



# **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

## **Carrera de Especialización Docencia Universitaria en Ciencias Empresariales y Sociales**

**Propuesta Pedagógica a partir de un  
Programa de Práctica Profesional en  
Empresas Pequeñas y Medianas Argentinas,  
destinado a Mastrandos de UCES**

Alumno: Lic. Mirta Domínguez

Tutor: Lic. Gabriela Iglesias

**Año 2005**

## EL AUTOR

**Mirta Domínguez**



Licenciada en Administración. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. (1988)

Profesora Titular en Capacitación Presencial:

- U.C.E.S. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Argentina
- U.B.A. Universidad de Buenos Aires Argentina. Extensión Universitaria Centro Cultural Ricardo Rojas. Capacitación para el Trabajo.
- Escuela Superior de Guerra “Teniente General Luís María Campos”.

Docente en Capacitación a Distancia:

- Universidad de Belgrano. Facultad de Estudios a Distancia y Educación Virtual
- Conexión Educativa. Redintercable.
- Telepuerto Red Educativa del Litoral.

Dictante de Cursos y Conferencias en Argentina y Latinoamérica.

En la actividad profesional se desempeña como Consultora de Empresas.  
Directora de Proyecto del B.I.D. en Reorganización Municipal

Co-autora del libro “Consortios de Exportación. El Despegue Regional” de Ediciones Buyatti, Buenos Aires, 2004. [www.consortiosdeexportación.com](http://www.consortiosdeexportación.com)

Desempeños anteriores: Subdirectora de Estudios en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de La Plata. Argentina.

En estos momentos que culmino una etapa muy importante al obtener el título de posgrado de Especialista en Docencia Universitaria, vienen a mi memoria recuerdos desde mis tímidos inicios en la docencia hasta ahora y todo el camino recorrido, descubriendo que en cada curso y en cada clase, hay nuevas experiencias y nuevos desafíos, que me han permitido crecer .

Agradezco la confianza manifestada por las autoridades de esta casa de estudios y la total ayuda brindada por mi tutora Gabriela Iglesias.

Muy especialmente le dedico esta obra a mi amado esposo y compañero que desde el instante que esboce la idea central de esta propuesta me incentivó a que la desarrolle, apporto desde su posición profesional y me

acompañó con su paciencia y  
calidez.

A

Carlos. Mi gran Amor

Para mi hija querida que a  
distancia, compartimos  
igualmente nuestras emociones y  
vivencias.

A

Samy. Mi tierno Amor

**Mirta  
Domínguez**

## INDICE

Capítulo I. Introducción.....	4
1. Presentación de la Situación Problemática .....	7
2. Justificación .....	10
3. Objetivos.....	11
3.1. Objetivos Generales.....	11
3.2. Objetivos Específicos .....	11
4. Hipótesis .....	12
5. Marco Conceptual.....	13
6. Metodología.....	15
7. Resultados Esperados .....	16
Capítulo II. Educación Superior .....	18
1. Un Marco Institucional para la Propuesta Pedagógica.....	18
2. Breve Panorama Internacional.....	19
3. Educación Superior en Argentina.....	22
4. En síntesis .....	24
Capítulo III. Universidad Sociedad Empresa .....	26
1. Universidad.....	26
1.1. Acceso al Conocimiento en Argentina .....	26
1.2. El Conocimiento en la Sociedad Contemporánea .....	28
1.3. La Orientación del Conocimiento.....	32
2. Sociedad.....	33
2.1. Relaciones Interculturales.....	33

2.2. Nueva Economía Social.....	35
3. Empresa .....	38
3.1. La Empresa y su Contexto.....	38
3.2. Estrategias Empresarias .....	39
4. En Síntesis .....	41
Capítulo IV. El Currículum Universitario .....	42
1. El Currículum Universitario y el Contexto.....	42
2. La Adecuación del Currículum.....	43
3. El Currículum y el Desarrollo Productivo. ....	46
4. Modelos Didácticos y esta Propuesta Pedagógica.....	48
4.1. Modelo Didáctico Tradicional.....	50
4.2. Nuevo Modelo Didáctico.....	51
5. En Síntesis. ....	52
Capítulo V.....	54
Los Actores en el Proceso de Aprendizaje .....	54
1. La Institución y los Modelos de Análisis. ....	54
1.1 El Psicoanálisis aplicado a las Instituciones.....	55
1.2. El Socio-Psicoanálisis.....	56
1.3. Socio-Análisis.....	57
1.4. Desarrollo Organizacional .....	58
1.5. Conclusión sobre los Modelos de Análisis Institucional.....	58
2. Educación y Sociedad.....	59
2.1. La Formación Profesional en el Siglo XXI. ....	61
3. El Rol Docente.....	63
3.1. La Relación Educando-Educador .....	64
3.2. El Modelo Ideal del Docente para la Propuesta Pedagógica .....	66

4. El Sujeto de Aprendizaje .....	68
5. En Síntesis .....	70
Capítulo VI. Desarrollo Propuesta Pedagógica .....	72
Práctica Profesional en Pymes .....	72
1. Presentación de la Propuesta Pedagógica .....	72
1.1. Relación con el Poder sobre el Propio Acto .....	75
1.2. Propuesta Pedagógica y su Relación con el Contexto Social .....	78
2. Implementación de la Propuesta Pedagógica .....	80
“Práctica Profesional en Pymes” .....	80
2.1. Primer Momento de Implementación .....	81
2.2. Segundo Momento de Implementación .....	86
2.3. Tercer Momento de Implementación .....	89
4. En Síntesis .....	92
Capítulo VII. Conclusiones .....	95
Bibliografía .....	97
ANEXO .....	102
1. Ley Federal de Educación .....	102
2. Matriz de Datos de Relevamiento de Información .....	105
Ejemplo de Relevamiento de una Institución .....	105
3. Ejemplo de Convenio de Colaboración .....	106
4. Evaluación de Resultados del Programa .....	108
4.1. Cuestionario para ALUMNOS .....	108
4.2. Cuestionario para EMPRESARIOS / COORDINADORES .....	112

**Propuesta Pedagógica a partir de un Programa de Práctica  
Profesional en Empresas Pequeñas y Medianas Argentinas,  
destinado a Maestrandos de UCES.**

## **Capítulo I. Introducción**

Ante un mundo de diversas tendencias emergentes, entre otras, la globalización, la economía del conocimiento, el ritmo acelerado de la tecnología y en especial las telecomunicaciones; a las Universidades les cabe formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político.

La educación debería acompañar la evolución de los conocimientos y las demandas de la sociedad en que está inmersa. La educación y la formación son los principales motores del desarrollo y crecimiento de un país, si se logra dotar a los alumnos de las herramientas necesarias para desplegar el pensamiento autónomo y crítico. En esta línea de acción, la Universidad tiene un papel en la formación y entrenamiento de los profesionales en: comprender el mundo que les rodea, ejercer su práctica profesional y trabajar en equipos interdisciplinarios, en la economía real.

Mi actuación profesional como consultora de empresas y docente me lleva a recorrer las distintas regiones de Argentina y algunas de Latinoamérica, descubriendo, entre otras cosas, las particularidades de las empresas pequeñas y medianas, en donde el desempeño profesional, se convierte en un gran desafío, fundamentalmente por la falta de hábito que tiene el Empresario Pyme a contratar Profesionales que lo asistan en la gestión de su negocio. Aun disponiendo de recursos propios o con asistencia de organismos



estatales, para afrontar los honorarios profesionales, los Empresarios prefieren invertir en capital de trabajo, en un bien tangible, que rápidamente puedan visualizar.

Seguramente, el Empresario, que logró sobrevivir en Argentina en los últimos 20 años, se caracteriza por su espíritu emprendedor, está dispuesto a asumir riesgos, está acostumbrado a tomar decisiones en un ambiente de alto grado de incertidumbre, habitualmente actúa en forma reactiva, es flexible, no diseña planes estratégicos a largo plazo, apuesta a las buenas ideas y tiene un profundo conocimiento de su trabajo. Pero parece que estos atributos no son suficientes para lograr la rentabilidad y la productividad que generen el despegue hacia el desarrollo sustentable de la región en donde se desempeña.

Los procesos de industrialización tienden a obtener la mayor productividad del trabajo humano, empleando nuevas técnicas, en constante superación, con las posibilidades de utilizar las ventajas de una mejor división del trabajo.

En este contexto, los negocios pasaron de ser manejados en forma intuitiva o empírica a una forma profesionalizada, en donde se necesita el aporte de las ciencias económicas, la aplicación de herramientas de management y marketing, la implementación de un plan de gestión de negocios, su seguimiento y control permanente.

En este Trabajo de Integración se presenta una Propuesta Pedagógica para desarrollar un Programa de Práctica Profesional en Empresas Pequeñas y Medianas Argentinas, destinado a Maestrandos de UCES, a partir de la articulación de actividades entre la Universidad, la Empresa y Organismos estatales o no estatales.

En el primer Capítulo de Introducción se presenta la situación problemática, su justificación, los objetivos a alcanzar y los resultados esperados, al implementar la Propuesta Pedagógica, como así también, una síntesis del marco conceptual que la sustenta y la metodología aplicada para el desarrollo de la misma.

Los capítulos dedicados al desarrollo del trabajo, se presentan en el siguiente orden: Capítulo II, con el título de Educación Superior, desarrolla un marco institucional para esta propuesta pedagógica, un breve panorama internacional y la situación de la educación superior en Argentina. El Capítulo III, Universidad Sociedad y Empresa; aborda cada uno de estos tres ejes temáticos considerando desde la Universidad, el acceso al conocimiento, la relación e influencia del conocimiento en la sociedad y su orientación. Desde la Sociedad, se trata el tema de las relaciones interculturales y la nueva economía social.

Concluyendo el capítulo con la presentación de la empresa en su contexto y estrategias empresarias. El Capítulo IV, El Currículo Universitario, relaciona el currículo con el contexto y con el desarrollo productivo, considerando la importancia de adecuar el mismo a los nuevos modelos didácticos. El Capítulo V, Los Actores en el Proceso de Aprendizaje, concibe a la institución como uno de los actores y presenta distintos modelos de análisis institucional, reconoce la educación, su influencia en la sociedad y en la formación de profesionales para actuar en el siglo XXI. Los otros actores se presentan en el Rol Docente, refiriendo el modelo ideal de docente para implementar esta propuesta pedagógica y la relación con el educando. El Capítulo VI, Desarrollo de la Propuesta Pedagógica Práctica Profesional en Pymes, relaciona la propuesta con el poder que tiene el individuo sobre su propio acto en el trabajo, dando sustento a la participación comprometida que se requiere de cada uno de los actores que se involucren en esta propuesta pedagógica y su relación con el contexto social. Detalla el desarrollo y organiza la implementación en tres momentos.

Finalmente, las conclusiones generales se esbozan en el Capítulo VII.

El propósito de la presente Propuesta Pedagógica Práctica Profesional en Pymes, es enriquecer a alumnos, docentes, empresarios y sociedad, al mismo tiempo que aportar al proceso de aprendizaje con alto impacto en el desarrollo económico, social y laboral de nuestro contexto.

## 1. Presentación de la Situación Problemática

El problema que se plantea es la falta de un programa transversal e integrador, que permita a los estudiantes de posgrado obtener experiencias reales, ejerciendo prácticas profesionales en empresas Pymes Argentinas.

Doy cuenta de este problema por la experiencia desarrollada en actividades docentes, especialmente en las Maestrías de “Marketing Estratégico” y “Negocios Internacionales” en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, en donde he observado algunos emergentes que dificultan la práctica profesional de los estudiantes en el mercado laboral Pyme Argentino.

Uno de los requisitos para aprobar algunas asignaturas, es presentar un Plan de Negocios o un Plan de Marketing. Los maestrandos deben elegir un rubro, especialmente con potencial exportador, elaborar y desarrollar el plan durante la cursada de la asignatura. Esto se repite en asignaturas distintas pero no se trabaja de modo integrado, con los distintos enfoques de cada disciplina y no con casos reales.

En principio cabe destacar que los maestrandos son profesionales de distintas disciplinas, con lo cual a la hora de analizar un rubro determinado y trabajar con herramientas de gestión de negocios, de administración y de marketing, se presenta la primera dificultad relacionada con la heterogeneidad profesional de base, sobre todo con aquellas disciplinas no vinculadas con las ciencias económicas como ser, Ingeniería, Derecho, Psicología.

Este aspecto es tratado durante los dos años de cursada de la maestría, realizando trabajos prácticos grupales en donde los alumnos desarrollan un entrenamiento en el análisis de casos en grupos interdisciplinarios.

Como modalidad práctica el método de casos, es muy útil, por cierto, pero no es suficiente para desarrollar el perfil profesional como consultor de Pymes, comprometido con el contexto real.

A la hora de entablar relación con un empresario, se necesita demostrar seguridad en la integración de los conocimientos adquiridos, habilidad en el manejo de los códigos que utiliza el empresario para facilitar la comunicación y especialmente la recopilación de información específica para establecer un buen diagnóstico de la situación de la empresa a analizar.

Ahora bien, ¿Será posible reemplazar los casos de análisis ideales o de libros, por empresas reales?

Para ello será necesario localizar empresas que se presten para “caso de análisis” en lo referente al aspecto económico, de administración y marketing y establecer la viabilidad de formar, a partir de ellos, una Unidad de Negocios.

En general las Pymes, no acostumbran a contratar consultores, ya sea por falta de recursos para pagar sus honorarios o por falta de conocimiento sobre los beneficios que puede obtener su empresa y su relación costo – beneficio.

Por otro lado existen algunas instituciones estatales o no estatales que brindan programas de asistencia a Pymes.

De este modo, se observa una brecha entre las necesidades de las empresas y de los profesionales y las actividades desarrolladas en las Universidades y las Instituciones.

En síntesis, la problemática planteada es la ausencia de un Programa que permita articular acciones para satisfacer las necesidades que planteen los empresarios, a partir de los Organismos que los agrupan, con las posibilidades técnicas que posee nuestra Universidad, ofreciendo la práctica profesional de los maestrandos en empresas Pymes.

Para comprender la posición de los Empresarios de la Argentina, su potencial productivo y contribución nacional es necesario interesarnos en las zonas en que esa producción se realiza, bajo qué condiciones y con qué perspectivas.

Uno de los primeros cuestionamientos de cualquier proceso productivo es sin duda el visualizar para quién se va a producir y dimensionar la actual insatisfacción del potencial mercado consumidor. Muchos de los emprendimientos fallidos lo son justamente por no tener en claro para quién se está produciendo, cuál es el mercado y cuántos son los consumidores o clientes, lo cual lleva a producir en incertidumbre, tanto en naturaleza del producto como en sus condiciones cuali y cuantitativas.

Esta posición sigue hoy aún más vigente cuando las reglas actuales del marketing nos indica que estamos frente a un mercado de demanda y no de oferta, donde es el cliente el que solicita y no el productor el que ofrece.

El cuestionamiento consecuente, es el referido a los recursos con que se cuenta para producir lo que el mercado necesita y requiere.

Grandes cambios se han producido en la localización de los proyectos a partir de la aplicación de la tecnología así por ejemplo plantaciones que requieren un caudal especial y regular de agua, que dependían de cauces o precipitaciones, pueden ahora localizarse en otras zonas asistidas por los distintos sistemas de riego artificial actualmente utilizados.

Por aplicación de la genética se generaron especies y variedades de ciclos más cortos, menos exigentes a las temperaturas y otros agentes, que le permiten ser producidas en otras latitudes distintas de las tradicionales.

Los métodos de cultivo utilizados por los pequeños productores rurales, que no incluyeron el uso de agroquímicos generalmente por razones de costo, sumados a las condiciones naturales del país, permiten hoy un crecimiento de la producción de productos orgánicos, que responden a parámetros internacionales de calidad y cuya demanda global está en aumento. Según los últimos informes del 2004 de MAPO (Movimiento Argentino de Producción Organica)

La fertilidad asistida de los suelos, siembras complementarias y la tecnificación del agro y otros sectores han relativizado o desvirtuado la tradicional relación de dependencia hombre – geografía. En estos momentos, el adecuado aprovechamiento del territorio depende de la habilidad del hombre para determinar los usos sustentables de sus recursos, para agregar valor a los productos elaborados, y para generar bienes y servicios de alta calidad.

Todo ello tiene por objetivo lograr que la producción supere al consumo, es decir que se genere la capacidad de ahorro que permita incrementar o desarrollar el instrumental económico necesario para tratar, depositar, movilizar y asegurar el bien producido.

Al momento se vislumbra una mutua necesidad de complementación entre los empresarios y los profesionales llamados en esta propuesta “maestrandos”, pero en realidad el problema se presenta desde tres enfoques, con tres grupos de actores:

- 1) Organismos e Instituciones estatales y no estatales.
- 2) Empresas Pequeñas y Medianas (Pymes) Argentinas.
- 3) Maestrandos: Profesionales de distintas disciplinas, estudiantes de postgrado en UCES de las maestrías en Negocios Internacionales, Marketing Estratégico, Comunicación, Recursos Humanos, Investigación de Mercado, Medios y Opinión.

Presentado el problema desde estos tres enfoques, con sus respectivos actores, la Propuesta Pedagógica desarrolla un programa que articula las necesidades planteadas, aportando a las maestrías de UCES un valor agregado, en relación a la participación de sus profesionales en la economía real y el compromiso con la comunidad empresaria, ofreciendo profesionales de excelencia.

Por su parte el departamento de Investigación de UCES intervendrá, articulando a las maestrías afines a la temática y brindando asistencia metodológica.

## **2. Justificación**

El problema planteado tiene justificación si visualizamos al profesional ejerciendo como consultor de empresas Pymes. En estos casos, se observa una brecha entre la Cultura de la Universidad y la Cultura del Empresario Pyme Argentino.

La Empresa necesita aplicar los conocimientos científicos y técnicos y la Universidad necesita proveer al mercado de profesionales con capacidad para interpretar la problemática actual de los empresarios y brindarle soluciones concretas para el despegue económico y el desarrollo sustentable.

Uno de los módulos que justifican esta propuesta pedagógica es Universidad, Sociedad y Empresa, aportes recíprocos. El mismo trata sobre la interrelación y articulación de acciones entre estos actores.

Del mismo modo el Rol Docente desde su ámbito de actuación, puede aportar soluciones concretas a esta propuesta pedagógica que transforma en muchos aspectos la labor docente y supera el antiguo paradigma de la mera transmisión del conocimiento centrado en la enseñanza a otro centrado en el aprendizaje y el desarrollo de competencias transferibles a contextos diferentes en el tiempo y en el espacio; y fomentar el trabajo cooperativo que oriente a los estudiantes hacia la adquisición de capacidades de iniciativa e innovación.

Es necesario lograr un perfil profesional que incluya características como el trabajo en equipo y colaborativo, la creatividad, la cultura de calidad, la honestidad, la responsabilidad, el compromiso con el desarrollo sostenible y la visión del entorno internacional. El alumno dirige su propio aprendizaje, se destaca la reflexión y la evaluación continua como constantes para mejorar el proceso y así aprender a aprender.

Retomando los tres actores del problema planteado, se presenta sus incumbencias:

1) Organismos e Instituciones: organismos municipales, provinciales, nacionales e internacionales. Se pretende contactar aquellos organismos que estén vinculados con las Pymes, las exportaciones y el desarrollo regional, conocer los servicios que ofrecen, los planes de asistencia técnica o financiera a empresas y el aporte al tema en estudio.

2) Empresas Pymes, Emprendimientos, Agronegocios: se tratará de identificar aquellas empresas que tengan un potencial exportador. Analizar sus recursos, la utilización de los factores de producción y la aplicación de las ciencias económicas, especialmente administración y marketing en la gestión de los negocios. Formar unidades de negocios sustentables.

3) Estudiantes: el objetivo es posibilitarles el análisis de casos reales, en empresas pequeñas y medianas nacionales a los estudiantes de posgrado afines a la temática, permitiendo aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad a un negocio real.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivos Generales**

Diseñar una Propuesta pedagógica Superadora que permita a los maestrandos realizar práctica profesional en empresas Pymes Argentinas, para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y entrenamiento en la atención profesional como consultores; articulando acciones entre la Universidad, la Empresa y el Estado.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

Diseñar una propuesta de articulación de acciones entre la Universidad y las Instituciones estatales o no estatales que agrupen empresas Pymes.

Establecer los mecanismos de selección de empresas Pymes para casos de análisis.

Diseñar Trabajos Prácticos que permitan a los grupos de maestrandos interdisciplinarios ejercer su práctica profesional en las empresas seleccionadas.

Diseñar actividades de entrenamiento para que los maestrandos se acerquen a la realidad económica y social de su campo de actuación profesional, guiados por el docente tutor.

Articular propuestas para que las tesis de los Maestrandos versen sobre eventos reales de la comunidad.

Proponer actividades que articulen la experiencia de los empresarios Pymes con los conocimientos, competencias y habilidades de los maestrandos.

Proponer actividades de reflexión por parte de los maestrandos para sociabilizar la información.

Elaborar un programa de evaluación, que permita recopilar información sobre las tareas realizadas por los maestrandos, sus experiencias y el grado de satisfacción de los empresarios.

Evaluar las actividades desarrolladas por los maestrandos para determinar la cantidad de horas de tutorías a acreditarles.

#### **4. Hipótesis**

Es posible que la Universidad implemente un programa de acciones articuladas entre las empresas, los grupos de maestrandos, los docentes y las instituciones estatales, obteniendo un valor agregado hacia los profesionales, traducido en entrenamiento y habilidades para brindar un servicio de alta calidad que comprenda y atienda la problemática de las Pymes Argentinas.

Es importante destacar que para poder contrastar la hipótesis planteada será necesario la implementación de la propuesta pedagógica presentada, durante un tiempo considerable, que permita varios ciclos para evaluar el impacto de la misma, sobre el comportamiento de los profesionales y su actividad en las Pymes.

Por tal motivo se presenta un programa de evaluación sobre la satisfacción de los actores intervinientes, al finalizar las tareas asignadas.



## 5. Marco Conceptual

Reconocidos pedagogos y estudiosos de la educación como Piaget (1967), Bleger (1966), Lewin (1951), Morín (1996), Vigotsky (1978) , Sacristán 2001, entre otros, aportaron con sus ideas y reflexiones a la presente Propuesta Pedagógica, que establece dos principios centrales del aprendizaje en el nuevo modelo educativo, el constructivista y el experiencial. Esto es, el significado que el estudiante otorga al conocimiento a través del descubrimiento y la aplicación del conocimiento y la reflexión y la evaluación de los procesos seguidos así como las experiencias obtenidas. De esta forma el estudiante es el protagonista de su propio proceso de aprendizaje, que trabaja y construye tanto individualmente como en equipo, y el profesor es un guía, tutor, el experto en el área dentro del ambiente de aprendizaje.

La propuesta de este programa es preparar a los futuros profesionales para asistir a los empresarios en técnicas de gestión, con la posibilidad de acompañarlos en la incubación de ideas de negocio, en el desarrollo creativo de esas ideas, en el análisis de la viabilidad de producir para Exportar.

Para comprender la posición de los empresarios de la Argentina, su potencial productivo y contribución nacional es necesario conocer sus códigos, las reglas de juego, interesarnos en las zonas en que esa producción se realiza, bajo que condiciones y con que perspectivas.

Actualmente los negocios pasaron de ser manejados en forma intuitiva a una forma profesionalizada, donde se necesita el aporte de las ciencias económicas, la aplicación de herramientas de management, de marketing, y de la implementación de un plan de negocio, su seguimiento y control.

En este planteo se necesitará determinar en **qué contexto** se desarrolla el programa y la problemática actual del nivel superior relacionando la Universidad, la Empresa, y la Sociedad.

Además, se requiere acordar **qué** se puede modificar en el diseño curricular, conciliando intereses y demandas de todos los actores, en cuanto a las necesidades del contexto social. Aplicando creatividad como elemento esencial para la construcción de nuevos instrumentos propios de la disciplina para indagar la realidad y en prospectiva con la formación profesional de la persona que ejercerá esa práctica.

También hay que establecer **quiénes** se involucran en este programa, acudiendo al material de lectura tratados en los módulos Rol Docente; Triada Docente-Estudiente-Conocimiento; Sujeto de Aprendizaje y Grupos de Aprendizaje.

Las estrategias y los recursos didácticos permiten establecer; **Cómo** se llevará este Programa a la acción, las nuevas tecnologías de Información y Comunicación, admiten valorizar el aprendizaje interactivo y colaborativo dentro de los nuevos entornos tecnológicos. Incorporando habilidades en el manejo de herramientas informáticas, para el uso de la información y la comunicación.

Culminando con los Instrumentos de Evaluación, para establecer un programa de evaluación, que permita monitorear la tarea de los alumnos y el grado de satisfacción obtenido por los actores involucrados.

Como beneficio adicional, a los maestrandos que participan en este programa se le acreditarán horas de tutoría según la reglamentación vigente.

La función de combinar la práctica y la teoría y el conocimiento científico y la experiencia de los empresarios será necesaria en el proceso de retroalimentación del sistema educativo para la formación de profesionales de posgrado, egresados de UCES. De este modo se debería completar el proceso de aprendizaje para que los egresados ejerzan su profesión atendiendo a las necesidades del mercado.

El marco institucional más amplio se visualiza en la Ley Federal de Educación, N° 24.195, de donde se extractan los párrafos que contienen el marco legal de incumbencia para este programa

*“Titulo I Derechos, Obligaciones y Garantías. Artículo 1° -El derecho constitucional de enseñar y aprender queda regulado, para su ejercicio en todo el territorio argentino, por la presente ley que, sobre la base de principios, establece los objetivos de la educación en tanto bien social y responsabilidad común, instituye las normas referentes a la organización y unidad del Sistema Nacional de Educación, y señala el inicio y la dirección de su paulatina reconvención para la continua adecuación a las necesidades nacionales dentro de los procesos de integración.*

*Titulo II Principios Generales. Capítulo I de la Política Educativa. Artículo 5° -El Estado nacional deberá fijar los lineamientos de la política educativa respetando los siguientes derechos, principios y criterios: (...) d) El desarrollo social, cultural, científico, tecnológico y el crecimiento económico del país. (...) j) La valorización del*

*trabajo como realización del hombre y de la sociedad y como eje vertebrador del proceso social y educativo.*

*Capítulo V. Educación Superior. Artículo 18º -La etapa profesional de grado no universitario se cumplirá en los institutos de formación docente o equivalentes y en institutos de formación técnica que otorgarán títulos profesionales y estarán articulados horizontal y verticalmente con la universidad.*

*Artículo 22.- Son funciones de las universidades: a) Formar y capacitar técnicos y profesionales, conforme a los requerimientos nacionales y regionales, atendiendo las vocaciones personales y recurriendo a los adelantos mundiales de las ciencias, las artes y las técnicas que resulten de interés para el país. b) Desarrollar el conocimiento en el más alto nivel con sentido crítico, creativo e interdisciplinario, estimulando la permanente búsqueda de la verdad. c) Difundir el conocimiento científico-tecnológico para contribuir al permanente mejoramiento de las condiciones de vida de nuestro pueblo y de la competitividad tecnológica del país. d) Estimular una sistemática reflexión intelectual y el estudio de la cultura y la realidad nacional, latinoamericana y universal. e) Ejercer la consultoría de organismos nacionales y privados”.*

## **6. Metodología Propuesta**

La investigación exploratoria será el paso inicial a fin de proveer información para tomar decisiones en la elaboración de la propuesta pedagógica superadora. Los datos se obtendrán de:

La identificación de Organismos que estén vinculados con las Pymes y esta propuesta.

La identificación de Pymes que aporten valor a esta propuesta.

La selección de empresas, como casos de análisis, para su estudio particular y para el futuro desarrollo y diseño de planes de marketing regionales o internacionales.

La formación de grupos de maestrandos para implementar su práctica profesional en las empresas seleccionadas.

El diseño de una investigación de satisfacción para relevar información en las empresas seleccionadas después de finalizada la tarea de los maestrandos.

El abordaje de las Pymes se hará aplicando el método de estudio de casos, lo que permitirá obtener un conocimiento amplio y detallado de cada una.

Para seleccionar los casos de interés se tendrá en consideración dos criterios:

1) Buscar casos particulares de empresas pequeñas y medianas argentinas con potencial exportador.

2) Seleccionar casos de empresas Pymes que se encuentren trabajando en un plan de asistencia o de colaboración con organismos del estado.

### **Diseño de Unidades de Negocio.**

Una vez seleccionadas las empresas y en base a la información obtenida, se comenzará el análisis de cada una en particular, tratadas como Casos de Estudio.

Se organizará y conformará los grupos de Maestrandos con base profesional interdisciplinaria entre las distintas maestrías.

Se confeccionará con los grupos de estudiantes el diseño del plan de negocio que dará por resultado una Unidad de Negocio. Cada Unidad de Negocio se identificará como un Programa específico dentro de esta Propuesta Pedagógica.

## **7. Resultados Esperados**

Los resultados esperados, se corresponden con los objetivos planteados, a saber:

Articulación de acciones entre la universidad, la empresa y el estado, firmando convenios de colaboración.

Implementación de un programa que permita a los grupos de maestrandos realizar práctica profesional interdisciplinaria en empresas Pymes Argentinas.

Agregado de valor a la formación de los maestrandos quienes de este modo podrán acercarse a la realidad económica y social de su campo de actuación profesional.

Incremento de la producción de tesis de Maestría que versen sobre eventos reales de la comunidad.

Desarrollo de actividades que articulen la experiencia de los empresarios Pymes con los conocimientos, competencias y habilidades de los maestrandos.

Actividades de reflexión para sociabilizar la información por parte de los maestrandos.

Recopilación de información sobre las tareas realizadas por los maestrandos, sus experiencias y el grado de satisfacción de los empresarios, a partir de la implementación de un programa de evaluación.

Determinación de la cantidad de horas de tutorías asignadas a cada maestrando en función de la actividad desarrollada en este programa.

## Capítulo II. Educación Superior

### 1. Un Marco Institucional para la Propuesta Pedagógica.

Tradicionalmente, el marco institucional ha sido reconocido como el sistema normativo social sobre el cual se han establecido los vínculos humanos de la estructura social en su conjunto, los cambios únicamente se han realizado en su entorno. El estado de derecho y la administración pública fueron garantes de los derechos sociales que han estado cubiertos por la figura del Estado Benefactor<sup>1</sup>.

En la actualidad, la perdurabilidad institucional está resquebrajada y existe una ruptura entre el sistema social y los actores sociales. Han avanzado los intereses particulares de carácter economicista y como consecuencia, el poder público comienza a ser desplazado por el poder privado y los actores terminan siendo definidos por sus propios intereses.

A esto deberíamos sumar que la dinámica de los cambios sociales se ha acelerado exponencialmente, se registraron diferencias en el ritmo, en el estadio y en el juego de interrelación de los hechos sociales, lo cual influye para que los cambios no sólo se realicen en forma lineal, sino que abarquen distintos planos (incluso algunos invisibles al análisis) lo cual altera muy significativamente los procesos sociales. Algunos autores han definido este fenómeno diciendo que “hoy el mundo está en un período de equilibrio interrumpido”<sup>2</sup>.

En este marco, la concepción y el tratamiento de la educación aparece envuelta entre nuevos fenómenos socio-demográficos que han modificado la situación de la

---

1 El Estado Benefactor surgió con la redistribución y la regulación de los bienes sociales con el propósito de mejorar la vida a las personas excluidas (ancianos, analfabetos, enfermos, desempleados).

2 Thurow Lester. El Futuro del Capitalismo Ed. J. Vergara S.A. 1996 pag. 21.

población educativa en distintas partes del mundo, lo cual se convierte en algo crítico, al manifestarse conjuntamente con el debilitamiento institucional.

Muestra de ello es la falta de respuesta a los desajustes entre las plazas universitarias disponibles, la extensión de la escolaridad obligatoria, el cambio de público dentro de la educación superior, los nuevos sistemas de financiamiento en busca de la disminución de costos, las nuevas demandas del mercado laboral y la nueva dinámica de cambio que exige inmediatez y flexibilidad en las propuestas educativas.

Al respecto, Fanelli y Trombetta<sup>3</sup> hablan de “la teoría del Capital Humano” lo cual pone en primer plano el papel del conocimiento, considerado como una inversión que genera retornos a los graduados, con mayores posibilidades en el mercado laboral y retornos sociales a la comunidad

A continuación se presentan algunas de las características más significativas en el ámbito de la educación superior de diferentes países, centrandó la atención en las particularidades de la formación académica, técnica y profesional.

## **2. Breve Panorama Internacional.**

La educación es un elemento fundamental para las regiones, en el momento de buscar transformaciones sociales, económicas y políticas, especialmente la educación superior.

Después de la segunda guerra mundial, los países desarrollados comenzaron a implementar políticas educativas tendientes a favorecer alternativas no universitarias dentro del nivel superior. Algunos, implementaron estrategias orientadas a organizar carreras cortas de educación superior mediante la creación de establecimientos no universitarios. Las instituciones no universitarias tienen una orientación eminentemente profesional y práctico en sus estudios, están orientadas hacia áreas de las ciencias sociales, economía administración, computación, algunas carreras paramédicas, servicios sociales y comunitarios. Por el contrario, en las instituciones universitarias puede prevalecer la formación académica y científica.

---

<sup>3</sup> García de Fanelli Ana Maria y Trombetta Augusto, Diferenciación Institucional y Reformas Curriculares en los Sistemas de Educación Superior. Ministerio de Cultura y Educación Secretaría de Políticas Universitarias. Edición Julio 1996 Argentina. Pág. 10.

Los países en general han mostrado diferentes comportamientos, se podría observar que en su mayoría han estado alineados a sus tradiciones nacionales y a sus realidades socio históricas que tienen una muy alta significación a la hora de buscar nuevas alternativas y oportunidades en el ámbito de la educación superior.

Algunos países, se caracterizan por tener una amplia variabilidad y diferenciación de instituciones educativas en el nivel superior que abarcan: desde entidades universitarias, con sistemas académicos de máximo nivel científico y académico, entidades no universitarias que están orientadas a lo técnico incluyendo la investigación, con los aplicativos exclusivamente para el ámbito de trabajo.

La Educación Superior en Francia presenta diferentes sectores institucionales; existen las universidades, las escuelas superiores y los establecimientos no universitarios. Las universidades en este país nacieron en el siglo XIII, son consideradas los ámbitos educativos más antiguos del mundo. Constituyen un área donde se cursan carreras de una duración teórica superior y de una muy fuerte orientación académica.

Las escuelas superiores y establecimientos no universitarios, ofrecen carreras de orientación laboral, con una duración menor que las de las universidades, en los que figuran los institutos universitarios de tecnología –IUT-.

La estrategia educativa en Francia está orientada a las escuelas superiores con una muy fuerte inclinación a la formación para la acción gubernamental y a los institutos universitarios de tecnología atendiendo a la profesionalización y desarrollo tecnológico, ambos dentro de un marco de alta selectividad para la admisión de estudiantes.

En lo que respecta al Reino Unido, se destaca su preocupación por la búsqueda de nivel y excelencia en la educación desde la secundaria superior. Además de haber atendido a la diversificación, característica de la actualidad, no ha descuidado la educación académica tradicional y la investigación científica, atendiendo especialmente a la selectividad y la excelencia de los estudiantes.

El Comité de Educación Superior del Reino Unido, elaboró en el año 1963 un documento conocido como el informe Robinson, con el propósito de planificar la educación superior, elevar a categoría universitaria a algunos colegios superiores y crear



nuevas universidades, pero aconsejó mantener un modelo unitario dentro de la educación superior<sup>4</sup>.

Es factible diferenciar por un lado un sector universitario con características tradicionales de educación académica e investigación científica, y por otro lado el sistema de educación superior no universitaria, constituida por los politécnicos, responsables de la formación técnica profesional y los colegios o institutos superiores.

La temática de la educación superior en Estados Unidos presenta particularidades especialmente en la diferenciación curricular intra-universitaria, lo que dio lugar a los sistemas de diversificación institucional que en la última década ha sido consolidado. Esto ha permitido atender una demanda muy variada y, en este sentido, se ha mostrado como el sistema más flexible, por tener que conjugar en un extremo de la oferta educativa a los centros de investigación de mayor prestigio y en el otro, alternativas para poder dar respuesta a las demandas vinculadas con el reentrenamiento permanente de los recursos humanos para el mundo del trabajo<sup>5</sup>.

En Estados Unidos existen instituciones universitarias, no universitarias y colegios universitarios. Los colegios universitarios son instituciones educativas acreditadas para otorgar como más alto título el de asociado. Se caracterizan por tener programas de estudios de hasta dos años de duración, con una amplia variedad de temas, de carácter multifuncional y muy fácil acceso a sus cursos. Las temáticas abarcan las ciencias sociales, humanidades, ciencias de salud y tecnológicas; ocupan un rol central en la formación de cuadros profesionales, semiprofesionales y la actividad docente constituye la principal actividad académica. Los estudiantes se aseguran una salida laboral inmediata, en el área tecnológica como asistente de laboratorio, asistente en ingeniería, en el área de las ciencias de la salud, como enfermeros, asistentes de cuidado médico; en el área de servicios para la agricultura y en los negocios como tenedores de libros y programadores de computadoras.

Los colegios universitarios estadounidenses tienen una orientación eminentemente práctica, orientada al reentrenamiento funcional permanente de sus recursos humanos atendiendo a un espectro estudiantil realmente amplio. No obstante esta propuesta, los centros de investigación sirven de marco a la demanda de lo estrictamente científico.

---

<sup>4</sup> García de Fanelli Ana María y Trombetta Augusto, op.cit. pag. 86.

<sup>5</sup> Toribio Daniel, “La articulación de la Educación Superior Marco Normativo y Políticas Públicas “ (parte del texto del proyecto de investigación que se realiza en la Universidad Nacional de Lanús respecto a la Articulación entre la Educación Superior no Universitaria y Universitaria, Modalidades y efectividad ).

Dentro del contexto de países latinoamericanos, la educación superior, antes de la década del '80, se había caracterizado por ser homogénea respecto a la distribución de conocimientos, pequeña y muy limitada en su ingreso y casi exclusivamente pública.

Según el origen de la fuente de financiamiento las instituciones están divididas en públicas y privadas. La reforma y las transformaciones de la estructura institucional de Chile permiten registrar el franco propósito de atender a la variabilidad de especialidades recurriendo al financiamiento privado sin descuidar la particularidad de sus regiones.

En lo que respecta a Argentina es importante registrar la ley de educación superior, puesto que da flexibilidad de acción para atender a las expectativas y a las demandas de la población.

### **3. Educación Superior en Argentina.**

En Argentina, la educación superior existe sin una adecuada adaptación a las demandas de los distintos sectores de la sociedad; y las finalidades de cada uno de los niveles educativos no han estado suficientemente articuladas.

Uno de los hechos más significativos desde el punto de vista educativo ha sido el Congreso Pedagógico Nacional que se desarrolló en la década de los '80. En el mismo se diagnosticó que la estructura académica del sistema educativo era desarticulada, rígida e ineficiente y entre las propuestas destinadas a transformarlo se enfatizó en la necesidad de favorecer la articulación vertical y horizontal<sup>6</sup>.

El marco institucional más amplio se visualiza en la Ley Federal de Educación, N° 24.195<sup>7</sup>, de donde se extractan los párrafos que contienen el marco legal de incumbencia para esta propuesta pedagógica. Ver detalle en [Anexo](#).

Además, la Ley de Educación Superior N° 24.521,<sup>8</sup> resume las disposiciones preliminares referidas a educación superior, educación superior no universitaria, educación superior universitaria y disposiciones complementarias y transitorias. Esta ley sustituye el

---

<sup>6</sup>Informe final del Congreso Pedagógico a la Asamblea Nacional de Buenos Aires, Ministerio de Educación y Justicia, año 1988

<sup>7</sup> Sancionada: Abril 14 de 1993. Promulgada: Abril 29 de 1993

<sup>8</sup>Ley Nacional de Educación Superior. Sancionada el 20 de julio de 1995. Promulgada el 20 de agosto de 1995.(Decreto 298/95) Publicada el 10 de agosto de 1995 (Boletín oficial 28.204)

inciso 11) del artículo 21 de la ley de ministerios, y modifica los artículos 10, 25, 26, 54, 57 y 58 de la ley n° 24.195.

En su artículo primero dice que: *“están comprendidas dentro de la presente ley las instituciones de formación superior, sean universitarias o no universitarias, nacionales, provinciales o municipales, tanto estatales como privadas todas las cuales forman parte del sistema de educación nacional”*.

Entre sus objetivos figura en el artículo n° 4, inciso f, e inciso e:

Articular las ofertas educativas de los diferentes tipos de instituciones que la integran.

Promover una adecuada diversificación de los estudios de nivel superior, que atienda tanto a las expectativas y demandas de la población, como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva.

En el capítulo 2 denominado De la estructura y la articulación con el propósito de definir el ámbito de competencia de la articulación en el artículo 8 dice puntualmente, que la articulación, entre las distintas instituciones que conforman el sistema de educación superior, que tienen por fin facilitar el cambio de modalidad, orientación o carrera, la continuación de los estudios en otros establecimientos universitarios o no, así como en la reconversión de los estudios concluidos, se garantiza conforme a las siguientes responsabilidades y mecanismos:

*a.- Las provincias y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires son los responsables de asegurar, en sus respectivos ámbitos de competencia, la articulación entre las instituciones de educación superior que de ella dependan.*

*b.- La articulación entre instituciones de nivel superior no universitarias pertenecientes a distintas jurisdicciones, se regula por los mecanismos que éstas acuerden en el seno del Consejo Federal de Cultura y Educación.*

*c.- La articulación entre instituciones de nivel superior no universitarias, e instituciones universitarias, se establece mediante convenios entre ellas, o entre las instituciones universitarias y la jurisdicción correspondiente si así lo establece la legislación local.*

*d.- A los fines de la articulación entre diferentes instituciones universitarias el reconocimiento de los estudios parciales o asignaturas de las carreras de grado*

*aprobados en cualquiera de esas instituciones, se hace por convenio entre ellas, conforme a los requisitos y pautas que se acuerden en el Consejo de Universidades.*

En el artículo 22 hace referencia a los colegios universitarios y puntualmente observa lo siguiente, las instituciones de nivel superior no universitario, que se creen o transformen o las jurisdicciones a las que ellas pertenezcan, que acuerden con una o más universidades del país mecanismos de acreditación de sus carreras o programas de formación y capacitación, podrán denominarse colegios universitarios.

Tales instituciones deberán estar estrechamente vinculadas a entidades de su zona de influencia y ofrecerán carreras cortas flexibles y/o a término, que faciliten la adquisición de competencias profesionales y hagan posible su inserción laboral y/o la continuación de los estudios en las universidades con las cuales se hayan establecido acuerdos de articulación.

Respecto a los colegios universitarios se observa que más allá de las intenciones de la ley, éstos no se han extendido y sólo existen algunos casos aislados<sup>9</sup>. Según el estudio realizado por el Licenciado Daniel Toribio esta falta de desarrollo de los colegios universitarios se debería a las características socio cultural, es un nuevo tipo de institución que no tiene tradición en el país, y a cuestiones reglamentarias en los procedimientos necesarios para obtener el reconocimiento por parte del Ministerio de Educación.

A estas observaciones se agrega que el surgimiento de los colegios universitarios no responde a necesidades propias de la sociedad argentina, la mayoría de ellos son importados y no estaría suficientemente vinculado a una estrategia de la formación y capacitación superior en las políticas educativas.

#### **4. En síntesis**

Es fundamental una estrategia nacional para que cobre sentido una estrategia educacional. La educación superior es determinante para toda estrategia educativa, y la investigación científica constituye el punto inicial en el proceso de desarrollo.

---

<sup>9</sup>Toribio Daniel, La articulación de la educación superior, marco normativo y políticas públicas (texto que forma parte del proyecto de investigación que se realiza en la Universidad Nacional de Lanús).

Como señal del Gobierno Nacional en buscar una Educación Superior desde una perspectiva integrada, según un documento publicado por el Ministerio de Educación de la Nación, se puntualiza que “Integración significa profundizar la democratización del sistema de educación superior superando la segmentación actual e incrementando paulatinamente su calidad y pertinencia”<sup>10</sup>

Democratización, en cuanto a igualdad de oportunidades y de posibilidades de acceso, permanencia, egreso, y reingreso en la educación superior.

Calidad, en cuanto concepto multidimensional que apunta a definir y evaluar, por consenso institucionalizado, criterios estándares académicos adecuados para una interacción exitosa con el entorno actual y con su transformación hacia niveles crecientes de satisfacción personal y social.

Pertinencia, en cuanto grado de correspondencia entre los fines de la educación superior y las necesidades dinámicas de la sociedad; y, al interior de la institución, en cuanto coherencia y nivel de consolidación de las opciones curriculares, los criterios educativos y las líneas de investigación, transferencia y extensión.

Al respecto se puede agregar que “formar para el uso del conocimiento podría ser más equitativo que formar para la producción de conocimiento, la opción de formar para producir conocimiento tendría validez en un número reducido de áreas a las cuales el país disponga capacidad tecnológica endógena”<sup>11</sup>.

---

10 Documento producido por la Secretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación de la Nación Hacia un sistema integrado de Educación Superior en la Argentina. Democratización con Calidad. Buenos Aires. OCT. 2000

11 Tedesco J. C., Universidad y Sociedad del Conocimiento en Tedesco 2000 Educar en la Sociedad del Conocimiento Buenos Aires FCE

## Capítulo III. Universidad Sociedad Empresa

La articulación entre la **Universidad** en la producción del conocimiento, la **Sociedad** que accede a un conocimiento no siempre disponible para sus recursos, y la **Empresa Mediana y Pequeña** (que no está en condiciones de investigar por sí misma) como destinataria del conocimiento técnico aplicado, es muy conveniente desde un punto de vista académico y didáctico para la **Universidad**; económico cultural y social para la **Sociedad**; y estratégico con alto nivel profesional, para las **Empresas**.

### 1. Universidad

#### 1.1. Acceso al Conocimiento en Argentina

A modo de introducción se define la finalidad de la universidad en el ámbito social y los distintos aspectos sobre la problemática del acceso al conocimiento.

La educación superior tiene por finalidad “proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ley Nacional de Educación Superior N° 24521 (1995)

El papel de las universidades<sup>13</sup>, como instituciones responsables de producir y de distribuir conocimientos debe ser analizado en el marco de las transformaciones globales, con el consenso general que existe acerca de la importancia que adquiere el conocimiento en las estrategias de desarrollo social.

El sistema actual de acceso a la universidad, con la bandera de igualdad en la educación, genera el aumento de la desigualdad y de la exclusión social de algunos sectores. Las tendencias indican que una sociedad y una economía basadas en el uso intensivo de conocimientos pueden ser mucho menos equitativas que una sociedad y una economía basadas en el uso de otros factores.

El tema a analizar por su significación e impacto social, es el que se refiere a los problemas relativos al acceso al conocimiento de nivel superior, y se aborda tomando en cuenta, al menos tres factores:

En primer lugar, será necesario educarse a lo largo de toda la vida y será preciso garantizar un acceso permanente a formas de aprendizaje que permitan la reconversión profesional continua.

En segundo lugar, la democratización del acceso a los niveles más complejos del conocimiento no puede quedar confinada, solamente al acceso a la universidad. Implica diseñar instrumentos que materialicen la obligación de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica general, por parte de los universitarios.

En tercer lugar, el acceso al conocimiento supone encarar los desafíos que plantean las nuevas tecnologías de la información a las instituciones y a los métodos de enseñanza.

El estudiante se compromete a ser cada vez más responsable de su propio aprendizaje, y para ello debe dominar las operaciones cognitivas fundamentales asociadas a cada dominio del saber y desarrollar las actitudes básicas asociadas al aprendizaje permanente: curiosidad, interés, espíritu crítico y creatividad. Además, la formación en cualquier área del conocimiento requerirá al menos un fuerte dominio de los códigos de la informática, el manejo de una o dos lenguas extranjeras y de la dimensión internacional de los problemas.

La falta de equidad del sistema Argentino de Educación Superior no consiste en restricciones al acceso, sino en el hecho de que una universidad indiferenciada no puede

---

13 Tedesco Juan Carlos, entrevista, revista Pensamiento Universitario. Ed. UNQUI 2001

proveer la educación compensatoria que requieren los estudiantes provenientes de familias con bajo capital cultural y escuelas deficientes, y por esa razón condena a la mayoría de esa clase de alumnos al fracaso. Cada año egresan el 20%<sup>14</sup> de los alumnos que ingresan. Este es un problema grave, y la persistencia de una universidad de este tipo representa casi un suicidio colectivo en el contexto mundial contemporáneo, en el cual la dotación de capital humano es un determinante mucho más importante de la prosperidad de un país que su stock de recursos naturales o su capital físico.

Actualmente, el acceso a la educación superior en Argentina, es sin restricciones en la mayoría de las universidades y cada una realiza su campaña de comunicación para la captación de inscriptos.

Se refleja una baja calidad académica en los niveles secundarios, que finalmente el sistema universitario no soluciona, sino que elimina del sistema a los más débiles. Esto genera una gran frustración masiva de todos aquellos que quedan en el camino provocando una brecha intelectual cada vez más marcada en la sociedad.

De este modo, el sistema universitario actual no provee educación compensatoria a los estudiantes que la requieren, por lo que seguirá teniendo altas tasas de deserción; ni provee educación del más alto nivel posible a quienes estuvieran en condiciones de recibirla.

Al hablar de Educación Superior se detecta que es fundamental definir una estrategia nacional de la cual se desprenda una estrategia educacional determinante para el desarrollo educativo actual, contemplando un entrenamiento funcional permanente y una investigación científica aplicada y buscando la articulación entre cada uno de los niveles educativos para dar clara señal de la importancia de un camino entero, no fraccionado, reconociendo que hasta el momento se han movido independientemente uno del otro.

## **1.2. El Conocimiento en la Sociedad Contemporánea**

El nuevo escenario reconoce que la educación formal es uno de los soportes esenciales y se asigna a ella la función de transmitir las capacidades de aprender y aplicar el conocimiento existente, tanto como la de crear nuevos conocimientos, en un proceso que

---

<sup>14</sup> Fuente Ministerio de Educación año 2002



no se limita a los años de juventud. La expansión de la educación formal se ha convertido al mismo tiempo en una aspiración social y en uno de los principales objetivos de la política pública puesta en práctica en la mayor parte de los países con el propósito de que en cada uno de sus niveles ingrese la totalidad de los jóvenes según la edad correspondiente.

“El conocimiento constituye uno de los mayores desafíos que deben afrontar las sociedades contemporáneas. Es la actividad humana por excelencia y es también el instrumento que permite dominar la naturaleza. Actualmente, se reconoce además, que el conocimiento es el recurso de mayor importancia para dar impulso a la producción y al desarrollo económico. De hecho, las economías de los países desarrollados funcionan en forma creciente sobre la base del conocimiento y la información. En el mundo de hoy el conocimiento define las transacciones económicas, determina los intercambios comerciales, orienta los mercados, revoluciona las tecnologías y expande los sistemas productivos y simultáneamente tiene la capacidad de hacer viable una mejor calidad de la vida, facilitar los vínculos sociales y lograr que el desarrollo sea sustentable en términos ambientales y de respeto a los recursos naturales.”<sup>15</sup>

Para las instituciones de nivel superior, las consecuencias son inmediatas y trascendentes. En este sentido, la Declaración Mundial sobre la Educación Superior de UNESCO (Paris, 1998) afirma: “La sociedad cada vez más tiende a fundarse en el conocimiento, razón por la que la educación superior y la investigación forman, hoy en día, parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. Por consiguiente y dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos, la propia educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radical que jamás haya tenido por delante.”

La transformación del vínculo entre el conocimiento, la actividad económica y la vida social incide en la ciencia y en la tecnología, lo que da lugar a la emergencia de un formato de investigación que incluye la aplicación de nuevos criterios y se abre a la participación de diversos actores en la definición y abordaje de los problemas.

En el modo tradicional de la investigación científica, predominan la organización disciplinaria del conocimiento, la autonomía en el ejercicio de la actividad académica y la

---

<sup>15</sup> Comisión Nacional para el mejoramiento de la Educación Superior “Nuevo Papel del Conocimiento” Informe subcomisión 1 (2002)

orientación fundamentalmente básica a la investigación, alejada de consideraciones prácticas o económicas relativas a la utilidad o aplicabilidad del conocimiento.

La nueva dinámica de la producción del conocimiento se caracteriza en cambio, por tener su punto de partida en los contextos de aplicación y por considerar el carácter transdisciplinario de las actividades de investigación. Presupone además, una gran heterogeneidad organizativa y requiere un sistema de una amplia base social para el control de la calidad, debido a que su característica principal consiste en que se privilegia el problema práctico a resolver como principio organizador del conocimiento.

La dinámica que prevalece actualmente en la producción de conocimiento requiere un nuevo tipo de universidad que, si bien contiene mucho de los componentes de la anterior, presenta algunas diferencias significativas; entre ellas, un concepto de la autonomía universitaria más proclive al dialogo con otros actores sociales, mayor atención a los problemas del entorno socioeconómico y un crecimiento relativo de la investigación aplicada y de interés industrial.<sup>16</sup>

La Propuesta Pedagógica que se presenta en esta oportunidad, se relaciona con los atributos del “Modo 2”, opuesto al “Modo 1” que refiere al modelo tradicional, presentado por Gibbons (1997) como producción del conocimiento, cuyas características principales son: Conocimiento producido en el contexto de aplicación, es transdisciplinar, heterogéneo, heterárquico, transitorio, socialmente responsable y reflexivo.

Tal conocimiento tiene la intención de ser útil para alguien, ya sea en la industria, en el gobierno o para la sociedad, y ese imperativo está presente desde el principio.

La transdisciplinariedad tiene cuatro características, a saber:

1) desarrolla una estructura peculiar pero en evolución, para guiar los esfuerzos tendientes a la solución del problema.

2) como la solución abarca componentes tanto empíricos como teóricos, se trata de una contribución al conocimiento, aunque no necesariamente al conocimiento disciplinar.

3) se comunica los resultados a aquellos que han participado y de ese modo, la difusión de los resultados se logra inicialmente, en el mismo proceso de su producción.

---

<sup>16</sup> Autor: Gibbons, M. y otros. La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas. Barcelona, Pomares (1997)

4) es dinámica, tiene la capacidad de solucionar el problema en movimiento. Una solución concreta puede convertirse en el lugar cognitivo desde el cual efectuar avances posteriores.

En el “Modo 2”, la flexibilidad y el tiempo de respuesta son factores cruciales, han surgido nuevas formas de organización para adaptarse a la naturaleza cambiante y transitoria de los problemas abordados. Es característico que los grupos de investigación estén institucionalizados de forma menos firme, la gente se reúne en equipos y redes temporales de trabajo, que se disuelven una vez que el problema ha sido solucionado o redefinido. Los miembros, pueden reunirse en grupos diferentes, en los que intervienen personas diferentes, y lo hacen en lugares diferentes para abordar problemas distintos. La experiencia acumulada en este proceso crea una competencia que es muy valorada y que se transfiere a nuevos contextos. Aunque los problemas sean transitorios y la vida de los grupos tenga una corta duración, persiste la pauta de organización y de comunicación como una matriz a partir de la cual se formarán otros grupos y redes, dedicados a solucionar problemas.

El circuito desde el contexto de aplicación, a través de la transdisciplinariedad, la heterogeneidad y la diversidad organizativa, se cierra mediante nuevas formas adaptativas y contextuales de control de calidad.

El surgimiento de un sistema de producción de conocimiento socialmente distribuido significa que este tipo de conocimiento viene suministrado a un tiempo a los individuos y grupos a través del espectro social. Se tiende a soslayar las comunicaciones a nivel institucional debido a la necesidad de encontrar respuestas rápidas y flexibles ante los problemas. El “Modo 2” puede funcionar en la medida en que las instituciones sean permeables.

La producción del conocimiento socialmente distribuido tiende hacia la creación de una red global cuyo número de interconexiones se expande continuamente mediante la creación de nuevos lugares de producción.

Como consecuencia de ello, las comunicaciones son cruciales, se mantienen en parte a través de acuerdos formales de colaboración, de alianzas estratégicas, de redes informales apoyadas por el transporte rápido y por las comunicaciones electrónicas.

Para constituir una política de innovación global que sea sensible al hecho de que la producción del conocimiento está socialmente distribuida, habrá que abordar la política con un nuevo enfoque, particularmente por lo que se refiere a la integración de la educación, la ciencia, la tecnología y la política de competencia.

El esquema sobre aprender en organizaciones, se relaciona con la Propuesta Pedagógica en este caso, considerando el desarrollo del pensamiento sistémico, recorriendo las cuatro etapas de las habilidades de aprendizaje de la organización, a saber: 1) identificar el problema; 2) inventar soluciones; 3) implementarlas; 4) analizar sus propios procesos. Si se logran recorrer estas cuatro etapas y su recursividad, entonces se consigue competitividad.

### **1.3. La Orientación del Conocimiento**

La función educativa de la universidad se corresponde con un rol central a nivel post-secundario y primordialmente en la formación de profesionales.

Al sistema de educación superior le incumbe organizarse de modo de maximizar el uso eficiente del potencial científico y técnico del país, con un criterio internamente diferenciado.

En la obra *La República*, Platón trata de su filosofía del Estado y de la pedagogía, explica como el origen se encuentra en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y el principio de su organización interior es la división del trabajo. Afirma que “la moral ciudadana es solo una consecuencia de la buena educación”.

Sería conveniente que en un principio la orientación del conocimiento para todos los estudiantes, independientemente de sus especializaciones, debiera alinearse hacia las grandes áreas del conocimiento. Para ello, habría que expandir y redefinir lo que en Argentina se llaman Instituciones Terciarias, para educar con efectividad por lo menos a la mitad menos preparada de cada cohorte que termina la escuela secundaria. Sus currículos tendrían carriles vocacionales y técnicos y otros estrictamente académicos. El objetivo de estos últimos sería proveer educación compensatoria a los estudiantes menos preparados, de modo de desarrollar en ellos las capacidades verbales, analíticas y cuantitativas indispensables para los estudios universitarios avanzados. Quienes lo aprueben y deseen,

continuarían sus estudios en los otros segmentos del sistema; a los que los otros estudiantes en mejores condiciones entrarían directamente al terminar sus estudios secundarios.

Un sistema de este tipo beneficiaría no solo a la sociedad en su conjunto, sino también a los estudiantes como individuos. La diferenciación permitiría a cada categoría de estudiante acceder al nivel de educación más alto que está capacitado para recibir en el momento de su ingreso a la educación superior, y por ello reduciría drásticamente la tasa de deserción.

La segmentación podría parecer elitista, pero en realidad sería mucho más equitativa que el sistema indiferenciado actual, cuyos efectos, en nombre de la igualdad, condena a la mayoría de los estudiantes a la deserción, y no suministra educación de excelencia a quienes están preparados para recibirla.

Las Instituciones Terciarias transformadas podrán constituirse, en cada localidad, en centros capaces de interactuar directamente con el medio ambiente para brindar respuestas flexibles de formación, capacitación, actualización y reciclaje relacionadas con el desarrollo de la sociedad local, regional y con el mundo del trabajo.

Esta integración de la educación superior brinda a la sociedad la posibilidad de contar con un sistema de calidad, con trayectos direccionales prestigiados en todos sus componentes, cualquiera sea el circuito en el que se iniciaron los estudios. Un proceso de tal complejidad requiere una política integral, con planificación estratégica y el compromiso de todos los actores, Universidad, Estado y Sociedad.

## **2. Sociedad.**

### **2.1. Relaciones Interculturales.**

Las relaciones comerciales han sido precursoras de las relaciones humanas con un inicio simultáneo en los planos de intercambio económico, reconocimiento cultural y social. A la vez, el incremento del intercambio, la división política de los países y la diferencia de su desarrollo económico, provocó la imposición de barreras proteccionistas al intercambio, que cimentaron las bases del comercio internacional donde convergen grupos sociales y culturales diferentes.

Los procesos de globalización tanto económica como comercial y productiva que nacen a partir de la primera revolución industrial marcaron una tendencia, privilegiando los factores económicos del comercio, relegando a segundo plano los factores sociales y culturales. Las mismas tendencias comerciales y la actual sobre oferta de productos, sumada a la facilitación del acceso a la información, han provocado un rápido paso de la focalización en el producto a prestar una especial y prioritaria atención a los requerimientos y necesidades del cliente en función de sus modalidades, usos y costumbres.

La base de una relación comercial será el reconocimiento y aceptación de las diferentes formas sociales y culturales. Partiendo de la base que la cultura es un fenómeno social y no individual, la relación intercultural considerará por una parte al sistema socio-técnico, o la cultura organizacional estructurada en función de las normas que pautan el accionar de las personas y de las relaciones interpersonales de los integrantes de las organizaciones con las cuales se establecerá la relación comercial.

Por la otra, se considerará al sistema sociológico o la inter-actuación entre las personas y sus valores sociales compartidos tales como dogmas, ritos y religión, sistema de creencias, arte, ética y moral, cuyo análisis es tan propio de la investigación de los mercados.

Es por ello que se torna en imprescindible, para quienes deban, por la naturaleza de sus negocios, interactuar con distintas corrientes culturales, tener capacidad para su interpretación y gestión unívoca ya que cada cultura es autónoma y como tal no puede ser juzgada con la misma vara cultural con la que se juzgan otras culturas.

Se supone que el cambio producido en la gestión intercultural se ha debido principalmente a hechos muy fuertes y concretos tales como la hegemonía de las industrias electrónicas de comunicación frente a las convencionales; el desplazamiento del consumo cultural de los centros presenciales como los cines y teatros a los electrónicos, como Internet, TV, DVD; y la pérdida relativa de predominio de las culturas regionales frente a los mensajes transnacionales.

## 2.2. Nueva Economía Social

Los bienes que se producen y comercializan en la vieja economía industrial se componen principalmente de insumos y productos físicos, todos ellos escasos y sujetos a todas las limitaciones del mundo físico. Por el contrario, en la nueva economía los bienes producidos y transados tienen además del costo de los componentes físicos un costo mucho mayor de componentes intangibles, que en muchos casos hacen insignificante el costo de los componentes físicos y además no están sujetos a las limitaciones del mundo físico, con una fuerte implicancia en el plano social.

A este nuevo escenario donde los intangibles han desplazado a los componentes industriales en la generación de riqueza se lo conoce como la nueva economía social.

El surgimiento de la nueva economía no ha sido reciente sino que es producto de una cadena de sucesos que se vienen produciendo desde hace décadas pero que han tenido un acelerador con la aparición de la llamada revolución digital. Esta revolución, como muchos creen no es una revolución tecnológica, sino más bien una revolución económica, pues ha sido producida por dos grandes explosiones; la primera es la dramática caída en el costo de las computadoras y la segunda es la caída en el costo de las telecomunicaciones.

La revolución digital ha tenido un impacto inconmensurable en la aparición de la nueva economía por el impacto directo en el principal insumo de la producción de intangibles: la información.

Gracias al bajo costo de las computadoras, cualquier empresa puede digitalizar, es decir convertir en impulsos eléctricos todas las formas de información: datos, textos, sonidos e imágenes; y gracias al bajo costo de las telecomunicaciones, las empresas independientemente de su tamaño o capital pueden mover esos impulsos eléctricos a cualquier rincón del planeta. En éste fenómeno económico es que radica el paso del viejo modo de producción industrial, al nuevo modo de producción digital.

Para tener toda la imagen completa de la nueva economía social es necesario entender lo que ha venido sucediendo con el comportamiento de los consumidores. El ser humano al igual que los demás seres vivos consume productos tangibles, pero a diferencia de los demás seres vivos, es un extraordinario consumidor de intangibles.

Siempre ha sido así, desde que el hombre es hombre, desde el tiempo de las cavernas, se reunían dentro a observar las paredes pintadas por otros hombres, para poder

aprender los métodos y técnicas de caza mas efectivos o para escuchar historias o ver representaciones que satisficieran las necesidades más íntimas.

Sin embargo la producción de intangible siempre fue costosa y más costoso resultaba el acceso de los consumidores a estos bienes intangibles que tanto desea consumir. La revolución digital abarató drásticamente la producción y distribución de intangibles, permitiendo de esta manera que miles de empresas los incorporen como parte de sus productos, permitiendo de esa manera que millones de consumidores alrededor del mundo puedan consumirlos.

Para unir la economía con sociedad, baste pensar que, en la vieja economía industrial el crecimiento del consumo generaba el crecimiento de la producción que, está sometida a las limitaciones de la capacidad instalada física de la oferta, de insumos y principalmente a la oferta de empleo disponible.

Si el consumo superaba las limitaciones físicas de la oferta entonces la economía colapsaba por la subida desmedida de los precios. Para evitar eso los economistas de la era industrial recomendaban enfriar la economía cuando ésta experimentaba un crecimiento desmesurado.

En la nueva economía “Social” con insumos y productos digitalizados, el consumo puede crecer ilimitadamente pues la producción no está sometida a las restricciones de la capacidad física de las fábricas. Los resultados alcanzados han producido un cambio en el enfoque social tradicional sobre el empleo de las llamadas tecnologías de la información en la empresa.

Desde luego que, las diferencias en el grado de desarrollo de los países marcan también una fuerte diferencia en los planos sociales involucrados, y no permite generalizar los resultados expresados.

La innovación, en esta nueva economía no es producto del consumismo o la simple búsqueda de la novedad, sino que es la principal fuente de la riqueza en un mercado donde los consumidores están dispuestos a pagar más por ideas y conceptos únicos (intangibles) y pagar menos por simples productos físicos. La nueva economía se basa en la administración de recursos intangibles, que al ser digitalizados se convierten en ilimitados.

Las ideas y el conocimiento, principal insumo de la nueva economía, se convierten en ilimitadas cuando gracias a la generación universitaria y a la revolución digital toman la forma de impulsos electrónicos que se pueden almacenar, copiar y distribuir



ilimitadamente a cualquier parte del planeta con un costo de producción marginal por cada copia igual a cero. Cero es el costo que toma producir cada copia digital de una idea digitalizada.

Sin embargo no se debe perder de vista que la nueva economía social convive con la vieja economía industrial de la misma manera que la economía industrial convivió desde sus inicios con la economía de las materias primas.

Las perdedoras en esta relación fueron las empresas y organizaciones que quedaron atrapadas en la vieja lógica de la extracción o producción de productos naturales que terminaron convertidos en insumos con márgenes mínimos para las empresas industriales.

Hoy está sucediendo exactamente lo mismo, en la nueva economía las perdedoras son las empresas que han quedado atrapadas en la vieja lógica de fabricar productos físicos no diferenciados que terminaron convertidos en insumos con márgenes mínimos para las empresas que producen y distribuyen principalmente intangibles.

Este ha sido el panorama en toda la década de los años '90 y se irá agravando aún más en los próximos años principalmente por la incorporación de China al mundo occidental, con un modelo de producción de insumos industriales donde los obreros ganan mucho menos que los obreros de los demás países del tercer mundo y trabajan en condiciones de trabajo muy inferiores con lo que consigue costos laborales imposibles de superar por los empresarios industriales del tercer mundo.

Como consecuencia de los cambios sociales en el entorno de competencia que se han revisado, las tecnologías de la información han pasado a cumplir un nuevo rol: contribuir directamente en la generación del propio negocio creando y manteniendo la infraestructura digital que captura, acumula, procesa, transforma y distribuye la información, el conocimiento, las ideas y los conceptos entre los distintos actores de los nuevos modelos empresariales que se están conociendo.

Este es el escenario económico hacia el que nos estamos dirigiendo desde varias décadas cuyo curso se ha visto precipitado en la última década a tal punto que observamos atónitos cambios sorprendentes en el mundo corporativo que son de difícil comprensión por parte de empresarios que a pesar de aplicar las 'recetas clásicas' aprendidas en las escuelas de negocios tradicionales, siguen viendo como sus antes florecientes empresas continúan perdiendo participación en el mercado a pesar de las constantes reducciones de

precios, reducciones de costos y de la correcta aplicación de las “recetas clásicas” que legendariamente habían funcionado.

### **3. Empresa**

#### **3.1. La Empresa y su Contexto**

La problemática de las empresas en los tiempos de la globalización es compleja e impredecible. Por un lado, se observa el crecimiento regional irregular de la economía y los procesos de globalización sin contemplar el elemento social y, por el otro, los movimientos de integración o bloques económicos de los países.

En el caso del Mercosur la situación coyuntural que afecta a las empresas en su nueva actuación en el mercado ampliado es total y continuamente cambiante, con el agravante de que corre peligro de transformarse en incierta. Como en todo proceso de integración, es imperioso destacar las diferencias macroeconómicas entre sus integrantes. Si efectuamos un rápido y superficial análisis de los integrantes del Mercosur, y que afectan a las empresas nos daremos cuenta que tanto Paraguay como Uruguay son los más débiles, con muy poca industria, mercados muy pequeños y un gran desequilibrio en la Balanza Comercial<sup>17</sup>.

Argentina y Brasil, lideran el grupo por ser los más fuertes tanto en lo que hace a sus mercados y su industria como a infraestructura y mano de obra.

Lo expresado no quita fuerza a ninguna de las partes ya que también se nota que más allá de su importancia relativa en el bloque, cada país tiene factores que le son propios y que utiliza optimizándolos frente a sus socios.

Estas asimetrías macroeconómicas, se trasladan de los países a sus empresas que tienen que ajustar sus objetivos, funciones y acciones a estas reglas de juego y que origina una serie de movimientos empresarios de migración, unión, adquisiciones, asociaciones y alianzas que le permiten ajustarse a esa realidad cambiante.

Dentro de los aspectos micro económicos de mayor significación, se encuentran las Empresas, que son las generadoras de la economía regional.

---

17 Balanza Comercial: Simple registro en la Balanza de Pagos, de las operaciones de importación y exportación, de un Estado dado respecto del resto del mundo. Autor: Ledesma Carlos. “Nuevos Principios y Fundamentos del Comercio Internacional” Ed. Buyatti. Arg. 2005

Los objetivos empresarios frente al Mercosur han sido mayoritariamente de diversificación sectorial y de avance en el posicionamiento de productos, además de un nuevo concepto en la titularidad de empresas a través de la participación o transferencia del paquete accionario a inversores regionales.

### **3.2. Estrategias Empresarias**

Una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso de la Empresa con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar. La Empresa crea, implementa y ejecuta la estrategia. El diseño de la estrategia se nutre del mercado y depende de la Visión del negocio, del análisis inteligente y competitivo de la industria y del buen ajuste de los recursos. La puesta en práctica, desde la organización, depende del buen desempeño del líder para guiar a los demás y trabajar en equipo, asignar recursos, desarrollar y consolidar capacidades competitivas, establecer políticas que apoyen la estrategia, ajustar sus actividades fundamentales con los recursos.

Entre las estrategias empresarias se encuentran, la exportación, la transferencia de tecnología, la inversión, la asociación empresaria, la subcontratación empresaria y las franquicias, aunque las fusiones y alianzas estratégicas son las formas más comunes.

Una de las opciones es la migración empresaria. La apertura económica regional ha puesto frente al forzado análisis de las asimetrías entre los mercados integrados, y cuando se aplica ese análisis a los factores de la producción relativos a los productos, es posible que se vislumbren oportunas ventajas relativas en una plaza distinta de la actual, y para no perder la fortaleza del conocimiento del producto se decida migrar la empresa con o sin su personal. Los procesos de flexibilidad laboral en la actualidad también han ayudado a que esta situación no sea traumática.

Esta tendencia a la vez se complementa con otra que es la de fabricar, terminar o embellecer el producto lo más cerca posible de los usuarios, circunstancia que es posible que indique la necesidad no solamente de migrar la empresa, sino también de atomizarla en diversos mini-centros de ensamble o terminación en distintos puntos de consumo del exterior, acercándose a la empresa global.

Otra opción que pueden tomar las empresas es la de transferir su tecnología o ceder el know how desarrollado en la empresa industrial para que otros produzcan bajo sus normas en el exterior.

La última de las posibilidades que en este momento podemos enunciar, lo cual no significa ni implica que sean las únicas, involucra todas las posibilidades conocidas de alianzas estratégicas o acuerdos de complementación empresaria, incluyendo la constitución de empresas binacionales.

Asimismo, de acuerdo con el tipo de emprendimiento que la empresa piense encarar, podrá tomar diferentes posiciones. Así podrá dedicarse a satisfacer únicamente a los mercados internos, o bien dedicarse casi con exclusividad a la exportación de productos primarios, de bajo valor agregado, con operaciones puntuales, y con decisión centralizada.

Podrá también ser catalogada como multinacional, aquella que está radicada en más de un país para optimizar los beneficios en ambas plazas con decisiones autónomas dentro de un marco de política comercial común, o bien transnacional, nombre con el que se conoce a las empresas que se encuentran radicadas en varios países, con procesos decisionales y políticas comerciales centralizadas y que corresponden en la actualidad a los grandes grupos económicos internacionales.

Igualmente, se puede caracterizar a una empresa como virtual, cuando no opera con productos tangibles, sino con el valor de la marca del mismo, tal el caso de las franquicias, las licencias, los royalties y las regalías, donde en la mayoría de los casos no es posible definir, el lugar físico donde se encuentra instalada la empresa franquiciante, la que carece de toda estructura operacional de distribución física de producto.

La Empresa sabe que el Cliente de hoy es difícil de conquistar, que solamente acepta a los nuevos oferentes que lo deleiten con atributos diferenciadores, que privilegiará las ofertas que le solucionen problemas y le faciliten la operatoria, evitando trámites burocráticos.

Adaptándose a los desafíos de la nueva economía aparece un nuevo modelo de gerenciamiento de los negocios, partiendo de las necesidades del Cliente, centrado en “percibir y responder”, como reacción al concepto del modelo antiguo basado en “fabricar y vender”. Asimismo, en este contexto adquieren relevancia ciertos activos intangibles como el valor de la marca, el capital intelectual, los canales de distribución, la atención al cliente y el valor de los clientes según su tiempo de permanencia.

Este afán de superación para provocar la grata sorpresa, el deleite y la fidelización de sus Clientes, obliga a la Empresa a diseñar todas las estrategias de entrada en los mercados aplicando los principios de innovación, creatividad y anticipación, e ingresar en planos de gerenciamiento del negocio basados en una constante conmoción del conocimiento.

#### **4. En Síntesis**

Algunos de los cimientos de la nueva economía, se caracteriza por los cambios vertiginosos en toda escala que van desde el aspecto macro, visualizado en las regiones comerciales y los países con sus políticas económicas, educativas y sociales; hasta la esfera micro reflejada en los sectores, industrias y aparición de empresas virtuales en la economía real. Cambian las formas de hacer negocios, se redefinen productos y servicios, se modifican los canales de comercialización, se identifican nuevos segmentos de mercado y comportamientos de consumidores.

Los factores de mayor influencia en estos cambios se identifican en: el desarrollo del conocimiento, la nueva generación de riqueza, la economía digital, mayor flexibilidad, competencia creciente, desregulación, la potencialidad de los negocios electrónicos, el avance de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, entre otras.

La transnacionalización de patrones y hábitos culturales promovidos principalmente por los desarrollos tecnológicos y la concientización de un mejor estilo de vida, han de considerarse especialmente al tratarse la función de la Universidad como formadores de Profesionales al servicio de las Empresas.

## Capítulo IV. El Currículum Universitario

### 1. El Currículum Universitario y el Contexto.

En el momento actual estamos ante una situación de crisis en los distintos ámbitos de la vida social y de ausencia de una utopía capaz de concebir la solución de los graves problemas que se viven a nivel mundial y en particular en los llamados países del tercer mundo o subdesarrollados, entre los cuales se encuentran los latinoamericanos.

En este contexto, el currículum universitario debe constituirse, recuperando sus más genuinos propósitos e intereses académicos, para desarrollar una de las más complejas e importantes capacidades humanas: **la capacidad de pensar**. La capacidad de pensar de manera inédita, osada, crítica, creativa y comprometida<sup>18</sup>.

¿Una utopía? La utopía queda así referida a la necesidad de recuperar y desplegar un pensamiento que sueña con el mejor de los mundos posibles para nuestros pueblos y perfile las grandes vías de acceso a él. Y en esta línea se muestra la importancia de una educación en general y un currículum universitario en particular, que forme para el pensamiento utópico.

Apel, Karl Otto<sup>19</sup>, afirma que los alcances de la crisis ambiental son de carácter planetario, en su análisis han confluído todo tipo de aspectos: económico, social, cultural, epistemológico, ético, educativo, ideológico y político. Con este inquisitivo y acucioso análisis se perfila el surgimiento de un nuevo paradigma que organice el pensar y el actuar de la humanidad.

---

<sup>18</sup> Alba Alicia de, La paradoja entre postmodernismo, ausencia de utopía y determinación curricular. UNAM. SD

<sup>19</sup> Apel, Karl Otto. Pensar en la Comunicación. La Imagen y la palabra., (en línea) Infoamérica. <http://www.infoamerica.org/teoria/apell.htm>. (junio 2005).

La compleja relación entre mayorías y minorías étnicas, culturales, sociales, es uno de los aspectos de la realidad que más han contribuido a los sucesos sociales vertiginosos que se han presenciado en la actualidad.

La interdependencia mundial es uno de los fenómenos más importantes que se pueden observar hoy en día. Esta interdependencia se da tanto en el plano del ambiente como en el de la producción, el comercio y el financiamiento.

En estrecha relación con la interdependencia y los fenómenos de regionalización y mundialización se desarrolla la polémica en torno al desarrollo sustentable y a la sustentabilidad ambiental. El desarrollo sustentable conduce hacia un equilibrio dinámico entre todas las formas de capital o patrimonio que participan en el esfuerzo nacional y regional: humano, natural, físico, financiero, institucional y cultural.<sup>20</sup>

El acervo científico y tecnológico es uno de los bastiones principales del hombre occidental para arriesgarse a pensar en el futuro.

## **2. La Adecuación del Currículum.**

¿De qué manera se adecua el currículum a las necesidades de formación de profesionales para el nuevo orden internacional?

Existe en Latinoamérica, una gran concentración de recursos formados en los campos de las ingenierías y la salud, y está creciendo la demanda de formación de profesionales en las áreas de biomédica, química, materiales, electrónica, sistemas de ingeniería, diseño industrial, mecánica fina, metalurgia, energía, opto-electrónica.

La incorporación de los avances científicos y tecnológicos a los planes de estudio, con la finalidad de adecuar los currículos, son algunos de los retos con los cuales se enfrentarán las universidades en el futuro y que rebasan el ámbito meramente escolar. Habrá que tomar en cuenta las políticas empresariales al respecto y considerar las relaciones entre Universidad y Sociedad, en torno a la formación de profesionales.

---

20 CEPAL: 1 991; 10

Según Javier Mendoza,<sup>21</sup> para la evaluación del vínculo sociedad-universidad habrá que preguntarse desde qué lugar se evalúa la eficacia de la universidad, reconociendo que en esta evaluación se ponen en juego tres tipos de condicionantes:

1) Los patrones sociales con los que se evalúa el grado de correspondencia que existen entre ellas, patrones que son resultado de la confrontación de fuerzas políticas e ideológicas en distintos momentos históricos.

2) En cada período histórico la evaluación sobre la respuesta que la universidad da a las necesidades sociales, al estar inserta en la confrontación ideológica, partirá necesariamente de criterios que se propondrán como legitimados socialmente.

3) La distinción de los espacios desde los que se evalúa la eficacia de la universidad, el estado, los empleadores de los distintos sectores económicos, los especialistas, los partidos políticos, las diversas organizaciones sociales o las propias universidades.

Los patrones evaluativos se van modificando en función de la interrelación de los diversos vínculos entre la Universidad y la Sociedad.

La formación profesional se ha dejado de valorar únicamente con relación a un saber en sí mismo; ahora su valor está en función de cuadros profesionales que contribuyen al desarrollo económico y social de un país, existiendo un debate en torno a esta función de las universidades.

Si bien no es posible ni deseable someter el sistema educativo a la lógica del mercado, tampoco es deseable ni posible la autonomía absoluta de la universidad para definir sus propios procesos y productos<sup>22</sup>.

Los programas académicos que elaboran las universidades son definidos a partir de las lecturas que éstas realizan de las necesidades sociales, apelando a la mediación entre el mercado (lo externo) y la lógica propia de los procesos asociados a la generación y transmisión de un saber (lo interno), poniendo en juego su autonomía relativa y permitiéndose interpretar de esta manera las demandas y exigencias sociales.

---

<sup>21</sup> Mendoza, Javier, "Vinculación universidad-necesidades sociales: un terreno de confrontación", en Universidad nacional y sociedad en México, UNAM, 1990.

<sup>22</sup> Tenti, Emilio. "Elementos de teoría y análisis histórico" en Gomez Campo, V M. Universidad y Profesiones, crisis y alternativas. Mino y Dávila. Buenos Aires. 1989. Pag. 13.



En la actualidad las profesiones ya no constituyen una cuestión individual; los servicios que el profesional presta están siendo mediados cada vez más por la corporación prestadora de servicios.<sup>23</sup>

¿A qué tipo de universidad estamos apelando? La respuesta sólo queda en perspectiva por la incertidumbre que provoca el generar posibles inquietudes desde las cuales se podría reflexionar:

- La necesidad de crear currículos flexibles, oponiéndose a la clásica reordenación napoleónica lineal en cursos con asignaturas fijas y la ordenación serial de la universidad en centros aislados.
- La reestructuración de las disciplinas a partir del propio desarrollo de cada campo del conocimiento y de los problemas enfrentados mediante la evolución de la propia disciplina, con la finalidad de desarrollar la creatividad.
- La necesidad de reducir el número de años para la formación de investigadores e iniciarse tempranamente en esta actividad
- La muy marcada tendencia a que la economía y el sector productivo demanden conocimientos necesarios para elevar la calidad de la producción, con lo cual las carreras de corte humanista tenderán a disminuir.
- La natural inercia que originará que los avances de la ciencia y la tecnología se incorporen a la currícula, a pesar de que nuestras economías permanecen sujetas a los ritmos de los países altamente industrializados.

Finalmente, hablar de adecuar el currículum para el siglo XXI implica necesariamente preguntarse si mejorarán las condiciones de vida en un sentido amplio: salud, vivienda, educación y ambiente para los habitantes de este planeta.

Asimismo, grandes transformaciones se han producido en la Argentina de los últimos años, cambios que han modificado las estructuras de las organizaciones y su forma de ser en el mercado. Globalización, competencia, aceleración de cambios tecnológicos, son algunas de las variables que han afectado al contexto, transformándolo en un sistema incierto y complejo.<sup>24</sup>

---

23 Díaz Barriga, Ángel, "La profesión, ¿un referente en la construcción curricular?" en Cinco aproximaciones al estudio de las profesiones, Cuadernos del CESU, no. 21, 1990, pp. 55-78.

24 Lev S. Vigotzky. La Perspectiva Socio-Histórica

### **3. El Currículum y el Desarrollo Productivo.**

La tecnología ha sido instrumento significativo de cambio, tanto en las actividades productivas como en otras dimensiones de la sociedad. La revolución en las telecomunicaciones y la velocidad de procesamiento de la información han originado transformaciones radicales en el proceso de comunicación que se acentúan aún más ante la facilidad de trasladar personas o productos rápida y eficientemente.

La diversificación de la producción y la creación de nuevos productos y materiales antes desconocidos plantean la necesidad de reformular en todos los niveles las estrategias productivas y económicas. Las existencias de materias primas en abundancia dejan de ser ventaja importante en el contexto internacional, ante la aparición de materiales diseñados especialmente, lo que altera por completo los equilibrios previos en las relaciones comerciales internacionales.

La revolución tecnológica no sólo afecta los modos de producción; está originando inclusive la necesidad de pensar diferente.

Se están generando también nuevas formas de organización: por una parte, las fronteras entre países se abaten ante la facilidad de enviar y recibir mensajes por encima de ellas; por otra parte, las relaciones entre países en todos los órdenes se multiplican y profundizan, en bloques regionales.

A nivel global, la cooperación productiva internacional es un hecho que invade crecientemente todas las actividades. La identificación de ventajas relativas se hace indispensable, no sólo coyunturalmente sino como proceso continuado en la conquista de nuevas ventajas para encarar la globalización y la competencia.

A nivel específico, nuevas modalidades de organización como las amplias variedades de alianzas estratégicas, se introducen para vincular entre sí unidades productivas y de servicios que antes operaban individualmente. La organización central, integrada verticalmente, es desplazada progresivamente por la integración de redes o núcleos.

Consecuentemente, la capacidad de afrontar esta situación en condiciones que contribuyan al mejoramiento de las personas y de sus condiciones de vida es fundamental para cualquier sociedad. Para hacerlo no basta generar la habilidad de percibir el cambio

oportunamente y articularse en él. Ni siquiera con anticiparlo y prepararse: es indispensable participar en forma activa, impulsar el cambio de acuerdo con las circunstancias y las visiones específicas de cada sociedad.

Es tal la fuerza del cambio tecnológico y tal la multiplicidad de frentes en que influye, que es indispensable reflexionar más a fondo sobre esta cuestión. La tecnología es un instrumento del hombre para lograr objetivos. Como tal, su impacto no depende exclusivamente de su naturaleza y contenidos sino también, y muy especialmente, de la forma de utilizarla. Esto significa, en otras palabras, que la tecnología no se impone por su propio peso sino que se necesita una intencionalidad en su utilización y su fuerza introductora.

Se considera a “la tecnología como el uso de los conocimientos y la información para obtener resultados económicos tangibles”<sup>25</sup>. Esta definición pone énfasis en el uso y no en el conocimiento y tiene la particularidad de que obliga a estudiar el fenómeno en un contexto más amplio, pues toma en cuenta los sectores que pueden favorecer u obstruir las aplicaciones del conocimiento con fines de utilidad económica o social.

La transformación de conocimientos en aplicaciones, el uso de los conocimientos, no es un hecho nuevo de la humanidad: las actividades económicas de todos los tiempos estuvieron siempre respaldadas en el saber hacer. Lo que es nuevo es el peso relativo de este saber hacer y su transformación en valor explícito, susceptible de negociarse.

Es precisamente en este contexto que se ubica la propuesta pedagógica; no sólo es importante transmitir conocimientos y desarrollar habilidades específicas sino, sobre todo, generar una manera de pensar y dar respuestas a necesidades específicas sirviéndose para ello de conocimientos existentes, no necesariamente aplicados antes en la misma forma y con el mismo propósito.

Quizá la mejor manera de justificar la importancia del currículo en el desarrollo productivo, sea atendiendo a la **innovación**. Para los especialistas, la innovación es algo más que una invención: es la introducción exitosa y económicamente viable de una invención en el mercado para producir beneficios tangibles.

En la invención participan unos pocos sujetos y un cierto conjunto de conocimientos que conducen finalmente a la identificación de algo novedoso y

---

<sup>25</sup> José A. Esteva - Director General de los Laboratorios de Fomento Industrial. – México

potencialmente útil. En la innovación, en cambio, participan actores múltiples, en funciones diversas, para transformar en real este beneficio potencial.

La innovación supone la identificación de una necesidad humana que puede ser satisfecha, el estudio de una o varias maneras de hacerlo, el reconocimiento de cierta estructura de valores, la búsqueda de formas de producción, el análisis de formas de utilización, el diseño de infraestructura productiva, la organización para producir y vender, el desarrollo de personal para las diferentes fases.

A su vez, el proceso de innovación, sobre todo cuando es continuo, plantea la necesidad de marcos jurídicos, sociales, y económicos nuevos. La introducción de innovaciones arrastra muchas veces impactos secundarios sobre las personas, sobre el ambiente o sobre la sociedad que no pueden subestimarse.

La universidad es un lugar de reflexión, interpretación, explicación, anticipación. Como transmisora del conocimiento es también responsable de la formación de habilidades y actitudes positivas para aprovecharlo en beneficio propio y de la comunidad.

Sin duda, estos aspectos se reflejan en la propuesta pedagógica concerniente a la práctica profesional, para formar personas capaces de afrontar los nuevos retos, generar e impulsar el cambio tecnológico, abordar problemas, encontrar y evaluar soluciones aplicables al desarrollo productivo, con una mentalidad abierta a de utilidad social.

#### **4. Modelos Didácticos y esta Propuesta Pedagógica.**

La didáctica tiene como objetivo el **cómo hacer** la práctica pedagógica, pero esto solo tiene sentido cuando se articula con el **para qué hacer** y con el **por qué hacer**.

Es solamente en esta interacción e intercambio de conocimientos que se producirá un nuevo saber y hacer didáctico, por eso es importante articular el pensar sobre la didáctica con la didáctica vivida en el día a día de la práctica educativa.

La perspectiva fundamental de la didáctica asume la multidimensionalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y coloca la articulación de tres dimensiones: técnica, humana y política; en el centro de su temática<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Vera María Candau – “Rumbo a una nueva didáctica” “Una revisión de la didáctica” Voces, 1990, 3° ed.

La Didáctica del Nivel Superior es el análisis de lo que sucede en el aula universitaria y de instituciones terciarias, desde donde estudia el proceso de enseñanza que un docente o un equipo docente organiza en relación con los aprendizajes de los estudiantes y en función de un contenido científico, tecnológico o artístico, altamente especializado y orientado hacia la formación de una profesión. La búsqueda de coherencia debería acompañarse por una búsqueda de equilibrio y de integración entre las diferentes especialidades.

La preparación de Profesionales para las demandas de la práctica enfrenta a una crisis de confianza en el conocimiento profesional. La racionalidad técnica defiende la idea de que los profesionales de la práctica solucionan problemas instrumentales mediante la selección de los medios técnicos más idóneos para determinados propósitos. Los profesionales de la práctica que son rigurosos resuelven problemas instrumentales bien estructurados mediante la aplicación de la teoría y la técnica que se derivan del conocimiento sistemático, preferiblemente científico<sup>27</sup>.

La realidad presenta algunas situaciones problemáticas, hay zonas indeterminadas en la práctica, tal es el caso de la incertidumbre, la singularidad y el conflicto de valores, que escapan a los cánones de la racionalidad técnica. Cuando una situación problemática es incierta, la solución técnica del problema depende de la construcción previa de un problema bien definido, lo que en si misma no es una tarea técnica.

Ante esta situación, muchos docentes han manifestado, cada vez con más insistencia, su preocupación sobre la falta de conexión existente entre la idea de conocimiento profesional que prevalece en las aulas y aquellas competencias que se les exigen a los profesionales en el terreno de la realidad.

Lo que más se necesita es enseñar a los estudiantes a tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, pero es precisamente lo que no se sabe como enseñar.

A continuación se presentan dos modelos didácticos; el **modelo tradicional** y el **nuevo modelo**, reflexionar sobre ellos ayuda a bosquejar, las perspectivas del Currículum y de la Propuesta Pedagógica.

---

27 Donald A. Schon – Educating the Reflexive Practitioner: Toward a New Design for Teaching and learning (The Jossey Bass Higher Education Series – London 1990)

## 4.1. Modelo Didáctico Tradicional

El modelo tradicional surge ante la necesidad de concebir un sistema de transmisión de conocimiento, simultáneamente a un grupo numeroso de alumnos. Esta transmisión pretende generar en los oyentes la capacidad de expresarse oralmente y por escrito respecto a los elementos culturales: de razonar, argumentar y producir nuevos conocimientos. El modelo incluye tanto objetivos generales, como objetivos específicos, se completa con un sistema de actividades y un sistema de motivación. La motivación reside en los premios derivados de la superación de las pruebas o exámenes y los castigos son consecuencia de la falta de éxito en los mismos. La competitividad se utiliza aquí como actividad de aprendizaje y a la vez, como elemento de motivación.

El modelo tradicional se centra en el profesor y en los contenidos, el alumno queda en un segundo plano<sup>28</sup>.

El autor Díaz Barriga critica los objetivos que se centran en el tipo de conducta del alumno, pretendiendo que de la misma se genere aprendizaje significativo. Al utilizar verbos unívocos que definen conductas observables no hay construcción del conocimiento y se pierde de vista la totalidad. De esta forma, se retiene y se maneja información fragmentadas sin conexión con los conocimientos previos, puesto que lo único que abunda son los objetivos que apuntan a lo observable de una conducta humana, es decir la conducta del alumno dentro del ámbito escolar. El alumno asume así una posición pasiva en la que sólo repite información por medio de conductas registrables. Es en este punto donde el autor propone que la acreditación no sea un corte artificial y que se debe revisar las premisas conductuales: conducta y aprendizaje.

Asimismo, la conducta observable se evalúa en un contexto y en una situación especial, es decir en un todo. Según dicha teoría el aprendizaje jamás se da de manera aislada o fragmentada, ya que toda conducta que origine dicho aprendizaje involucra la producción simultánea de actividades del fuero interno del sujeto en su cuerpo y en el medio que lo rodea (mente, cuerpo y medio externo)

Los objetivos conductuales no aportan a la construcción de un plan o programa de estudios, ni a la promoción de los aprendizajes. Si acreditamos a partir de ciertas

---

28 Fernández Arenaz Adalberto. Didáctica General Servicio de Publicaciones Universitat Autònoma de Barcelona 2002

evidencias del aprendizaje, lo que se está haciendo son cortes artificiales en el proceso de aprendizaje del ser humano.

Lo habitual de presentar la currícula a través de objetivos generales, luego particulares o de unidad y posteriormente específicos o conductuales enfrentan al alumno a fragmentos del fenómeno, no a su totalidad.

En la realidad, el objeto de estudio se presenta de una manera estructurada y compleja y no por segmentos o partes.

## **4.2. Nuevo Modelo Didáctico**

Los docentes en este modelo, tienen por principio considerar al alumno no como un vaso que se trata de llenar, sino como una fuerza con la que se debe contar siempre. El nuevo modelo didáctico tiene en cuenta al alumno activo y utiliza con fines educativos el haz de energía que emana de él. Se produce una mutación del rol de docente instructor al docente como guía o acompañante.

El saber no se comunica exclusivamente a través de los libros y la educación no puede concebirse en un ambiente cerrado, se debe hacer de la clase un medio vivo, rico e impulsar a los alumnos a salir de la clase para informarse. Transmitir a los alumnos la costumbre y el gusto por la vida comunitaria.

La nueva didáctica adaptada a la realidad, reconoce la participación del alumno y su motivación para cumplir con el proceso de aprendizaje. Una vez motivado el aprendiz, se necesita activar otros procesos para lograr un aprendizaje eficaz. Uno de esos procesos es la atención. La atención está estrechamente vinculada a la llamada memoria de trabajo.

La atención humana realiza tres funciones: un sistema de control de recursos limitado, un mecanismo de selección o filtro de información que debe ser procesada y un mecanismo de alerta o vigilancia que permite mantener o sostener la atención.<sup>29</sup>

Las tres funciones se pueden hacer efectivas en los alumnos siguiendo ciertos principios: Seleccionar la información. Presentar los materiales de forma interesante. Graduar la presentación de nueva información. Automatizar operaciones, conocimientos y procesos. Dosificar las tareas. Diversificar las tareas de aprendizaje.

---

<sup>29</sup> Pozo Ignacio; Aprendices y Maestros La Nueva Cultura del Aprendizaje, Ed. Alianza, Madrid, 1996.

Estos principios, según Pozo, además de favorecer el mantenimiento de la atención de los aprendices, es una de las condiciones más eficaces para activar otros procesos auxiliares del aprendizaje, como son la recuperación y la transferencia de lo aprendido.

Transferir significa aprender algo en una situación determinada y luego aplicarlo a otra muy diferente. Para guiar la transferencia el maestro puede utilizar una práctica didáctica. El tender puentes significa que el maestro ayuda a los alumnos a relacionar lo que están estudiando con otras asignaturas o con la vida fuera de las aulas.

Los alumnos aprenden más a fondo cuando organizan los hechos, los relacionan con el conocimiento anterior, utilizan asociaciones visuales, se examinan a sí mismos y elaboran y extrapolan lo que están leyendo o escuchando.

La Propuesta Pedagógica que se presenta, se basa fundamentalmente en este Nuevo Modelo Didáctico.

## **5. En Síntesis.**

El Currículo en la actualidad debería ser capaz de captar los rasgos de la realidad que apunten hacia la construcción de una nueva utopía social deseable y posible. Vivimos en un contexto de crisis y ausencia de utopía, el esfuerzo por comprender el presente es tarea ineludible para potenciar hacia el futuro aquellas tendencias que como sujetos sociales se elija.

Así es como, para comprender la realidad, es de esperar que el currículo comprenda, entre otros, los conceptos que involucra el desarrollo sustentable. Prueba de ello es que la propuesta del desarrollo sustentable tiene como uno de sus pilares más importantes, el desarrollo científico tecnológico actual y el que generará en los próximos años.

El mundo contemporáneo transita hoy un camino de grandes y profundos cambios que generan nuevas exigencias y necesidades, producidas por los valores vigentes en el tercer milenio.

No obstante, las preguntas siguen latentes: ¿Qué tipo de profesional se requiere formar para afrontar los avatares del siglo XXI?



Los hechos, que se enuncian en este capítulo, describen apenas esquemáticamente la situación productiva actual, identifican el aspecto quizá más significativo del fenómeno del desarrollo tecnológico: el cambio y la velocidad del cambio. Como decía Heráclito (540 a 475 a.C.) “lo único permanente es el cambio”

Se recuerda que lo que más se necesita es enseñar a los estudiantes a tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, pero es precisamente lo que no se sabe como enseñar. Para ello se utiliza la didáctica, y se presentan dos modelos para articular el para que y por que hacer, con el como hacer. Surge así, el Nuevo Modelo Didáctico respondiendo a una necesidad de considerar al alumno activo rescatando sus conocimientos previos y su aplicabilidad con fines educativos y sociales. Dando nacimiento a un nuevo rol de docente como guía o acompañante. En esta línea de modelo didáctico se sustenta la Propuesta Pedagógica Práctica Profesional en Pymes

## Capítulo V

### Los Actores en el Proceso de Aprendizaje

#### 1. La Institución y los Modelos de Análisis.

Es de esperar que la Universidad como Institución se adapte a los cambios sociales, culturales, políticos y económicos del escenario donde actúa. Como muestra de ello, se presenta a continuación algunos modelos de análisis institucional, que tienen estrecha vinculación a cambios significativos del contexto y pueden aportar a la Propuesta Pedagógica.

Conocer estos diferentes modelos ayudará a comprender los factores que intervienen en el proceso de aprendizaje; la relación entre los docentes, alumnos, instituciones y la sociedad; y la finalidad de los métodos didácticos y técnicas utilizadas para lograr los objetivos fijados.

A continuación se describe brevemente el origen histórico de estos modelos, sus características teórico-técnicas y metodológicas.

1) El psicoanálisis aplicado a las instituciones, o “Psicología Institucional”, ligada a los trabajos de Pichón-Riviere, Jose Bleger.

2) El socio-psicoanálisis de Gerard Mendel

3) El socio-análisis de Lapassade y Lourau

4) El desarrollo organizacional

Dos de estos modelos son consecuencia de los aportes de Kurt Lewin<sup>30</sup>: En todo momento, trató de vincular la teoría con la práctica, si bien partiendo de la idea de que “no hay nada más práctico que una buena teoría”. Su teoría del campo nace como un método para analizar las relaciones causales que se producen en la estructura social y ofrece no pocos puntos en común con los planteamientos sistémicos, especialmente con los futuros desarrollos acerca de la dinámica de sistemas aplicada a las ciencias sociales. El Desarrollo Organizacional como una continuación natural a su aplicación en la industria para la formación de equipos de trabajo y el Socio-análisis como la respuesta crítica, sociológica, a la introducción del enfoque Lewiniano en el campo de la capacitación industrial en Francia. Los otros dos modelos devienen de otro marco teórico-técnico, como una extensión del psicoanálisis al campo de las instituciones, siguiendo el ejemplo pionero de Jaques Elliot en la Inglaterra de 1955<sup>31</sup>. En relación a la demanda social subyacente también hay dos grupos claramente distintos: el oficialista del Desarrollo Organizacional y el transformador del resto de modelos.

### **1.1 El Psicoanálisis aplicado a las Instituciones.**

Enrique Pichón-Riviére, uno de los fundadores de la Asociación Psicoanalítica Argentina, pasó gradualmente al campo de la psicología social y creó las “técnicas operativas de grupo”, susceptibles de aplicación a distintos ámbitos, entre otros los institucionales. El año de 1958 en que realizó la "Experiencia Rosario", puede considerarse el momento definitorio de este proceso de cambio<sup>32</sup>. El modelo de los grupos operativos se preocupa de los obstáculos al aprendizaje, que divide en epistemológicos y epistemofílicos, estos últimos susceptibles de comprensión por medio de la teoría psicoanalítica y resolubles mediante formas particulares de la técnica Interpretativa que se salen de la ortodoxia al descansar en el eje grupo-tarea.

---

30 Kurt Lewin Nació en Poznan, actual Polonia, en 1890. Estudió medicina en la Universidad de Friburgo, biología en Munich y se doctoró en filosofía en Berlín (1914). Su obra estará directamente influida por la Gestalt Theorie. El último período de su carrera los pasó en el Instituto Tecnológico de Massachussetts (1944-1947), donde creó el Research Center for Group Dynamics. Está considerado el padre de la psicología social. Falleció en 1947.

31 Psicoanalista inglés de la escuela kleiniana que desde una perspectiva puramente psicoanalítica plantea sus hipótesis para el trabajo en instituciones, área en la cual realiza una intervención pionera en una fábrica de cojines eléctricos donde existían conflictos de trabajo, realizada entre 1948 y 1951 en el marco de un proyecto del gobierno laborista inglés

32 Pichón Riviére, Enrique, *Del psicoanálisis a la psicología social*, Buenos Aires: Nueva Visión, 1977.

José Bleger<sup>33</sup> continúa este camino y genera el nacimiento de una nueva área de la psicología: la psicohigiene, enfocada a abordar, investigar y resolver los problemas psicológicos de la vida cotidiana en los ámbitos de la psicología Institucional, la psicología de la comunidad y la psicología de los grupos.

## 1.2. El Socio-Psicoanálisis

Gerard Mendel<sup>34</sup>, inicia la práctica del método de intervención institucional que él ha denominado socio-psicoanálisis. Y, como todas las corrientes de Análisis Social, el Socio-psicoanálisis aparece por la convicción de quienes lo practican de que con su disciplina van a realizar progresos con consecuencias para el medio social en que actúan. Esta teoría resulta de gran interés para la comprensión de las dinámicas institucionales de la educación.

Para el modelo socio-psicoanalítico existe una especie de doble personalidad en el interior de cada individuo: la personalidad psico-familiar, que viene de la infancia, que se interiorizó inconscientemente en la relación padres-hijos y que ha sido ampliamente estudiada por el psicoanálisis, y la personalidad social, mucho más externa, que nace cada día en el individuo, que la Sociedad produce principalmente a través de la actividad profesional que ejerce el individuo.

El método de intervención, dirigido a este segundo nivel de la personalidad, consiste en la agrupación de las personas que trabajan en una Institución según una división jerárquica del trabajo, sin la presencia de alguien perteneciente a otro nivel. Esto suele dar lugar a dos temas básicos de discusión: el cuestionamiento de la organización o el lugar que según el pensamiento colectivo ocupa en ella.

Se suele trabajar durante un tiempo limitado, generalmente un año. Las áreas principales de trabajo son el análisis de la ideología y de la organización del trabajo; en este último caso, en cada clase institucional por separado, las formas de negociación y coordinación permanente entre las clases institucionales.

---

33 Bleger, José. Psicohigiene y psicología institucional. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1966

34 Mendel, Gerard. Socio-psicoanálisis (1 y 2), Buenos Aires: Editorial Amorrortu, 1973

### 1.3. Socio-Análisis

Este modelo de Análisis Institucional tuvo como antecedentes a la psicoterapia institucional y a la pedagogía institucional.

La pedagogía institucional fue influida primeramente por el psicoanálisis y después, de manera muy importante, por la psico-sociología de Kurt Lewin. Su descubrimiento fundamental, fue que el análisis de la Institución escolar desemboca, necesariamente, en el análisis generalizado de las instituciones.

El socio-análisis que nace, de una práctica psico-sociológica establecida en un dispositivo grupal, se constituye con una finalidad y una conceptualización estrictamente política, así como una orientación a la acción directa, bajo un modelo de militante político, como en Lapassade<sup>35</sup>, o un modelo de consultor, como en Lourau<sup>36</sup>.

Los conceptos socio-analíticos se dividen en dos grandes apartados. Por una parte los Conceptos para la intervención socio-analítica, que comprende los siguientes pasos: a) Análisis de la encomienda y de la demanda; b) La implicación.; c) La autogestión de la sesión; d) La transversalidad; y e) El analizador (construido, natural, histórico).

Por la otra, los Conceptos sociológicos generales, con a) La institución; b) La desviación (ideológica, libidinal, organizacional); c) Modos de acción, (institucional y contra-institucional); d) Los “efectos” (efecto Lukacs, efecto Weber, efecto Mühimann, efecto Helsenberg, efecto analizador); y e) Los grupos, como una tentativa de conceptualizarlos desde lo Institucional, abierto en 1) grupo de base, 2) grupo de trabajo y 3) grupo de acción.

La búsqueda, muy propia de los ‘60, era la de lograr no escindir la práctica profesional de la práctica política, la vida privada de la vida pública. Ideal de un intelectual socialmente comprometido, el movimiento socio-analítico quería imponer otra manera de vivir y de pensar las relaciones sociales<sup>37</sup>.

---

35 Lapassade, Georges (1977). Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia. Barcelona: Ed. Granica

36Lourau, René: El análisis institucional, Buenos Aires, Amorrortu/editores, 2001

37 Manero, Roberto. La novela Institucional del socio análisis. Ensayo sobre la institucionalización, México Colofón, 1992.

## **1.4. Desarrollo Organizacional**

El modelo de Desarrollo Organizacional (D.O.) fue la continuación natural del enfoque de los Grupos-T, una vez que se comprobó que estos últimos funcionaban muy bien con grupos de extraños (grupos artificiales), pero no con equipos de trabajo preformados (grupos naturales). Al principio, influenciado por la ideología de los grupos-T, el D.O. destacó las ventajas de la gerencia participativa en oposición a los enfoques autoritarios tradicionales, pero centrándose en lo que sucedía dentro de la dimensión humana.

Las demandas de mayor productividad en las empresas y el avance en los campos de la tecnología y de la administración han favorecido la innovación y diversificación de programas de desarrollo de personal pero con un cambio de énfasis en relación a los primeros tiempos. “Quizá el cambio más significativo de todo el concepto de formación de equipos ha sido el creciente énfasis sobre el método para ayudar a los equipos a obtener resultados, a realizar el trabajo. Durante las primeras etapas se prestó tanta atención a las relaciones entre las personas, que con frecuencia se descuidaban los asuntos del trabajo. En un programa para la formación de equipos, la mayoría de los coordinadores y gerentes se aseguran de que el equipo mire en las dos direcciones; cómo trabaja la gente en conjunto y cómo se realiza el trabajo. Tanto los procesos sociales como los procesos de las tareas son importantes para el éxito del equipo”<sup>38</sup>.

Es común que esto se evalúe en tres áreas: a) resultados de la tarea, b) funcionalidad de los procedimientos y c) calidad del proceso socio-afectivo.

El modelo de “Desarrollo Organizacional” se diseña para cubrir necesidades empresariales de eficacia.

## **1.5. Conclusión sobre los Modelos de Análisis Institucional**

Hay una similitud de motivaciones en los tres modelos primero mencionados (psicoanálisis aplicado a las Instituciones, socio-psicoanálisis, socio-análisis) en cuanto al compromiso social del profesional, sea éste psicólogo, psicoanalista o sociólogo.

---

<sup>38</sup> Margulies, Newton; Raia, Anthony. Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología, México: Editorial Diana, 1974

Influencia clara de la aspiración de un intelectual políticamente comprometido que era una posición propia de los años '60 y '70.

Por contraste, hay una diferencia en cuando a las formas de abordar dicho compromiso, en donde destacan dos posiciones básicas: a) la posición del psicoanalista que gira alrededor de la búsqueda de la toma de conciencia como vía indirecta de facilitar cambios sociales (aspiraciones claras en Pichón-Riviere, Bleger y Mendel) y, b) la posición del sociólogo, orientada a la acción política directa (Lapassade, Loureau).

El Desarrollo Organizacional donde domina una aproximación administrativa y criterios de productividad y eficiencia, puede aplicarse en muy diversos campos donde esto se requiere. Por ejemplo la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo ha utilizado para optimizar el funcionamiento y organización de los servicios médicos públicos, pero, sobre todo se ha desarrollado en aquellos campos, industriales y comerciales, ligados a la afirmación del capitalismo empresarial, más que a la promoción de utopías sociales o políticas. Quizá debido a esta ubicación, ha sido más eficaz en la difusión, comercialización y tecnificación, hasta en la forma de manuales sencillos de auto-aplicación, lo cual le permite extender aún más su difusión y utilización.

## **2. Educación y Sociedad**

Un nuevo paradigma educativo, que coloca la relación entre educación y sociedad en el marco de la contribución educativa al desarrollo económico, ocupa el lugar del paradigma liberal. Su basamento teórico conceptual fundamental proviene del funcionalismo, la economía de la educación, la teoría particular del capital humano y, la teoría de la funcionalidad técnica de la educación como su desarrollo más acabado para explicar el vínculo entre el sistema educativo y la estructura económica.<sup>39</sup>

En este paradigma, derivado de su componente funcionalista, la educación tiene como función la socialización de los individuos y es un medio para garantizar la reproducción de la división social del trabajo y de la sociedad, asigna roles y estatus y se ajusta al sistema productivo y a los avances científico – tecnológicos.

---

<sup>39</sup> Francisco Javier Barrera Calderón – Crítica del Paradigma Funcionalista – Economista de la Educación

La escuela se considera como la principal institución para orientar los cambios en el sistema social. El gasto en la educación por lo tanto no debiera ser considerado como un gasto social, sino como una inversión que aumenta la capacidad del trabajo.

La educación redundaría en un aumento de la productividad de los individuos, ya que las habilidades, talentos y conocimientos productivos que la educación proporciona contribuyen a aumentar la productividad marginal.

La funcionalidad de la acreditación educativa aumenta, tanto para los trabajadores como para los empleadores.

El desempleo aparece entonces como un problema coyuntural y sería el resultado del desfase temporal entre la educación del individuo y las preferencias del mercado de trabajo.

El paradigma socioeducativo economicista a diferencia de los países centrales, ha seguido en América Latina un desarrollo propiamente teórico, es decir, relativamente disociado de los problemas reales que deben ser explicados y resueltos. En el contexto de economía dependientes y con altos niveles de exclusión social, la propuesta economicista perdió buena parte de su significado original. Su traslado a realidades y problemas distintos, mecánicos y acrílicos, condujo a la implementación de políticas equívocas más de una vez.

Las relaciones entre la educación y la estructura económica revisten por lo tanto un carácter orgánico – sistémico. De cómo se resuelvan el qué producir y el cómo producir dependerá la determinación de las opciones tecnológicas, el papel del conocimiento científico y técnico en la producción, las formas de organización y división del trabajo, y consecuentemente, las necesidades de fuerzas de trabajo y sus perfiles de calificación, que el sistema educativo deberá ofrecer.

La educación como hecho social es determinada en última instancia por los procesos sociales. Las desigualdades económicas existentes no dependen en forma exclusiva del individuo y sus decisiones libres frente al mercado de trabajo, sino que son fruto de las relaciones sociales, de la lucha, contradicción y conflicto, entre los intereses de grupos y clases sociales antagónicas y de las contradicciones que éstas generan en la estructura productiva.

Las diferencias ocupacionales por consiguiente, no son diferencias de calificación y competencia para su eficaz desempeño, son más bien diferencias de estatus, poder,



autonomía, prestigio, remuneración y calidad del trabajo derivadas de la definición y delimitación de cada puesto de trabajo efectuada por los dueños de la producción y de la ubicación que estos le otorguen a cada uno en la jerarquía ocupacional.

La identificación de determinados requisitos de calificación o formación para la ocupación dada (acreditación educativa) no refleja necesariamente la calificación técnica requerida para el trabajo, sino el objetivo de diferenciarlo ocupacional y socialmente de otros.

Se puede concluir, sin negar el papel de la acreditación técnica de los conocimientos adquiridos en la escuela, que las funciones social e ideológica de la educación adquieren relevancia, ya que estas aseguran la introyección de pautas y valores para el comportamiento de los individuos en los segmentos ocupacionales, de acuerdo a las exigencias cognoscitivas y actitudinales, ya se trate para puestos de decisión, supervisión y control de procesos, o para la ejecución operativa; este último, el lugar de ocupación de los sectores sociales menos favorecidos.

## **2.1. La Formación Profesional en el Siglo XXI.**

Retomando la pregunta sobre ¿Qué Profesionales se quieren formar en el Siglo XXI? La búsqueda de su respuesta implica, necesariamente, reconocer las condicionantes sociales, económicas, políticas, culturales e institucionales en las que éstos cobrarán sentido.

Como antecedentes, al inicio de los '90, se genera la incertidumbre en cuanto a las perspectivas en el campo académico que rebasan lo estructural-formal, y los debates en relación con su fundamentación filosófica, sociológica y pedagógica se remiten a los planteamientos de las últimas décadas del siglo XX. Los diversos estudios y análisis en el campo del currículum han tendido a dar cuenta de sus orígenes en los Estados Unidos (Díaz Barriga Angel, 1990; González Gaudiano Edgar, 1995); su inserción en el contexto latinoamericano en la década de los 70, y específicamente en México, así como en las propuestas alternativas y las que retoman la teoría crítica para su análisis (Giroux Henry, 1994).

¿Qué tipo de hombre se quiere formar y para que tipo de sociedad?, ¿A qué habrá que darle mayor peso: a los contenidos tecnocráticos, o a aquellos que tiendan a fortalecer

una cultura humanista?, ¿Cómo responder al desarrollo acelerado de las ciencias y la tecnología?

Los cambios políticos y económicos generados en las últimas décadas del siglo XX signan un camino distinto a seguir. Así, por ejemplo, "América Latina vive un doble desorden, primero el que está implicado en la salida del orden tradicional y en el desarrollo acelerador. Se trata de un impacto modernizador en la urbanización, en la industrialización, sobre una matriz estatal en ocasiones completamente ajena al medio europeo que sirvió de cuna al industrialismo. El resultado es explosión demográfica, urbanización salvaje, degradación ecológica. Pero más brutal resulta la segunda fuente de desorden, porque una vez que América Latina está instalada en esta lógica de alto dinamismo se impacta sin la menor previsión contra el muro del estancamiento".<sup>40</sup>

Ante esta situación los países latinoamericanos han dado diversas respuestas. En México -concretamente en la década de los 80- el proyecto fundamental fue el de la reconversión industrial, buscando la adaptación del aparato productivo nacional a las innovaciones tecnológicas, reconvirtiendo las ramas tradicionales, articulando las cadenas productivas, fomentando el crecimiento de ramas modernas y creando industrias de alta tecnología. El Programa de Modernización Industrial explicita las políticas que conceden al sector exportador de la economía la mayor importancia estratégica.

La reconversión industrial formó parte del proyecto de modernización del gobierno, el cual abarcó distintos ámbitos. En el campo educativo, para los niveles medio superior y superior, fue el Programa Integral de Desarrollo de la Educación Superior, la expresión de ese proyecto, el cual tuvo como objetivo la búsqueda de la excelencia académica, a partir de un modelo que tomara en cuenta las necesidades y exigencias de una nueva sociedad científica y técnica, de corte empresarial. En la línea de la modernización educativa se afirma: "La característica distintiva de la educación moderna debe ser la calidad. Para lograrla se propone revisar los contenidos, renovar los métodos, privilegiar la formación de maestros, articular los diversos niveles educativos y vincular los procesos pedagógicos con los avances de la ciencia y tecnología".<sup>41</sup> Se menciona, que las instituciones de educación superior deberán contribuir a satisfacer las necesidades del sector productivo.

---

40 Zermeño, Sergio, "Hacia una sociología de la pobreza", en La Jornada Semanal, Nueva Época, No. 10, 20 de agosto de 1989, pag. 30

41 Programa para la modernización educativa 1989-1994 México

El compromiso del currículum universitario para formar profesionales en el siglo XXI, se inserta dentro de un nuevo orden internacional incierto, contradictorio, en el que las fronteras y las soberanías de los estados, como nunca antes, se vuelven más frágiles; en el que desaparece la lucha de los bloques de poder que, por años, dividió al mundo en la confrontación Este-Oeste; un mundo que ve el desplazamiento de la tradicional competencia comercial individual de los estados por la competencia de y entre bloques comerciales: la Unión Europea (Ex Comunidad Económica Europea), la Cuenca del Pacífico y una iniciativa para las Américas (ALCA), que tiene como importante prólogo la idea del Tratado de Libre Comercio Canadiense y México-Estadounidense (NAFTA), el MERCOSUR, y demás tratados de integración regional, como el flamante acuerdo firmado el 1 de agosto del 2005 entre Estados Unidos y Centroamérica (CAFTA). Nos lleva a pensar en un mundo, sujeto al vértigo del cambio político, económico, social.

### **3. El Rol Docente**

Como ya se planteó en capítulos anteriores, esta era se caracteriza por profundas transformaciones y discontinuidades en el escenario mundial. Estos cambios en el plano económico, político, social y tecnológico impactan cada vez más en la vida de las personas y de las Instituciones. Implican un cambio de paradigmas; rupturas de pensamiento y estilos de convivencia.

En un mundo donde lo único constante es el cambio, la educación requiere de una nueva relación entre sus actores y una nueva didáctica cuyo objetivo final es mejorar el nivel de enseñanza, fuente de progreso de toda nación.

Dentro de este proceso de cambio, el pensamiento complejo adquiere un rol protagónico. El mismo se basa en un cambio de enfoque, paso de una perspectiva a otra. Desde el rol docente, la práctica de esta disciplina comienza con un cuestionamiento sobre el propio pensamiento a fin de revelar los modelos mentales, esquemas de pensamiento que determinan el modo de interpretar la realidad y actuar.

En este sentido, en el ámbito de la universidad como Institución, surgen algunas cuestiones por responder: ¿cuáles son las causas que obstaculizan la enseñanza?, ¿qué actitud debería adoptar el docente ante los problemas suscitados en el área educativa?, ¿cuál es la base de la relación alumno-docente?, ¿cómo entrenar a los alumnos para hacer

frente a los requerimientos del entorno?, ¿cómo incorporar a las nuevas generaciones?, ¿cómo motivar a los alumnos?, ¿debería el docente utilizar un lenguaje unificador de disciplinas?, ¿qué lugar ocupa el docente en la estructura de la organización, Universidad?, ¿sobre qué cosas debería reflexionar un docente, cómo y dónde?.

De este modo los objetivos de respuestas se centran en explicar el proceso de Identificación-Proyección en la relación Alumno-Docente. Determinar los factores que dificultan el proceso de aprendizaje. Identificar los emergentes sistémicos suscitados en el área educativa. Describir el modelo ideal de docente. Demostrar la importancia de la reflexión en el área docente. Definir el significado del pensamiento complejo y sus aplicaciones en el contexto universitario.

### **3.1. La Relación Educando-Educador**

La relación educando-educador se enfoca bajo los conceptos de sistema y pensamiento complejo o sistémico.

Desde el nacimiento y a lo largo de toda la vida se conforman diversos sistemas. Se define sistema como un conjunto de cosas conectadas, asociadas, interdependientes, que conforman una unidad compleja. Así, el individuo mismo puede verse como un sistema abierto; existe y puede existir sólo mediante procesos de intercambio con su medio.

Un tema ampliamente relacionado con el concepto de sistema es aquello que Peter Senge<sup>42</sup> denomina Pensamiento Sistémico. Este se refiere a una disciplina, un marco conceptual, cuerpo de conocimiento y herramientas, el cual da cuenta que no existe nada externo: nosotros y la causa de nuestros problemas conforman un mismo sistema. En la práctica esto se traduce en un cambio de enfoque: ver totalidades en lugar de partes, ver interrelaciones en lugar de concatenaciones lineales de causa-efecto, ver procesos de cambio en lugar de instantáneas.

El pensamiento sistémico surge como una respuesta a la complejidad del contexto. Trata el concepto de retroalimentación, el cual muestra cómo los actos pueden reforzarse y contrarrestarse entre sí.

---

<sup>42</sup> Peter M. Senge "La Quinta Disciplina" Ed. Granica. Barcelona. 1995.

Algunos de estos procesos de influencia mutua constituyen círculos virtuosos, ciclos que se refuerzan en el sentido deseado. Pero también existen círculos viciosos, procesos que se potencian en sentido negativo.

Asimismo, es preciso hacer una distinción entre el concepto de retroalimentación reforzadora y compensadora. Un proceso reforzador, como bien lo indica su nombre, refuerza la tendencia existente; constituye el “motor” del crecimiento o la decadencia. Por el contrario, un proceso compensador es aquel que tiende a mantener la homeostasis del sistema, corrige el desvío respecto a la norma.

Por otra parte, uno de los pilares del pensamiento sistémico son los arquetipos. Estos se refieren a ciertas estructuras sistémicas que se repiten continuamente tanto en el ámbito cotidiano de las relaciones como en el ámbito universitario y/o laboral.

Otro de los autores relacionado con el tema de pensamiento sistémico o complejo, es Edgar Morín, quien menciona el concepto de sistema, el bucle dialógico, y los principios de auto-eco-organización y hologramático.

Edgar Morín enuncia la palabra sistema para hacer mención a la relación del conocimiento de las partes con el conocimiento del todo. Por ejemplo, “*el conjunto de vasos sanguíneos y el órgano del corazón –las partes– conforman el aparato circulatorio, el todo, que permiten la circulación de la sangre a todo el cuerpo*”<sup>43</sup>.

Por otra parte, cuando el autor se refiere a bucle dialógico describe el concepto de realimentación, un sistema causal en el cual el efecto retroactúa en la causa y la modifica. Morín afirma que un sistema que se buclea a sí mismo crea su propia autonomía; y es justamente esta idea la que da sustento al principio de auto-eco-organización. El mismo resulta válido para todo ser que, para guardar su forma, debe auto-producirse y auto-organizarse. Por ejemplo, el ciclo del agua –el agua de los mares y océanos al recalentarse por los rayos solares se evapora formando las nubes, que al alcanzar cierta temperatura, produce la lluvia, comenzando nuevamente el ciclo.

Por último, el autor utiliza el concepto del principio hologramático para sostener la idea de que no sólo las partes están en el todo, sino que el todo está en el interior de las partes. Por ejemplo, la circulación de la sangre como un todo, se halla en cada uno de los vasos sanguíneos y el corazón.

---

43 Morín, Edgar. El Pensamiento Complejo como Alternativo al Paradigma de Simplificación. París: Ed. Bêgère, diciembre 1996.

**Educando y educador** forman parte de un mismo sistema. Esto hace suponer, y de hecho es así, que cada uno de los principios mencionados precedentemente es aplicable a la relación Alumno-Docente.

En esta relación educando-educador, existe en el aula, un intercambio de roles permanente. Por momentos es el docente quien explica y cuestiona, y por momentos son los alumnos quienes preguntan y expresan sus dudas.

La metodología empleada por el docente para enseñar, puede despertar el interés de los alumnos. Una materia abrumadora puede resultar interesante e incluso divertida si el profesor, encuentra el modo adecuado de llegar a los alumnos.

El rol docente juega un papel protagónico al momento de enfrentar situaciones en el área educativa, lo primordial es tomar conciencia de las implicaciones que este juego de influencia mutua puede tener en la vida de los alumnos y los docentes, y en la relación entre ambos.

### **3.2. El Modelo Ideal del Docente para la Propuesta Pedagógica**

Todo modelo envuelve una representación simplificada de la realidad; un esquema mental con el cual se intenta explicar algún hecho o suceso de la vida cotidiana. La Propuesta Pedagógica que se presenta requiere de un modelo particular de docente inspirado en el Modelo de Asesor Pedagógico<sup>44</sup>, el cual, implica una serie de atributos que conforman el perfil deseable y recomendable de dicha figura. Los atributos considerados son los siguientes: a) confianza básica, b) madre suficientemente buena, c) generatividad, d) seducción, e) interdisciplinariedad y f) transversalidad.

a) **Confianza Básica:** Se refiere al nivel mínimo necesario de ser establecido en la relación asesor-docente, educando-educador, para poder llevar adelante el desarrollo de la propuesta pedagógica. La base de la relación alumno-docente es la confianza básica, ya sea para ganar la confianza de los alumnos, como para generar confianza en ellos mismos. La confianza entre alumnos y docente es un proceso que se construye día a día. Es fundamental que los estudiantes se sientan seguros de lo que han aprendido, para luego aplicar sus conocimientos y habilidades en la práctica profesional que requiere la Propuesta

---

44 Nepomneschi, Marta. El Asesor Pedagógico en la Universidad. Buenos Aires. 1997. pag.70

Pedagógica en el ámbito empresario. Para ello resulta imprescindible que el docente a cargo esté seguro de sus propias convicciones, si el docente posee un alto nivel de autoconfianza, probablemente logre que sus alumnos se sientan seguros respecto a la disciplina que están aprendiendo y, en consecuencia, puedan en el futuro defender con firmeza sus puntos de vista o convicciones.

b) Madre Suficientemente Buena: Incluye el cuidado de la manera en que deben ser abordados los temas sin ser intrusivos, respetando los tiempos, el grado de apertura y tolerancia en los diferentes grupos de cátedra, equipos de trabajo, autoridades, alumnos y relacionado con la propuesta Pedagógica, agregaría a la empresa y sus directivos.

El atributo conlleva tres funciones básicas maternas: sostén, manejo y presentación del objeto. La función de sostén se manifiesta en la contención y la ayuda hacia el docente o alumno; el manejo en el asesoramiento, empuje; y la última función se manifiesta en el desempeño del asesor o profesor como nexo institucional.

c) Generatividad: Es el paso de una generación a otra, en el aula, reunión de cátedra, en un encuentro entre el asesor pedagógico y los jóvenes docentes, entre docentes y alumnos. Es incorporar las nuevas generaciones a la cultura ya establecida y reinante en la sociedad. Su importancia radica en los emergentes que puedan tener lugar en el aula, en un taller, en la empresa, a partir del intercambio de opiniones y saberes entre dos o más generaciones. Así, la tarea del asesor pedagógico o docente estará orientada a optimizar el nivel de enseñanza y de relaciones entre los alumnos y los empresarios que participen en la Propuesta Pedagógica.

d) Seducción: En el ámbito de la educación la palabra seducción denota un significado similar al concepto de motivación. Es decir, despertar el interés, de los docentes o alumnos, e inquietudes y al mismo tiempo mantener la atención de la cátedra durante la presentación y explicación de los temas. De este modo el papel del asesor pedagógico/docente estará centrado en la elaboración e implementación de estrategias que posibiliten desarrollar y mantener el espíritu reflexivo y cuestionable de los profesores o alumnos y la implementación de la Propuesta Pedagógica.

e) Interdisciplinariedad: Este atributo hace alusión al concepto de dialógica<sup>45</sup>. La tarea del asesor pedagógico consistirá en reflexionar sobre el lenguaje, el equipamiento

---

45 Dialógica: principio según el cual dos lógicas se unen sin que la dualidad se pierda en la unidad; complementariedad de antagonismos.

conceptual y el modo de relacionarlo con las otras disciplinas, la de los docentes con los que trabaja, los alumnos que educa, los empresarios que intervienen en la Propuesta Pedagógica.

f) Transversalidad: La transversalidad es la toma de conciencia de una persona como miembro de una organización, de las limitaciones que las separa y los intereses que los une con los demás integrantes del organigrama institucional. A partir de esto, el rol del asesor pedagógico/docente se basará en la presentación de propuestas que impliquen un cambio en el rumbo de las prácticas organizacionales a fin de aumentar la eficiencia de las instituciones y empresas involucradas en el programa de práctica profesional.

En síntesis, a través de la confianza básica, se establece la base de la relación docente - alumnos - empresa. Haciendo referencia a la madre suficientemente buena, se entiende el modo en que los docentes pueden y deben entrenar a los alumnos para hacer frente a los requerimientos de su entorno. Por medio de la generatividad se destaca la importancia de incorporar a las nuevas generaciones, para enriquecer su vocabulario y ampliar su visión del mundo. La seducción, permite incentivar a los alumnos y acelerar el proceso de aprendizaje. La interdisciplinariedad, constituye el motor del espíritu crítico de los estudiantes. Por último, con el objeto de determinar el lugar que ocupa el docente en la estructura de la organización, se reconocen los límites e intereses, a partir de los cuales se podrá desarrollar una nueva didáctica.

## **4. El Sujeto de Aprendizaje**

El desarrollo de la Propuesta Pedagógica ostenta como uno de sus propósitos, articular las actividades de formación del alumno, entre el trabajo y el estudio. Se coloca ante el desafío de estructurar una situación de aprendizaje en y para el trabajo y contribuye a transformar la práctica profesional en praxis.

Un camino posible para lograrlo es colocar a los estudiantes en situación de trabajo efectivo, no en una situación de simulación, y de reflexionar sobre la propia práctica, de modo tal que su visión sobre la realidad y cuáles son las formas más convenientes de hacer, se hagan efectivas, se actúen y puedan tomarse como objetos sometidos a un proceso de reflexión y reestructuración.



En general, los alumnos aprenden más a fondo cuando organizan los hechos, y pueden relacionarlos con el conocimiento anterior, se examinan a sí mismos y extrapolan lo que están leyendo o escuchando.

Se entiende que la Propuesta Pedagógica permite a los estudiantes desarrollar una práctica que integra trabajo productivo<sup>46</sup> y actividad académica.

Son diversos los enfoques que articulan estudio y trabajo, entre ellos se pueden mencionar algunos como ser:

Aprendizaje y trabajo constituyen actividades paralelas, sin vinculación entre sí. Se considera que el trabajo sirve para desarrollar responsabilidad social, pero se realiza sin una relación sistemática con las actividades académicas.

El aprendizaje se subordina al trabajo y se organiza en función de los requerimientos de la participación en tareas concretas.

El trabajo se incorpora cuando es funcional para el aprendizaje y se estimula la actividad sólo si permite realizar un aprendizaje que se considera relevante desde el punto de vista de un diseño curricular preexistente.

Complementar el estudio y el trabajo para resolver el problema de conexión entre teoría y práctica en el proceso de aprendizaje y para procurar que la práctica profesional contribuya a que se adquieran tanto métodos y conocimientos científicos, como compromiso con la comunidad.

La Propuesta Pedagógica contempla en la actividad universitaria, la integración del trabajo a la actividad académica regular, para que docentes, investigadores y estudiantes participen responsablemente en la resolución de los problemas de las empresas; ya sea aplicando conocimientos existentes o generando otros. De este modo, la investigación se integra a la extensión universitaria.

Los objetivos de los programas de formación profesional deben cubrir dos aspectos: educación para la profesión y educación general para el trabajo<sup>47</sup>. La educación para la profesión requiere formación científica y técnica que habilite para el desempeño en un campo determinado. La educación general para el trabajo debería permitir tanto la

---

<sup>46</sup> Se entiende por trabajo productivo: Actividad que produce bienes y servicios útiles para la sociedad, independientemente del valor económico que se le asigne en determinado contexto.

<sup>47</sup> Brusilovsky Silvia. La promoción del trabajo productivo en los programas escolares. UNESCO París. 1980

inserción en el mundo del trabajo, como el conocimiento, la comprensión y el compromiso necesarios para la resolución de prioridades sociales. Debería facilitar, por un lado, la comprensión de las condiciones sociales, económicas y políticas del mundo del trabajo, para integrarse en él en forma reflexiva y responsable.

Por otro lado, la Propuesta Pedagógica debería permitir a los estudiantes ponerse en contacto con diversos aspectos de la realidad del país, para que desarrollen una actitud de compromiso social, particularmente en relación con los grupos con los que, por su propia extracción social, no suelen tener experiencia directa.

Con este enfoque, las actividades realizadas por los estudiantes se tornan en tareas necesarias y con sentido, en un programa de acción; como parte de un plan de trabajo real que amerite ser analizado y discutido.

Asimismo, los estudiantes se involucran para construir una propuesta educativa con cierto grado de autonomía dentro del contexto global del trabajo, que combine la crítica con la posibilidad; en un espacio para que sean no sólo observadores, sino también protagonistas de una acción transformadora que les permita combinar teoría, técnica e innovación, con calidad académica.

## **5. En Síntesis**

Analizando los contenidos conceptuales de los autores expuestos y considerando el acto educativo como un fenómeno interpersonal y como un fenómeno social, se observa que el eje principal en el proceso de la Propuesta Pedagógica es el rol del Docente y su interacción con el Alumno como Sujeto de Aprendizaje.

El rol del docente aplicable a la Propuesta Pedagógica se contempla en el Modelo de Asesor Pedagógico, para acelerar el proceso de aprendizaje, incentivar a los alumnos, despertar el espíritu crítico y emplear un lenguaje unificador de disciplinas.

Es de esperar respuestas a la cuestión de ¿Para qué se aprende?

Para lograr que los alumnos sepan desenvolverse correctamente en su vida laboral y puedan aplicar el conjunto de conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas; ampliar la visión y el intercambio de saberes.

Definitivamente, una exitosa implementación de la “Propuesta Pedagógica Práctica Profesional” requiere la participación activa de los Alumnos y del Docente, con alto grado de motivación para formar Profesionales críticos, creativos y comprometidos con la Sociedad.

## **Capítulo VI. Desarrollo Propuesta Pedagógica**

### **Práctica Profesional en Pymes**

#### **1. Presentación de la Propuesta Pedagógica**

La presente Propuesta Pedagógica, se basa en la sinergia posible entre actores diferenciados en sus núcleos de interés, como lo son la Universidad y Estudiantes, como entidad generadora del conocimiento; la Sociedad, Organismos y Empresas, desde su faz socio lógica y socio técnica, y como cultura organizacional.

Uno de los conceptos, que sustenta a esta propuesta es el citado por Bleger "la psicología institucional se inserta tanto en la historia de las necesidades sociales como en la historia de la psicología y dentro de esta última no se trata solamente de un campo de aplicación; no hay posibilidad de ninguna tarea profesional correcta en psicología, (y en otras disciplinas) si no es al mismo tiempo una investigación de lo que está ocurriendo y de lo que se está haciendo. La práctica no es una derivación subalterna de la ciencia, sino su núcleo o centro vital; y la investigación científica no tiene lugar por encima o fuera de la práctica, sino dentro del curso de la misma"<sup>48</sup>.

La Propuesta Pedagógica "Práctica Profesional en Pymes" convoca a las Pequeñas y Medianas Empresas Argentinas, Profesionales estudiantes de posgrado de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, y Organismos estatales o no estatales, a interactuar entre ellas para transmitir sus conocimientos, experiencias y enriquecerse mutuamente.

El propósito de esta propuesta, es la práctica profesional en las empresas seleccionadas como casos de aplicación, especialmente con aquellos que demuestren

---

48 Bleger, José. op.cit. 1966.

potencial de exportación, para ayudarlas a lograr un equilibrio en su relación con el desarrollo regional y con los aspectos sociales periféricos, a partir de la asistencia técnico profesional en el diseño e implementación de sus planes de negocios.

Para este abordaje se propone considerar, el empleo del método clínico, que se caracteriza por una observación detallada y completa, realizada en un encuadre cuidadoso. Una indagación operativa, cuyos pasos se sintetiza así: (a) Observación de sucesos y sus detalles, con la continuidad o secuencia en que se dan; (b) Comprensión del significado de los sucesos y de la forma en que ellos se relacionan o interactúan; (c) Inclusión de los resultados de dicha comprensión en el momento oportuno, en forma de señalamiento, reflexión o interpretación; (d) Consideración del paso anterior como una hipótesis que al ser emitida se incluye como una nueva variable, y el registro de su efecto lleva a una verificación, rectificación o enriquecimiento de la hipótesis o al planteamiento de una nueva. De esta manera se vuelve a iniciar el proceso en el paso (a), con una interacción permanente entre observación, comprensión y acción.

En cuanto a la intervención institucional, Bleger (1996) señala, que con frecuencia al trabajar con dinámica grupal en organizaciones su propósito se refiere al análisis de las implicaciones psicológicas de las tareas que se realizan y de la forma en que los objetivos son o no cumplidos, adjuntando la dimensión humana o psicológica a la labor que realizan y a la forma en que la realizan. Cuando se trabaja en organizaciones, la dinámica grupal es una técnica para enfrentar problemas, pero para utilizar estas técnicas se debe contar con una estrategia general de la intervención y de un diagnóstico de la situación de la organización.

El autor, Fernando Ulloa<sup>49</sup>, mantiene la propuesta del método clínico para el estudio de las instituciones, pues considera que éste permite una lectura integradora de todos los datos y leyes de un campo humano, al mismo tiempo que se interviene en él. Cuando los puntos de articulación institucionales (espacio, tiempo, roles, distribución del trabajo) funcionan mal, dan lugar a fracturas. Su metodología de intervención está basada principalmente en la psicodinámica del grupo y en la revisión histórica del proceso de institucionalización, así como en la identificación de los puntos articulares fracturados y en el examen exhaustivo del papel que los mismos cumplen dentro del conflicto institucional.

---

49 Ulloa, Fernando. Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica. Argentina: Revista de Psicoanálisis Tomo XXVI. 1969

El modelo técnico de abordaje que propone consta de cinco puntos: (1) Organización de un grupo representativo de la institución; (2) Diagnóstico no operacional; (3) Diagnóstico operacional; (4) Informe de tres niveles: fracturas extrínsecas, fracturas intrínsecas, evaluación de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la institución; y, (5) Capacitación institucional.

Así mismo, Elliot Jaques<sup>50</sup> hizo énfasis en facilitar las comunicaciones dentro de la empresa, en clarificar las funciones y en precisar las responsabilidades.

Como ya se ha planteado en la Introducción de esta obra, el problema que emerge es la falta de un programa transversal e integrador, que permita a los estudiantes de posgrado obtener experiencias reales, ejerciendo prácticas profesionales en empresas Pymes Argentinas.

Para ello será necesario, disponer de un listado de Empresas dispuestas a aceptar participar del programa, la estrategia general de intervención contaría con los proyectos de las Empresas relacionados con la colocación de sus productos en los mercados externos.

Cada grupo de maestrandos visitará una empresa, y aplicará algunas de las metodologías de análisis organizacional, especialmente vinculados con áreas de administración y marketing.

Cabe recordar que en general, los alumnos de UCES, tienen práctica en realizar análisis de casos, aunque tradicionalmente ejercitan con casos foráneos, de libros, de empresas grandes transnacionales, que no representan la real situación del parque Empresario Argentino actual. Siendo importante y necesario, pero no suficiente, para obtener un aporte genuino y válido a su perfil y experiencia profesional.

Además, la Propuesta Pedagógica contempla la posibilidad que tendrá el Docente de demostrar su rol como asesor pedagógico con los grupos de maestrandos, aplicando dispositivos didácticos para fomentar la actividad práctica.

Como ya se dijo, esta Propuesta Pedagógica pretende articular, a través de la Universidad, junto a Organismos y Empresas, tres dimensiones complementarias:

1) Organismos e Instituciones: vinculados con las Pymes y las exportaciones, identificando y analizando los servicios que ofrecen. Los organismos municipales,

---

50 Jaques, Elliot, Nuevas direcciones en psicoanálisis. Los sistemas sociales como defensa contra las ansiedades persecutorias y depresivas. Una contribución al estudio psicoanalítico de procesos sociales. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1965.

provinciales, nacionales e internacionales, ofrecen planes de asistencia financiera o técnica a empresas y emprendimientos. Las Pymes son las que más necesitan este tipo de asistencia y aparentemente les resulta difícil acceder a ellos. En este sentido cabría preguntarse: ¿Qué puede hacer un programa pedagógico para mejorar esta situación? ¿Cómo pueden participar los maestrandos?

2) Empresas Pymes, Emprendimientos, Agronegocios: especialmente los que tengan un potencial exportador; tienen dificultad para acceder a una asistencia técnica profesional especializada, obtener recursos financieros, generar valor agregado, diseñar planes de negocios sustentables. Aquí nos interrogamos acerca de: ¿Estas empresas, aplican herramientas de las ciencias económicas, especialmente de administración y de marketing en la gestión de los negocios?

3) Maestrandos<sup>51</sup>: Esta propuesta pedagógica le brinda a los maestrandos la posibilidad de realizar su práctica profesional con grupos interdisciplinarios en el análisis de casos reales, actuales y nacionales afines a la temática de su estudio, en una Empresa que necesite este aporte. Por otro lado, los maestrandos al disponer de casos reales para su práctica profesional, coordinados por los docentes tutores, desarrollan proyectos o resuelven problemas en una empresa en interacción con el personal de ésta, como actividad innovadora, para lograr un aprendizaje más aplicado y conectado con la realidad de su contexto. Además, esta interacción, les permitirá compartir las experiencias de los empresarios, producirá un enriquecimiento mutuo y un aporte concreto al desarrollo regional. Como beneficio adicional, los maestrandos podrán aplicar estas actividades a la acreditación de “horas de tutorías” y elegir temas de actualidad para elaborar su Tesis, a fin de obtener el título de Magíster.

### **1.1. Relación con el Poder sobre el Propio Acto**

Dentro de la cultura académica y profesional el tema del poder, desde variadas perspectivas disciplinares, se presenta siempre en su forma de poder sobre los otros, capacidad para ejercer influencia, condición para lograr que los otros hagan en la dirección

---

51 Maestrandos: Profesionales de distintas disciplinas, estudiantes de postgrado, maestrías en negocios internacionales, marketing estratégico, comunicación, recursos humanos, investigación de mercado, en UCES.

que se quiere inducir. Se trata de centrar la mirada en el acto-poder o dicho de otro modo, en el poder sobre el propio acto.

El término acto alude en este caso a aquellas acciones protagonistas en las que el sujeto con su actividad produce una modificación de la realidad según una decisión y un plan que deriva de su propio análisis de situación y de su propia toma de decisiones.

El concepto de acto-poder insinúa al mismo tiempo al acto, a su autor y a sus efectos sobre la realidad. “El acto no implica sólo un actor, sino también consecuencias obligadas a saber, la modificación de una realidad incluida en las redes sociales”.<sup>52</sup>

Siendo así definido el acto, como un movimiento de carácter antropológico, de la naturaleza del hombre, se presenta como una dotación del individuo, que de hecho lo pone en el umbral de lo social.

Efectivamente, cuando un grupo formado por personas que desempeñan el mismo rol, está reunido sin agenda previa, espontáneamente y sin que haya necesidad de ninguna dirección, genera el intercambio acerca de su trabajo, sus expectativas, sus problemas, derivando al análisis de las condiciones en que ese trabajo se realiza y a aquellas que debieran ser cambiadas para que el trabajo resultara mejor. Es frecuente que este fenómeno suceda, esta perspectiva en realidad, expresa el movimiento colectivo hacia la recuperación de poder sobre el propio trabajo, y sus efectos.

Este movimiento aparece como fenómeno en cualquier grupo de trabajadores que se hallan en las condiciones aludidas, independiente de su calificación y posición institucional y social. Se trata del interés genuino del que trabaja sobre los resultados de su trabajo y emerge cuando las condiciones de autonomía permiten a este movimiento espontáneo salir del ámbito que le significan las condiciones habituales de enajenación.

No obstante su carácter constitutivo de la naturaleza humana, la cultura industrial con sus grandes organizaciones, basadas en la división del trabajo, provoca un fuerte bloqueo de este movimiento que queda plasmado en la estructura jerárquica.

La constitución de estratos divorciados en su posibilidad de comunicación termina por obturar este movimiento y el sujeto queda sometido a un funcionamiento de tipo infantil; el de un niño que solo hace cuando se le ordena y se considera sin derecho a la propiedad sobre su propio acto de trabajo.

---

52 Mendel, G. “La sociedad no es una familia”, Bs. As., Paidós, 1993.174.



Producida la fisura, las personas del grupo abandonan el análisis de su situación de trabajo y la elaboración de proyectos para obtener mejores condiciones de logro. Ambos intereses son desplazados por una tarea intensa de producción alrededor de los miedos: el temor a dañar a un superior, el temor a producir un daño al proyecto, sus gestores y las poblaciones que con él se benefician.

Efectivamente, como lo señala el socio-psicoanálisis, es posible interpretar este movimiento y esta producción como proveniente de personas que por un momento se experimentan a sí mismas como niños pequeños y desvalidos frente a adultos fuertes e importantes ya en su poder para darles vida, ya en su poder para destruirlos.

Se quedan inhibidos también para actuar en el sentido de mejorar las condiciones de sus logros y en ese clima, toda acción puede quedar significada por el peligro de ser mal interpretada, ofender, traer represalias, destruir el proyecto.

Con esta dinámica se instala en el grupo una percepción que refuerza la impresión inconsciente de “estar en la propia familia”<sup>53</sup> la lógica que se utiliza es la de relaciones basadas en el afecto y la autoridad, no en lo económico y lo técnico que son las que priman en el área del trabajo, e intensifica en los sujetos la tendencia a obedecer. Esta característica se encuentra con frecuencia en las empresas pymes argentinas.

La situación queda organizada por la vigencia de un poder que no es el poder de cada uno sobre sus propios actos y el poder de cada grupo de rol sobre su propio acto parcial<sup>54</sup> sino que, es el poder, como capacidad de hacer obedecer a los otros, en actos que están en el área de su propio poder.

Resultará claro sin duda que esta dinámica psico-social es la que posibilita los movimientos de expropiación de poder que unos sectores o grupos o subgrupos hacen de otros con la consiguiente intensificación de la tensión, la frustración en el trabajo y la propensión al conflicto entre las personas.

Las personas o grupos inhiben el movimiento espontáneo hacia la recuperación de poder sobre sus actos. Se convencen que por último es sólo un trabajo, procuran renegar de su necesidad de creación y autonomía en ese ámbito y paulatinamente van empobreciendo su producción. En general esto se registra en los individuos como falta de compromiso o irresponsabilidad o incapacidad y en las instituciones como baja calidad de resultados.

---

53 Mendel, G., “La sociedad no es una familia”, BS. As., 1993, y “Por la descolonización de la infancia”, Edit., Ariel, 1974.

54 Mendel, G., Sociopsicoanálisis I y II de Ed. Amorrortu, Buenos Aires 1974.

En forma consistente con su naturaleza antropológica el hombre está siempre necesitado de ejercer poder sobre su propio acto de trabajo y sobre las modificaciones que éste produce allí donde se ejerce. Y ésta necesidad se presenta como un movimiento espontáneo de recuperación, ahí donde ese poder le es quitado u obstaculizado. Este movimiento espontáneo es el que viabilizara la implementación de la Propuesta Pedagógica con el compromiso de las personas involucradas.

El mundo social, desde la revolución industrial es un mundo de organizaciones, de modo que, en fenómenos reiteradamente estudiados por la sociología, la psicología social y la sociología del trabajo, la posición del individuo en su puesto de trabajo siempre es una posición nostálgica, hay una realidad evocada o deseada en la que podría ser autónoma realmente y entender y decidir por sí sobre su tarea y esa realidad se impone como la conciencia de lo que no se tiene y se demanda en forma expresa o a través de tensión o insatisfacción.

El alumno que en la escuela es un trabajador, reitera su demanda en este sentido, a través de múltiples manifestaciones, aburrimiento, falta de atención, falta de compromiso con las tareas, etc.

La vida institucional se ve básicamente influida por estos fenómenos. Los sujetos sufren tensión, mayor cuanto menor sea su cuota de autonomía o discrecionalidad en las decisiones que competen a su puesto de trabajo y los responsables de la organización deberán enfrentar de continuo las consecuencias de esa tensión.

Dentro de la escena planteada la Propuesta Pedagógica con su Práctica Profesional en Pymes, pretende ofrecer un espacio en donde las personas y grupos puedan defender la propiedad sobre sus actos de trabajo y tomar decisiones sobre las condiciones que los afectan, los planes y métodos con que se los desarrolla y las formas en que se los articula con los de otros grupos institucionales.

## **1.2. Propuesta Pedagógica y su Relación con el Contexto Social**

La Propuesta Pedagógica “Práctica Profesional en Pymes” pretende ser un aporte al currículum universitario, conciliando intereses y demandas de todos los actores, en cuanto a las necesidades del contexto social. Aplicando creatividad e innovación como elemento esencial para la construcción de nuevos instrumentos propios de la disciplina para indagar

la realidad y en prospectiva con la formación profesional de la persona que ejercerá esa práctica en la sociedad. Utilizando instrumentos y herramientas para vincular el conocimiento académico con la realidad del contexto y la experiencia del empresario y del docente.

La aceptación de la idea de que el conocimiento está representado en la cultura de grupos, implica que el conocimiento está socialmente determinado, en particular, por las necesidades de los grupos y de los individuos implicados. La Cultura es transmitida, aprendida y compartida; igual que el contenido de la educación.

Así, el sistema educativo debe cumplir eficazmente, en primer lugar, una función técnica en la producción: Transmitir el conocimiento específico requerido para cada ocupación según es definida en la división del trabajo y, segundo, relacionar empleabilidad y productividad de la fuerza laboral con el tipo y nivel de acreditación educativa adquirida, bajo el supuesto de que existe un mercado de trabajo de funcionamiento homogéneo, objetivo y neutral. A medida que aumentan los requisitos de calificación para todas las ocupaciones, debido al continuo progreso científico y tecnológico en los medios de producción, se hace cada vez más necesaria una estrecha articulación entre formación y ocupación, aunque existan otras variables que intervienen en el proceso.

A partir de definir estrategias y asignar recursos didácticos, se establece el modo de llevar esta Propuesta Pedagógica a la acción, incorporando habilidades en el manejo de herramientas informáticas, para el uso de la información y la comunicación, valorando el aprendizaje interactivo y colaborativo dentro de los nuevos entornos culturales. “Lo más importante que ocurre es que no solamente se pueden aclarar y rectificar problemas y situaciones, sino que gradualmente tiene lugar un meta-aprendizaje que consiste en que los implicados en la tarea aprenden a observar y reflexionar sobre los sucesos y a encontrar su sentido, sus efectos e interacciones”<sup>55</sup>.

La Propuesta Pedagógica sobre Práctica Profesional en Pymes, pretende ser una fuente de interrogantes que conducen a construir propuestas de interpretación y de acción, necesaria para poder confrontar las ideas, los supuestos con la realidad. La búsqueda de respuestas apropiadas supone el aprendizaje de contenidos teóricos, metodológicos, técnicos, que permita analizar e intervenir con apoyo de información. El conocimiento, a su vez, posibilita la identificación y el análisis de nuevos problemas.

---

<sup>55</sup> Bleger, José. op. cit. 1966

“El propósito es transformar al Sujeto de Aprendizaje en un Profesional, crítico, creativo y comprometido con la resolución de problemas sociales del país. Además de romper con el papel de agente reproductor que pueden cumplir los Docentes”<sup>56</sup>.

## **2. Implementación de la Propuesta Pedagógica**

### **“Práctica Profesional en Pymes”**

La investigación exploratoria es el paso inicial en una serie de estudios diseñados a fin de proveer información para tomar decisiones en la primera etapa de la implementación de la Propuesta Pedagógica Práctica Profesional en Pymes.

A los efectos de establecer el campo geográfico de referencia para esta investigación, se definen las siguientes Regiones Económicas:

NOA – Noroeste Argentino. Pertenecen a esta zona las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero y Catamarca.

CUYO: Mendoza, San Juan y La Rioja componen esta zona.

CENTRO: Córdoba y San Luis.

LITORAL: Entre Ríos, Corrientes sur y Santa Fe.

NEA Nordeste: Misiones, Chaco, Formosa y Norte de Corrientes

PATAGONIA: Santa Cruz, Chubut, Río Negro, Neuquén y Tierra del Fuego.

PAMPA: La Pampa, Buenos Aires.

---

56 Brusilovsky Silvia Licenciada en Ciencias de la Educación. Titular de la División de Educación de Adultos de la Universidad Nacional de Luján. Directora de la revista Argentina de Educación.

## **2.1. Primer Momento de Implementación**

En una primera etapa, se implementarán acciones tendientes a contar con un número de empresas, como casos de análisis disponibles en donde los alumnos puedan aplicar sus conocimientos teóricos en la práctica y realicen un análisis en lo referente al aspecto económico y de marketing internacional. Para ello se deben instrumentar las siguientes actividades:

- Diseñar una propuesta de articulación de acciones entre la Universidad y las Instituciones estatales o no estatales que agrupen empresas Pymes.
- Establecer los mecanismos de selección de empresas Pymes para que se utilicen como casos de aplicación.
- Informar a los maestrandos sobre las empresas disponibles.
- Formar grupos de maestrandos interdisciplinarios.
- Diseñar Trabajos Prácticos que permitan a los grupos de maestrandos interdisciplinarios ejercer su práctica profesional en las empresas seleccionadas.
- Diseñar actividades de entrenamiento para que los maestrandos se acerquen a la realidad económica y social de su campo de actuación profesional, guiados por el docente tutor.

### **Diseñar una propuesta de articulación de acciones entre la Universidad y las Instituciones estatales o no estatales que agrupen empresas Pymes.**

El cumplimiento de este objetivo implica:

1) Identificar Organismos estatales o no estatales, que estén vinculados con Pymes: Describir los planes de asistencia que ofrecen a las pymes y a los emprendimientos, por ejemplo; la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme), el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Municipios y otros.

Se formaría un grupo de dos o tres maestrandos para realizar el relevamiento de organismos estatales o no estatales que brinden asistencia técnica o financiera a empresas pymes, o que aglutinen a estas con énfasis en su promoción.

Este grupo realiza el relevamiento, sobre los programas vigentes que se consideran de mayor relevancia en cuanto a su oferta concreta de apoyo al sector Pyme. Para ello se realiza un primer contacto con la información a través de internet, se completa la Matriz de Datos, (se incorpora un ejemplo en el Item 2 del [Anexo](#), y luego se profundiza el trabajo a través de entrevistas con los responsables de la implementación de dichos programas.

Se identificarán los planes de asistencia mas apropiados, a los efectos de seleccionar aquellos que estén en condiciones y tengan posibilidades de firmar Convenios de Colaboración entre el Organismo o Institución y la Universidad. Ver ejemplo de Convenio en el Item 3 del [Anexo](#),

## **2) Identificar y seleccionar Corresponsales Regionales.**

Durante la investigación exploratoria, se realizarán entrevistas (presenciales o virtuales) con personas de las distintas regiones, que estén en conocimiento de los problemas u oportunidades latentes en el desarrollo regional. Este tipo de actividad permite obtener un análisis preliminar de la situación, e identificar personas de confianza para que actúen como Corresponsales en su región. La figura de Corresponsal Regional es importante para el funcionamiento del esquema de interrelaciones de la Propuesta Pedagógica, dado que estas personas pueden actuar como facilitadores en la relación entre los Maestrandos y los Empresarios. La persona que actúe como Corresponsal debe ser confiable, comunicativa, apta para trabajar en equipos interdisciplinarios y virtuales. Conocer muy bien su región y tener llegada a cámaras, organismos o instituciones vinculados con los agro-negocios, con las empresas pymes y con grupos de productores o emprendedores.

**Establecer los mecanismos de selección de empresas Pymes para que se utilicen como “casos de análisis”.**

Por medio de la firma de un convenio de colaboración, el Organismo se compromete a convocar y seleccionar a las Empresas, que de acuerdo a su potencialidad, puedan convertirse en caso de aplicación, e ingresen en el programa. Este análisis tiende a evaluar las posibilidades de desarrollo de cada caso como Unidad de Negocios competitiva. Para que luego un grupo de maestrandos desarrolle su práctica profesional.

A través de la Propuesta Pedagógica es factible la conformación de Grupos de Producción y Exportación, cuya finalidad es convocar a empresas de un mismo sector o afines, para que trabajen conjuntamente en la mejora de aspectos productivos claves como así también en el desarrollo de una imagen corporativa sólida. El objetivo es delinear una estrategia exportadora que permita intercambios continuos y a largo plazo.

Se pone en conocimiento del lector sobre la resolución 675/2002 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional la cual establece que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en PESOS (\$) los siguientes montos:

<b>RUBROS/EMPRESA</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>
Agropecuario:	\$270.000	\$1.800.000	\$10.800.000
Industria y minería	\$900.000	\$5.400.000	\$43.200.000
Comercio	\$1.800.000	\$10.800.000	\$86.400.000
Servicios	\$450.000	\$3.240.000	\$21.600.000

Se elabora una categorización de empresas, por rubros, para facilitar la elección de la empresa en base al sector económico en el cual el alumno está interesado en adquirir experiencia.

#### **Informar a los maestrandos sobre las empresas disponibles.**

Se publican las empresas seleccionadas en la pagina de la cátedra, se envía comunicación vía e-mail, y se realizan reuniones grupales para poner en conocimiento a los maestrandos sobre el listado de empresas disponibles integradas en el programa.

Se incorpora el listado de los Corresponsales Regionales y los Coordinadores de los Grupos de Empresas exportadoras. Se invita a los coordinadores a presentar sus grupos de empresas ante los maestrandos durante las clases en UCES.

**Formar grupos de maestrandos interdisciplinarios.**

Al mismo tiempo la Universidad convoca a los alumnos de las distintas Maestrías, para que se formen los grupos de maestrandos de tres o cuatro personas de distintas disciplinas.

Luego los grupos de maestrandos podrán elegir una empresa en función del rubro o afinidad y se asigna una empresa a cada grupo de maestrandos. Los maestrandos mantienen comunicaciones vía e-mail y reuniones con los coordinadores de los grupos exportadores a los efectos de relevar la información necesaria para el análisis de situación de la empresa, su contexto y definir juntos los objetivos comerciales.

Se establecen los objetivos y alcance de las actividades a realizar en cada empresa como una Unidad de Negocio. Los maestrandos se comprometen en tiempo y forma a cumplir los objetivos definidos entre las partes: empresario, corresponsal, docente y grupo de maestrandos. El detalle de los grupos y las actividades a realizar, se presenta en el siguiente cuadro:

<b>Empresa Rubro</b>	<b>Corresponsal Regional Coordinador</b>	<b>Grupo de Maestrandos</b>	<b>Actividad a realizar</b>	<b>MAESTRIA</b>
Razón Social Rubro de actividad	Nombre y Apellido	Título de grado. Nombre y apellido de cada uno de los integrantes del grupo. Entre 3 y 5 personas	Diagnostico Análisis de factibilidad de un mercado Plan de marketing	Nombre de la maestría a la que pertenecen los maestrandos

**Diseñar Trabajos Prácticos que permitan a los grupos de maestrandos interdisciplinarios ejercer su práctica profesional en las empresas seleccionadas.**

**Actividad de los Grupos de Maestrandos y Docente Asesor Pedagógico**

En base a la información obtenida y una vez seleccionadas las empresas por los grupos de maestrandos, y definidas las Unidades de Negocios, se comienza el análisis de cada una en particular.

El docente asistirá al grupo de maestrando con los instrumentos didácticos especialmente diseñados para el relevamiento y análisis de la información, para la presentación de informes de diagnóstico organizacional, esquemas de plan de marketing y plan de negocios, entre otros.



**Diseñar actividades de entrenamiento para que los maestrandos se acerquen a la realidad económica y social de su campo de actuación profesional, guiados por el docente tutor.**

En cada Unidad de Negocio, se transitan las siguientes Etapas:

- 1) Obtención y análisis de la información
- 2) Fijación de objetivos estratégicos.
- 3) Definición del Plan de Acción, Plan de Marketing o Plan de Negocio.

**1) Obtención y análisis de la información:** El grupo de maestrando acuerda una visita a la empresa y realiza una entrevista al empresario o a las personas que este indique. Inicia la etapa de relevamiento, obtención y análisis de la información de la empresa, del negocio, del contexto socioeconómico. Procede a la construcción de la matriz D.A.F.O. (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades).

Luego del análisis de la información relevada, el grupo estará en condiciones de discutir sobre el diagnóstico organizacional y redactar un informe conteniendo además, una propuesta de Plan de Acción, para mejorar la Unidad de Negocio.

Este informe es evaluado por los docentes del grupo y luego, se les entrega a la Empresa y al Organismo correspondiente.

**2) Fijación de objetivos estratégicos:** Los objetivos deben definirse con los siguientes elementos, a saber: a) Atributo: Es el término que le da orientación a un objetivo. (Ej. “Lograr”, “Alcanzar”, etc.). b) Unidad de medida: Es el criterio por el que se mide. (porcentaje, unidades, pesos, etc.). c) Cantidad: Está íntimamente relacionada con la unidad de medida. Define cuánto es lo que se aspira alcanzar, (números). d) Horizonte de tiempo: Constituye el lapso en el cual se intentará llegar al objetivo.

A partir del análisis de información se inicia otra etapa de interacción, con reuniones entre los maestrandos y el empresario, a los efectos de establecer los objetivos estratégicos específicos con la supervisión del docente director del programa, los docentes asesores y los empresarios.

### **3) Definición del Plan de Acción, Plan de Marketing o Plan de Negocio:**

La definición de la estrategia y el plan de acción es la etapa siguiente a la fijación de objetivos estratégicos. El Plan Estratégico se refiere a un marco general para las acciones y el Plan Operativo será la definición de las acciones concretas que se harán para lograr el objetivo fijado. La estrategia responderá a la pregunta de qué se hará en líneas generales, y el plan operativo, a las preguntas de quién, cuándo y cómo se llevará a cabo esa estrategia en la Unidad de Negocio.

A partir del análisis del mercado y de las necesidades del mismo, del comportamiento de compra y de la segmentación, se define el Mercado Objetivo.

A partir del análisis del negocio, se define la situación competitiva, los recursos a utilizar y las limitaciones.

## **2.2. Segundo Momento de Implementación.**

Se realizan acciones de seguimiento de los trabajos realizados y su evaluación como aportes al desarrollo de los negocios de las Empresas asistidas, considerando las siguientes actividades:

- Se propondrán actividades que articulen la experiencia de los empresarios PYMES con los conocimientos, competencias y habilidades de los maestrandos.
- Se plantearán actividades de reflexión por parte de los maestrandos para sociabilizar la información.

### **Proponer actividades que articulen la experiencia de los empresarios con los conocimientos, competencias y habilidades de los maestrandos.**

Las áreas temáticas establecidas en los objetivos y criterios de conducción; el mercado objetivo y la situación empresarial competitiva, permitirán los fundamentos de una estrategia de posicionamiento de la Unidad de Negocio, la que a su vez permitirá abrir el abanico de potencialidades para la instrumentación operativa del Plan de Marketing, que definen la estrategia operativa de producto, de canales y logística, de precios, de comunicaciones y la internacionalización de la Unidad de Negocio.

El Plan de Marketing deberá contemplar, el manejo armónico de las variables utilizadas, el mix de marketing, los factores clave de éxito de la Unidad de Negocio, la cadena de valor y un claro direccionamiento común hacia los objetivos definidos.

Esta actividad tendrá éxito solo si es posible el intercambio de experiencias y conocimientos entre el Empresario, que es quien conoce mejor su negocio; y los Maestrandos aplicando sus conocimientos teóricos y herramientas de administración y marketing.

La actividad final, se complementará con la presentación de las conclusiones y recomendaciones emergentes de los estudios realizados por parte de los maestrandos, ante los empresarios. A tal efecto se puede organizar un seminario o foro en la Universidad, al que se invite a empresarios, maestrandos, docentes, autoridades de UCES, corresponsales regionales, autoridades de Organismos e Instituciones participantes del programa.

Durante la actividad, los maestrandos exponen en forma sistematizada y en un tiempo acotado, los objetivos del trabajo, las actividades, las recomendaciones profesionales y las conclusiones arribadas. Los empresarios y presentes en general participan realizando preguntas o aportando sus opiniones.

A continuación, se daría espacio al equipo de evaluación de satisfacción, a cargo de la Maestría de Investigación de Mercados, Medio y Opinión; quienes tendrán la oportunidad de explicar la evaluación de satisfacción a realizarse entre alumnos y empresarios.

En el segundo periodo de actividad, estarían en condiciones de presentar los resultados obtenidos en la etapa anterior. Cumpliendo de este modo con el efecto de retroalimentación o “bucle dialógico”, se espera agregar valor al programa, permitiendo implementar distintas acciones de optimización en el siguiente periodo.

La presencia de las Autoridades en el seminario o foro, transmitirá confianza y apoyo al programa.

### **Plantear actividades de reflexión por parte de los maestrandos para sociabilizar la información.**

La sociabilización de la información se inicia con el ejercicio de la reflexión en el contexto de la educación y especialmente en esta Propuesta Pedagógica, dado que la

misma constituye la fuente del cambio y el progreso. De hecho, la reflexión consiste en cuestionar el propio pensamiento; implica reconocer que toda certidumbre es a lo sumo una hipótesis.

El ejercicio de la reflexión presenta tres interrogantes: ¿sobre qué temas reflexionar?, ¿cómo ejercitar la reflexión?, y ¿cuál es el espacio adecuado para el ejercicio de la reflexión? Las respuestas a estos interrogantes se basan en el enfoque de pensamiento complejo.

¿Qué reflexionar? Objeto de reflexión.

El objetivo final es mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. El docente se debería cuestionar, después de cada jornada de trabajo, si se ha desarrollado la clase de modo adecuado, ritmo de trabajo mantenido, lenguaje utilizado, ejemplos citados, ejercicios desarrollados, bibliografía mencionada, y ver si existe algo a modificar para mejorar el nivel de enseñanza.

En la Propuesta Pedagógica que se desarrolla, el objeto de reflexión es, el aporte que el grupo de maestrandos y docentes puede efectuar a la Empresa, en relación a mejorar su situación para comercializar los productos en los mercados internacionales y como se relacionan los maestrandos con los empresarios.

¿Cómo reflexionar? Instrumentos soportes en los procesos de reflexión.

Para poder reflexionar es necesario adoptar una actitud investigativa sobre el pasado, una mirada hacia atrás, un paso por la experiencia docente. Aquí el objetivo final está orientado a hacer consciente procesos hasta entonces inconscientes. Así, el diálogo se convierte en el medio necesario para hacer aflorar los modelos mentales y emergentes sistémicos acaecidos en o fuera del aula. Su importancia radica en que permite revelar los esquemas de pensamiento que determinan el modo de interpretar la realidad.

En la Propuesta Pedagógica, los instrumentos soportes en los procesos de reflexión, son las guías de análisis para el relevamiento, el análisis y diagnóstico de la situación organizacional de la empresa y las herramientas aprendidas para realizar el trabajo de investigación y diseñar el mejor plan de acción para la empresa, la aplicabilidad de los esquemas de plan de marketing y plan de negocio a una Pyme.

¿Dónde reflexionar? Espacio para la reflexión.

El espacio físico y temporal adecuado para la reflexión, se conoce como “taller”. El mismo permite revelar creencias generalizadas y procesos recurrentes tan comunes en la práctica docente. En los talleres, la mayoría de las veces se trabaja en equipo, un grupo de personas se reúne para desarrollar una tarea señalada por el coordinador del grupo, el docente a cargo.

En los equipos de trabajo, la palabra sinergia adquiere relevancia, “el todo es más que la suma de las partes”. Así, a partir de la reunión de un grupo de personas que comparten una misma visión y que se abren al diálogo, es posible detectar procesos que de otro modo sería imposible conocer.

De este modo, el diálogo aparece como el medio útil y necesario para revelar los modelos mentales. En él, las personas aprenden a observar sus propios pensamientos, pueden exponer su propio pensamiento y someterlo al análisis del resto del grupo. Más allá de que unos trabajen más que otros, el objetivo final es el buen funcionamiento de la dinámica grupal. Así, este dispositivo proporciona un espacio para que las personas puedan observar los esquemas mentales conscientes e inconscientes.

En la Propuesta Pedagógica, se reconocen dos espacios de reflexión: uno en el aula, interactuando los grupos de maestrando con el docente asesor y otro en la empresa, interactuando cada grupo de maestrando con el empresario y/o el corresponsal regional en representación del mismo. Finalmente el foro o seminario realizado en la Universidad sería otro espacio para la reflexión general.

### **2.3. Tercer Momento de Implementación**

Se concluye estableciendo un programa de evaluación, que permita monitorear la tarea de los alumnos y el grado de satisfacción obtenido por los actores involucrados, retroalimentando el sistema y otorgando la experiencia necesaria como para realizar los ajustes que la propuesta pedagógica requiera. De esta manera se vuelve a iniciar el proceso, con una interacción permanente entre observación, comprensión y acción

- Se elaborará un programa de evaluación, que permita recopilar información sobre las tareas realizadas por los maestrando, sus experiencias y el grado de satisfacción de los empresarios.

Como beneficio adicional de las actividades planteadas se desglosa:

- La articulación de propuestas para que las tesis de los Mastrandos versen sobre eventos reales de la comunidad.
- La evaluación de las actividades desarrolladas por los maestrandos para determinar la cantidad de “horas de tutorías” a acreditarles.

**Elaborar un programa de evaluación, que permita recopilar información sobre las tareas realizadas por los maestrandos, sus experiencias y el grado de satisfacción de los empresarios.**

A los efectos de cumplir con el objetivo de elaborar un programa de evaluación, que permita recopilar información sobre las tareas realizadas por los maestrandos, sus experiencias y el grado de satisfacción de los empresarios; se propone seleccionar otro grupo de maestrandos ad hoc, de la Maestría de Investigación de Mercado y Opinión Pública, que operaría en carácter de evaluador externo.

De esta manera, se logra mayor objetividad en el trabajo, contando con el beneficio de las recomendaciones elaboradas por este equipo evaluador. Como contrapartida, el equipo evaluador formado por maestrandos, tiene la oportunidad de vivenciar una experiencia real a la vez que diferente, por tratarse de una temática educativa.

El criterio metodológico a utilizar para analizar el estado de situación se basa en la investigación aplicando encuestas de satisfacción y entrevistas a las personas, empresarios, maestrandos y docentes, que participan en la Propuesta Pedagógica. Esta investigación se llevará a cabo una vez que los grupos concluyeran todas las actividades vinculadas con el relevamiento, análisis, diagnóstico, reflexión y luego de presentar el informe final a las Empresas participantes.

Los resultados de la evaluación deben permitir la retroalimentación y mejora de la Propuesta Pedagógica, a tal efecto, se definen los siguientes **objetivos de evaluación**:

- Establecer el grado de cumplimiento de las expectativas poseídas por los alumnos participantes del programa
- Conocer la viabilidad de las propuestas y su real implementación
- Detectar la predisposición a continuar trabajando en el marco del programa

- Precisar el grado de satisfacción de los alumnos con las distintas actividades efectuadas
- Obtener sugerencias que permitan el diseño e implementación de acciones de optimización del programa
- Analizar la relación propuesta de UCES como marca de respaldo entre los empresarios participantes

A partir de estos objetivos se determina la metodología apropiada de investigación así como la forma más adecuada de presentación de resultados, tal como se describe a continuación.

Para el relevamiento de opiniones se diseñan dos cuestionarios auto-administrados, uno para Maestrandos y otro para Empresarios participantes del programa, que incluyen preguntas cerradas, abiertas y escalas de opinión. Las preguntas se organizan en bloques temáticos, a través de los cuáles se pueden evaluar cada uno de los objetivos propuestos. Ver detalle de cuestionarios en [Anexo 4.1](#). y [Anexo 4.2](#) , respectivamente.

A partir de los registros de datos de la Propuesta Pedagógica, habrá que efectuar una tarea de rastreo y reclutamiento (telefónico, personal y a través de correo electrónico) de los maestrandos y empresarios que participaron en la Propuesta durante el año, invitándolos a responder la encuesta de satisfacción.

El equipo investigador responderá por e-mail y teléfono las consultas y dudas surgidas por los encuestados, a fin de asegurar la correcta cumplimentación de los formularios y su recepción dentro de los plazos preestablecidos.

Como resultado de estas acciones se recolectan las opiniones de los participantes, se procesan, se lleva a cabo un análisis de los resultados y se concluye con la redacción del informe final del estudio de evaluación de satisfacción de la Propuesta Pedagógica.

### **Articular propuestas para que las tesis de los Maestrandos versen sobre eventos reales de la comunidad.**

A partir de los ejercicios de reflexión, de la interacción que se desarrolla con los empresarios, de conocer sus problemáticas y su relación con el contexto, los maestrandos

descubren temas interesantes y vinculados con la realidad social. Esto mismo puede actuar como elemento de motivación, para elegir un tema de investigación, o un planteo problemático como emergente posible de ser tratado en la Tesis.

**Evaluar las actividades desarrolladas por los maestrandos para determinar la cantidad de horas de tutorías a acreditarles.**

Todos los trabajos realizados e informes presentados a los empresarios se deberían presentar además, en el Departamento de Posgrado de UCES, para solicitar la asignación de horas de tutorías.

Considerando que uno de los requisitos que deben cumplir los maestrandos para tramitar su título, es haber cumplido con actividades que les acrediten un total determinado de “horas de tutorías”, es de esperar que las actividades desarrolladas en esta Propuesta Pedagógica, se consideren pertinentes con lo requerido.

Así pues, como beneficio adicional para los maestrandos, el departamento de investigación conjuntamente con los docentes, evalúan las actividades y los informes presentados y determinarían la cantidad de “horas de tutorías” correspondientes a asignar y acreditar individualmente, a los efectos de cumplimentar con lo requerido para obtener el título de Magíster.

#### **4. En Síntesis**

Esta Propuesta Pedagógica “Práctica Profesional en Pymes” considera al alumno como una fuerza con la que se debe contar, reconoce la participación del alumno y su motivación para cumplir con el proceso de aprendizaje, tiene en cuenta al alumno activo y produce una mutación del rol de docente instructor al modelo de docente asesor, guía, tutor o acompañante.

“Se contempla que el saber no se comunica exclusivamente a través de los libros y que el proceso de aprendizaje no puede concebirse en un ambiente cerrado, promueve hacer de la clase un medio vivo, rico e impulsar a los alumnos a salir de la clase para



informarse. De este modo se puede transmitir a los alumnos la costumbre y el gusto por la vida comunitaria”<sup>57</sup>.

Se considera que es importante consolidar el compromiso de los alumnos, a partir de que comprendan y valoren la experiencia cercana a la realidad profesional que se les ofrece vivenciar, realizando práctica profesional interdisciplinaria en Empresas Pymes Argentinas, otorgándole un valor agregado a la formación de los Maestrandos quienes de este modo podrán acercarse a la realidad económica y social de su campo de actuación profesional.

Como así también, es elemental la participación del Docente, en su nuevo rol que acompañe con el diseño y uso de métodos y materiales didácticos que faciliten la articulación de los conocimientos teóricos, prácticos y la reflexión.

Es significativo destacar que, a partir de acuerdos de colaboración con Organismos Estatales como por ejemplo, Sepyme, Municipalidades u otros que agrupen empresas, el portfolio de empresas como casos de aplicación, sobre las cuales poder aplicar la Propuesta Pedagógica, se puede ampliar considerablemente.

Asimismo esta experiencia permitirá repensar las situaciones problemáticas y necesidades del contexto en donde actúan los Maestrandos, alcanzando en el mediano plazo una mayor producción de Tesis de Maestría que versen sobre eventos reales de la comunidad y aporten soluciones concretas.

La implementación de esta Propuesta Pedagógica denominada “Práctica Profesional en Pymes”, admitirá llevar a cabo actividades que articulen la experiencia de los Empresarios con los conocimientos, competencias y habilidades de los Maestrandos, en donde se enriquecen mutuamente, acompañados por el Docente.

A su vez, se logrará, por parte de los maestrandos, actividades de reflexión.

Por ultimo, el diseño de un programa de evaluación permitirá recopilar información sobre las tareas realizadas por los maestrandos, sus experiencias y el grado de satisfacción de los actores que participan en esta Propuesta Pedagógica, aplicando los conceptos de mejora continua o bucle dialógico, tal como se refiere Edgar Morin<sup>58</sup>, cuando describe el concepto de realimentación, un sistema causal en el cual el efecto retro-actúa en la causa y

---

57 Pozo Ignacio; Aprendices y Maestros La Nueva Cultura del Aprendizaje, Ed. Alianza, Madrid, 1996.

58 Morín, Edgar. op.cit. 1996.

la modifica. Morín afirma que un sistema que se buclea a sí mismo crea su propia autonomía; y es justamente esta idea la que da sustento al espacio de reflexión y programa de evaluación incluidos en esta propuesta, como principio de auto-eco-organización.

Finalizadas las actividades, se le asignará a cada maestrando, “horas de tutorías”, en función de la actividad desarrollada y del informe presentado.

## Capítulo VII. Conclusiones

La idea de la Propuesta Pedagógica Práctica Profesional en Pymes se inspira en tres aspectos fundamentales que se observan en el contexto social, económico y político de nuestro país en particular, y mundial en general.

Por una parte, el parque empresario en la República Argentina, principalmente de las pequeñas y medianas empresas, se ha visto conmocionado luego de la crisis del año 2001, cambiando fuertemente su forma de gerenciamiento y administración de los negocios, observándose una apertura hacia el conocimiento de los profesionales hasta entonces negado.

Por otra parte, las universidades vislumbran la necesidad de adaptarse a los cambios, comenzar a aplicar los nuevos modelos didácticos, para formar profesionales capaces de comprender las necesidades de la sociedad y de las medianas y pequeñas Empresas Argentinas.

Este cambio provoca una necesidad de desarrollar situaciones casuísticas locales, ajustadas a la realidad, lo cual es ciertamente complejo por el propio cambio de paradigmas en el mercado Argentino.

En tercer lugar, las instituciones y organizaciones intermedias estatales y no estatales van cambiando su rol burocrático protector hacia uno de contención y asistencia procurando brindar herramientas que permitan cubrir las necesidades de las empresas y de la sociedad para el desarrollo regional.

Así mismo, varios autores, ya desde décadas pasadas, buscaban despertar la atención del cambio que se vislumbraba, pero parece que debía darse la conjunción de intereses y necesidades que se produjo ciertamente en el período de crisis mencionado, para implementar una innovación en el proceso de aprendizaje.

Igualmente, a pesar de lo planteado, puede suceder que el principal obstáculo a sortear sea sin duda la ortodoxa posición de claustro y enquistamiento tanto de las empresas como de las universidades y entidades intermedias. En tanto que la posición de los alumnos será la más abierta desde que comprenden que sus posibilidades en la realidad laboral y destinataria de su conocimiento será la problemática de las pequeñas y medianas Empresas Argentinas y están mejor preparados mentalmente para aceptar el cambio.

A partir del análisis expuesto, se elaboró esta Propuesta Pedagógica Práctica Profesional en Pymes, pretendiendo ser una instancia superadora, que no presenta antecedentes en nuestra Universidad y que busca modelar los intereses complementarios de los Estudiantes, los Organismos y la socialización de la Universidad, con las necesidades de gerenciamiento de las Empresas y la aplicación de los conocimientos al campo laboral real de los Profesionales.

Con la implementación de esta Propuesta, se obtendría como beneficio adicional un posicionamiento de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales en el ámbito empresario, social y político.

## Bibliografía

- Acevedo, María. José; Volnovich, Juan Carlos. *La institución psicoanalítica: una utopía*. Buenos Aires: El espacio Institucional, 1991
- Albatch, Philip. *Educación Superior en el Siglo XXI Desafío global y respuesta nacional. Educación y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2002.
- Alba, Alicia. *La paradoja entre postmodernismo, ausencia de utopía y determinación curricular*. México. Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM. 1997
- Amorío, Edgardo. *Los Siete saberes necesarios para la educación del Futuro*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2001.
- Apel, Karl Otto *Transformación de la filosofía (1973), El desafío de la crítica total de la razón (1994), y Teoría de la verdad y ética del discurso (1995)*.  
<http://www.infoamerica.org/teoria/apell.htm>
- Arzeno, María Esther. *El educador como figura de identificación*. Buenos Aires: Central del Libro Psicológico. Diciembre 1987 - marzo 1994, pp. 15-48
- Arrimadas Gomes, Irene. *El acceso a la Universidad en los países de la Unión Europea Ministerio de Cultura y Educación*. España: Secretaría de Políticas Universitarias, 1999, Pág. 22.
- Baremlitt, G. *El inconsciente institucional*, México: Ediciones Nuevomar, 1983.
- Bell, Judith. *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación? Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.
- Bleger, José. *Psicohiglene y psicología institucional*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1966.
- Bleger, José. *El grupo como institución y el grupo en las instituciones*, Buenos Aires: Temas de psicología, Entrevistas y grupos, Nueva Visión, 1971.
- Carrillo, J.A. y otros. *Socioanálisis 81*. México: Análisis Grupal. III (1 y 2): 1-247. 1986
- Cassany, Daniel. *Describir el escribir. Cómo se aprende a escribir*. Barcelona: Editorial Paidós, 1991.
- CEPAL: *El desarrollo sustentable. Transformación productiva, equidad y medio ambiente*. Santiago de Chile. Naciones Unidas <Comisión Económica para América Latina y el Caribe 1.991

- Díaz Barriga, Ángel, La profesión, ¿un referente en la construcción curricular? en Cinco aproximaciones al estudio de las profesiones, México: Cuadernos del CESU (Centro de Estudios sobre la Universidad), no. 21, 1990, pp. 55-78.
- Díaz Barriga, Angel. El Currículo Escolar. Surgimiento y Perspectivas. Buenos Aires Ediciones Aique, 1996.
- Druker, Peter. Las Nuevas Realidades. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2000
- Dyer, William C.; Formación de equipos, México: SITESA, 1988.
- Eco, Umberto. Como se *hace una tesis*. Barcelona: Editorial Gedisa, 1997.
- Edelstein, Gloria. *El análisis didáctico de las prácticas de la enseñanza*. Argentina: Instituto de Investigación de Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Córdoba n. 17, diciembre 2000, pp. 3-7.
- Elliott, John; Manzano Pablo. *El cambio educativo desde la investigación acción*. Madrid: Editorial. Morata, 1993.
- Elliott, John. *La investigación-acción en educación*. Madrid: Editorial Morata, 1994
- Esteva, José A.; *El currículum universitario ante los retos del siglo XXI*. El Currículum Universitario. De cara al nuevo milenio. Presentación para el Primer Coloquio Internacional México: Editorial Plaza y Valdéz. Compiladora: De Alba, Alicia. 1997.
- Fernández, Ana María. El campo grupal. Notas para una genealogía, Buenos Aires: Nueva Visión, 1989.
- Fliguer, José. *Ética y Formación Profesional*. Buenos Aires: Revista Científica de UCES, 2003.
- García de Fanelli, Ana Maria ; Trombetta, Augusto. *Diferenciación Institucional y Reformas Curriculares en los Sistemas de Educación Superior*. Argentina: Ministerio de Cultura y Educación Secretaría de Políticas Universitarias, edición Julio 1996
- Gibbons, Michael y otros. *La nueva producción del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Corredor, 1997.
- Giroux, Henry. *Border Youth and Postmodern Education*. Penn State University University Park, Pennsylvania 1994
- Goffman, Irving. *Internados*. Ensayos sobre la situación social de los enfermos Mentales. Buenos Aires: Editorial Amorrortu, 1972.
- González Gaudiano, Edgar Javier. Asesor del secretario de educación pública México. 2004 <http://ambiental.ws/anea/>
- González Gaudiano, Edgar Hacia una estrategia y plan de acción en educación ambiental en México. 2 ed. México, Semarnap /DGETI-SEP. 1995
- Hart, Chris. *Doing a Literature Review* London: Sage Publications, 1998
- Jaques, Elliot, Nuevas direcciones en psicoanálisis - Los sistemas sociales como defensa contra las ansiedades persecutorias y depresivas. Una contribución al estudio psicoanalítico de procesos sociales. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1965.

- Johnson-Laird. *El pensamiento como habilidad. Lecturas de Psicología del Pensamiento*. Madrid: Editorial Alianza, 1995.
- Kaés, Rene. *La Institución y las Instituciones*. Estudios psicoanalíticos, Buenos Aires: Editorial Paidós, 1989.
- Kemmis, Stephen; Mc. Taggart Robin. *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Editorial Alertes, 1992
- Kintsch, Walter. *El rol del conocimiento en la comprensión del discurso: un modelo de construcción-integración, - Textos en Contexto II*. Buenos Aires: Lectura y Vida, 1996.
- Krotsch, Pedro. *Sistemas Educativos y Reformas Comparadas*. Buenos Aires: Universidad Virtual de Quilmes, 2000.
- Langer, Marle. *Memoria, historia y diálogo psicoanalítico*, México: Folios, 1981.
- Lapassade, Georges (1977). *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. Barcelona: Ed. Granica
- León, José A.; *Prensa y educación. Un enfoque cognitivo*. Buenos Aires: Editorial Aike, 1996.
- Ley Nacional de Educación Superior. Sancionada el 20/7/95. Promulgada el 20/8/95 (Dto. 298/95) Publicada el 10/8/95 (B.O. 28.204).
- Lewin Kurt. *Una teoría dinámica de la personalidad* (1935), *Teoría del campo y experimentación en psicología social* (1939); *La representación conceptual y la medición de las fuerzas psicológicas* (1938) y *Teoría de campo en las ciencias sociales* (1951). [www.infoamerica.org](http://www.infoamerica.org).
- Lourau, René: *El análisis institucional*, Buenos Aires, Amorrortu/editores, 2001
- Manero, Roberto. *Introducción al análisis Institucional*. México: Revista Tramas Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, I (1): 121-157, 1990.
- Manero, Roberto. *La novela Institucional del socioanálisis. Ensayo sobre la institucionalización*, México Colofón, 1992.
- Margulies, Newton; Raia, Anthony. *Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología*, México: Editorial Diana, 1974
- McKernan, James. *Investigación-acción y curriculum. Métodos y recursos para profesores reflexivos*. Madrid: Editorial Morata, 2001.
- Mendel, Gerard. *Socio-psicoanálisis* (1 y 2), Buenos Aires: Editorial Amorrortu, 1973.
- Mendel, Gerard *La sociedad no es una familia*, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1994
- Autoridad y poder en los espacios escolares*. En *Revista del Instituto de investigaciones en Ciencias de la Educación*. UBA. Buenos Aires. Editorial Miño y Dávila 1994
- Mendoza, Javier. *Vinculación universidad-necesidades sociales: un terreno de confrontación*, México: Universidad Nacional y Sociedad en México, UNAM, Universidad Nacional Autónoma de México, 1990.
- Mercado, Salvador. *¿Cómo hacer una Tesis?* México: Editorial Limusa 1993.

- Ministerio de Educación y Justicia. *Informe final del Congreso Pedagógico a la Asamblea Nacional* de Buenos Aires, 1988.
- Morgenstein de Finkel, Sara. *Crisis de acumulación y respuesta educativa de la Nueva Derecha* México: Revista Universidad Futura UAM (Universidad Autónoma Metropolitana), vol. 1, no. 2, junio 1989, pp. 49-57
- Morín, Edgar. (Seudónimo del filósofo judío – francés Edgar Nahoum) *El Pensamiento Complejo como Alternativo al Paradigma de Simplificación*. París: Ed. Bergère, diciembre 1996, pp. 2-9.
- Nepomneschi, Marta. *El Asesor Pedagógico en la Universidad*. Buenos Aires, pp. 70-82.
- Piaget, Jean. *Educación e Instrucción*. Buenos Aires: Editorial Proteo, 1967.
- Pichon Riviere, Enrique, *Del psicoanálisis a la psicología social*, Buenos Aires: Nueva Visión, 1977.
- Pozo, Juan Ignacio. *Aprendices y Maestros*. Madrid: Editorial Alianza, 1996.
- Richardson, Laurel. *Writing Strategies. Reaching Diverse Audiences*. EE.UU.: Newbury Park, 1999.
- Sacristán, José Gimeno. *El Currículum – Una reflexión sobre la práctica* cap. 8 Barcelona: Editorial Paidós, 2001.
- Samaja, Juan. *Epistemología y Metodología*. Buenos Aires: Editorial Eudeba, 1998
- Schwartzman, Simón. *Ponencia presentada en el Seminario Internacional “Hacia una Nueva Reforma Universitaria”* Argentina: Agosto de 1999.
- Secretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación de la Nación. Documento producido: *Hacia un sistema integrado de Educación Superior en la Argentina. Democratización con Calidad* . Buenos Aires: 2000.
- Secretaría de la Educación. *Programa para la modernización educativa*. México: subsecretaría de publicaciones, 1989-1994
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica, 1996.
- Sigal, Víctor. *El sistema de admisión a la Universidad en la Argentina*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2002.
- Sternberg, Robert J.; *Investigar en Psicología. (Una guía para la elaboración de textos científicos dirigida a estudiantes, investigadores y profesionales)*. Barcelona: Editorial Paidós, 1996
- Stutely, Richard. *Plan de Negocios*. México: Ediciones Prentice Hall, 2000
- Tenti, Emilio. *Elementos de teoría y análisis histórico*, pp. 13, 78, en Gómez Campo, V. M., *Universidad y profesiones: crisis y alternativas*. Buenos Aires: Ediciones Mino y Dávila, 1989.
- Thurow, Lester. *El Futuro del Capitalismo*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara, 1996 Pág. 21.
- Toribio, Daniel. *La articulación de la Educación Superior Marco Normativo y Políticas Públicas* (parte del texto del proyecto de investigación que se realiza en la Universidad Nacional de Lanús respecto a la Articulación entre la Educación Superior no Universitaria y Universitaria, Modalidades y efectividad) sin fecha.



- Trombeta, M. Augusto; *El ingreso en las Universidades Nacionales Argentinas*. Buenos Aires: s/ed. 1999.
- Tudesco, Juan. C.; *Universidad y Sociedad del Conocimiento Educar en la Sociedad del Conocimiento*. Buenos Aires: UBA – FCE, 2000.
- Tudesco, Juan Carlos. *Entrevista revista Pensamiento Universitario*. Editorial Universidad Nacional de Quilmes, 2001.
- Ulloa, Fernando. *Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica*  
Argentina: Revista de Psicoanálisis Tomo XXVI. 1969
- Ulloa, Fernando. *Revisión de diez años de experiencia en psicología institucional*.  
Madrid: Revista Clínica y Análisis Grupal, No. 5. 1977
- Vigotzky, Lev. Semenovich. *La Perspectiva Socio-Histórica*. México: Ediciones Crítica, Grijalbo, 1978.
- Waisman, Carlos H.; Article. Department of Sociology. San Diego EE.UU. University of California, 1999.
- Worldwatch Institute: “la población humana se encuentra ante un dilema y un reto. Esperamos que pueda ser comprendido y que promueva acciones conducentes a actuar a nivel local, lo que implica actuar a nivel global.” 1990; 1
- Zermeño, Sergio. *Hacia una sociología de la pobreza*. Jornada Semanal, Nueva Epoca, México DF: N° 10, 20 Agosto de 1989, pp, 28-35. y 33.

## **ANEXO**

### **1. Ley Federal de Educación**

El marco conceptual más amplio se visualiza en la Ley Federal de Educación, Ley N° 24.195 (Sancionada: Abril 14 de 1993. Promulgada: Abril 29 de 1993), de donde se extractan los párrafos que contienen el marco legal de incumbencia para esta propuesta pedagógica. Ver detalle en Anexo.

#### Titulo I Derechos, Obligaciones y Garantías

Artículo 1° -El derecho constitucional de enseñar y aprender queda regulado, para su ejercicio en todo el territorio argentino, por la presente ley que, sobre la base de principios, establece los objetivos de la educación en tanto bien social y responsabilidad común, instituye las normas referentes a la organización y unidad del Sistema Nacional de Educación, y señala el inicio y la dirección de su paulatina reconvención para la continua adecuación a las necesidades nacionales dentro de los procesos de integración.

#### Titulo II Principios Generales.

##### Capitulo I de la Política Educativa

Artículo 5° El Estado nacional deberá fijar los lineamientos de la política educativa respetando los siguientes derechos, principios y criterios:

- a) El fortalecimiento de la identidad nacional atendiendo a las idiosincrasias locales, provinciales y regionales.
- b) El afianzamiento de la soberanía de la Nación.
- c) La consolidación de la democracia en su forma representativa, republicana y federal.
- d) El desarrollo social, cultural, científico, tecnológico y el crecimiento económico del país.
- e) La libertad de enseñar y aprender.

- f) La concreción de una efectiva igualdad de oportunidades y posibilidades para todos los habitantes y el rechazo a todo tipo de discriminación.
- g) La equidad a través de la justa distribución de los servicios educacionales a fin de lograr la mejor calidad posible y resultados equivalentes a partir de la heterogeneidad de la población.
- h) La cobertura asistencial y la elaboración de programas especiales para posibilitar el acceso, permanencia y egreso de todos los habitantes al sistema educativo propuesto por la presente ley.
- i) La educación concebida como proceso permanente.
- j) La valorización del trabajo como realización del hombre y de la sociedad y como eje vertebrador del proceso social y educativo.
- k) La integración de las personas con necesidades especiales mediante el pleno desarrollo de sus capacidades.
- l) El desarrollo de una conciencia sobre nutrición, salud e higiene, profundizando su conocimiento y cuidado como forma de prevención de las enfermedades y de las dependencias psicofísicas.
- ll) El fomento de las actividades físicas y deportivas para posibilitar el desarrollo armónico e integral de las personas.
- m) La conservación del medio ambiente, teniendo en cuenta las necesidades del ser humano como integrante del mismo.
- n) La superación de todo estereotipo discriminatorio en los materiales didácticos.
- ñ) La erradicación del analfabetismo mediante la educación de los jóvenes y adultos que no hubieran completado la escolaridad obligatoria.
- o) La armonización de las acciones educativas formales como la actividad no formal ofrecida por los diversos sectores de la sociedad y las modalidades informales que surgen espontáneamente en ella.
- p) El estímulo, promoción y apoyo a las innovaciones educativas y a los regímenes alternativos de educación, particularmente los sistemas abiertos y a distancia.
- q) El derecho de las comunidades aborígenes a preservar sus pautas culturales y al aprendizaje y enseñanza de su lengua, dando lugar a la participación de sus mayores en el proceso de enseñanza.
- r) El establecimiento de las condiciones que posibiliten el aprendizaje de conductas de convivencia social pluralista y participativa.
- s) La participación de la familia, la comunidad, las asociaciones docentes legalmente reconocidas y las organizaciones sociales.
- t) El derecho de los padres como integrantes de la comunidad educativa a asociarse y a participar en organizaciones de apoyo a la gestión educativa.
- u) El derecho de los alumnos a que se respete su integridad, dignidad, libertad de conciencia, de expresión y a recibir orientación.
- v) El derecho de los docentes universitarios a la libertad de cátedra y de todos los docentes a la dignificación y jerarquización de su profesión.
- w) La participación del Congreso de la Nación según lo establecido en el artículo 53, inc. n)

## **Capítulo V. Educación Superior**

Artículo 18º -La etapa profesional de grado no universitario se cumplirá en los institutos de formación docente o equivalentes y en institutos de formación técnica que otorgarán títulos profesionales y estarán articulados horizontal y verticalmente con la universidad.

Artículo 22.- Son funciones de las universidades: a) Formar y capacitar técnicos y profesionales, conforme a los requerimientos nacionales y regionales, atendiendo las vocaciones personales y recurriendo a los adelantos mundiales de las ciencias, las artes y las técnicas que resulten de interés para el país. b) Desarrollar el conocimiento en el más alto nivel con sentido crítico, creativo e interdisciplinario, estimulando la permanente búsqueda de la verdad. c) Difundir el conocimiento científico-tecnológico para contribuir al permanente mejoramiento de las condiciones de vida de nuestro pueblo y de la competitividad tecnológica del país. d) Estimular una sistemática reflexión intelectual y el estudio de la cultura y la realidad nacional, latinoamericana y universal. e) Ejercer la consultoría de organismos nacionales y privados.

## **2. Matriz de Datos de Relevamiento de Información.**

### **Ejemplo de Relevamiento de una Institución**

FECHA DE RELEVAMIENTO: 24 de junio de 2005

ENTIDAD: INTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL

DIRECCIÓN: Av. General Paz 5445 San Martin (CP 1650) Prov. Buenos Aires

[www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

CONTACTO : consultas@inti.gov.ar

TELEFONO: 0800-444-4004

LINEA DE ASISTENCIA: TECNICA - OTRA

COBERTURA: Nacional

ESTRATEGIA: La misma se efectúa en tres frentes: Regulaciones; Asistencia en competitividad; Integración del tejido productivo

REQUISITOS PARA SOLICITAR LA ASISTENCIA: La oferta tecnológica del INTI es el universo de servicios tecnológicos que el Instituto ofrece a las empresas y a la comunidad en general. A través de la misma se cubren las necesidades de las diferentes ramas industriales.

OBSERVACIONES: Se detallan el origen de los recursos para los frentes mencionados precedentemente. Oficiales, con costo-beneficio medido, donde el INTI sea capaz de mostrar, en los aspectos cuantificables, que gana la comunidad, el país en general, como consecuencia de lo que cueste hacer esa tarea. Privado, a costo directo o con la participación en beneficios. Oficiales, financiados con el primer frente.

### **3. Ejemplo de Convenio de Colaboración.**

Entre la INSTITUCION, representada en este acto por ....., MI N° ..... con domicilio legal en la calle.....de la, en adelante “LA INSTITUCION XX” y LA UNIVERSIDAD UCES, representada en este acto por..... en su carácter de....., MI N°....., con domicilio legal en la calle..... de la CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES en adelante “LA UNIVERSIDAD”, deciden manifestar:

Que “LA INSTITUCION XX” tiene, entre sus objetivos, el de facilitar y estrechar las vinculaciones entre el sistema educativo y el sector empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con la finalidad de brindarles apoyo en su crecimiento y desarrollo.

Que “LA UNIVERSIDAD” tiene interés en que sus alumnos de las maestrías del Área de Administración y Negocios del Departamento de Postgrados, puedan aplicar sus conocimientos en el Programa de Apoyo a las Empresas que ejecuta el Área de Comercio Exterior dependiente de la Dirección de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior.

Que es interés de “LA INSTITUCION XX” que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas puedan contar con instrumentos de apoyo orientados en la asistencia profesional, con el fin de lograr, entre otros, el desarrollo competitivo de las mismas y su inserción en los mercados internacionales.

Que en consecuencia, las partes convienen en celebrar el presente Convenio de Colaboración, sujeto a las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA: El presente Convenio de Colaboración tiene por objeto fortalecer la capacidad exportadora de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a través de un esquema de colaboración entre “LA INSTITUCION XX” y “LA UNIVERSIDAD”.

SEGUNDA: El presente Convenio de Colaboración encuentra sustento en la importancia que le asigna el Gobierno Nacional al logro de una mayor cooperación y complementación entre el sector público, privado y académico para fortalecer las capacidades productivas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, a fin de lograr de manera eficiente, su inserción y expansión en los mercados internacionales.

TERCERA: Para el cumplimiento del objeto previsto en este Convenio de Colaboración, los firmantes asumen los siguientes compromisos, a saber:

“LA INSTITUCION XX”, a través del Área de Comercio Exterior, propondrá a “LA UNIVERSIDAD”, realizar estudios de mercado y otros trabajos dirigidos al desarrollo empresarial, con el objeto de facilitar la realización de las acciones tendientes a desarrollar un Plan de Negocios de Exportación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que así lo soliciten.

Además, “LA INSTITUCION XX” proveerá información específica y ofrecerá su respaldo institucional, a efectos de facilitar el acceso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a los instrumentos de apoyo a la exportación existentes en el ámbito del Sector Público Nacional.

“LA UNIVERSIDAD” se compromete a desarrollar a través de los alumnos de las maestrías del Área de Administración y Negocios del Departamento de Postgrados y de acuerdo con el perfil solicitado por “LA INSTITUCION XX”, los trabajos relacionados con el diseño del Plan de Negocios de Exportación de las empresas integrantes del Programa.

CUARTA: El presente Convenio no generará ningún tipo de erogación presupuestaria para las partes signatarias.

QUINTA: Nada de lo previsto en el presente Convenio podrá interpretarse en el sentido de que se realizarán pasantías por parte de los alumnos de “LA UNIVERSIDAD” ni que éstos tendrán relación laboral alguna, sea con las empresas que puedan participar del Programa, sea con “LA INSTITUCION XX”

SEXTA: La implementación de los objetivos plasmados en el presente convenio, estará a cargo de la Dirección “LA INSTITUCION XX”

SEPTIMA: El presente Convenio de Colaboración, tendrá vigencia por el término de xx meses a partir de su firma, pero se considerará automáticamente prorrogado por períodos similares si ninguna de las partes funda una voluntad contraria con una anticipación de por lo menos TREINTA (30) días corridos con relación a la fecha de vencimiento.

En prueba de conformidad se firman DOS (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en....., a los ..... días del mes de ..... del año....

## 4. Evaluación de Resultados del Programa

### 4.1. Cuestionario para ALUMNOS

#### CONSIGNA:

Con el fin de evaluar el Programa “Práctica Profesional en Pymes”, diseñamos este cuestionario. Tu evaluación es muy importante, ya que servirá para enriquecer las futuras actividades de la Propuesta Pedagógica beneficiando a los nuevos participantes en base a tu experiencia.

Leer atentamente cada una de las preguntas y contestar en forma clara y concisa es fundamental para que tu aporte sea útil.

#### CUESTIONARIO:

##### BLOQUE I: EVALUACIÓN PERSONAL DE LA EXPERIENCIA

1.- En líneas generales: ¿cómo evaluarías la experiencia? (Circular una respuesta)

1. Altamente positiva	2. Medianamente positiva	3. Ni positiva ni negativamente	4. Medianamente negativa	5. Altamente negativa
-----------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	-----------------------

2.- En cuanto a tus expectativas al inicio del programa, crees que ... (Circular una respuesta)

1. Se cumplieron totalmente	2. Se cumplieron parcialmente	3. Ni se cumplieron ni se dejaron de cumplir	4. No se cumplieron parcialmente	5. No se cumplieron totalmente
-----------------------------	-------------------------------	--	----------------------------------	--------------------------------

3.- SI TUS EXPECTATIVAS SE CUMPLIERON: nos gustaría que describieras cuáles eran las expectativas y por qué consideras que se cumplieron

--

4.- SI TUS EXPECTATIVAS NO SE CUMPLIERON: Por favor, describir cuáles eran las expectativas y por qué consideras que no se cumplieron

--

5.- ¿Cuál fue el principal aporte que te dejó la participación en este programa?

--



6.- ¿Cuál fue tu grado de satisfacción con cada uno de los siguientes aspectos? (Puntuar cada ítem entre 1=Muy satisfecho, 2=Algo satisfecho, 3=Ni satisfecho ni insatisfecho, 4=Algo insatisfecho y 5=Muy insatisfecho)

ASPECTO	EVALUACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. Facilidad para realizar el contacto con la empresa					
2. Información disponible sobre la empresa para ser utilizada por los alumnos					
3. Accesibilidad del contacto					
4. Metodología de trabajo					
5. Apoyo docente					
6. Apoyo del coordinador					

## BLOQUE II: FUTURO DE LA PROPUESTA

7.- ¿Te gustaría volver a participar en el programa ? (Circular una respuesta y completar la frase)

SI. Me gustaría volver a participar del programa porque ...

--

NO. No me gustaría volver a participar del programa porque ..

--

8.- ¿En cuál/es áreas debería mejorar el programa? (Circular una ó varias respuestas)

1. Comunicación con el empresario 2. Compromiso docente 3. Articulación con otras materias 4. Apoyo bibliográfico 5. Disponibilidad de información 6. Organización y planificación  
OTRA ÁREA. Cuál/es:

--

9.- ¿Cuán de acuerdo ó en desacuerdo estás en abordar estudios de casos relacionados exclusivamente al sector Pymes? (Circular una respuesta)

1. Totalmente de acuerdo	2. Medianamente de acuerdo	3. Neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo)	4. Medianamente en desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	--	-------------------------------	-----------------------------

10.- SI ESTÁS DE ACUERDO: ¿por qué?

--

11.- SI ESTÁS EN DESACUERDO: ¿por qué?

--

12. De los rubros que se mencionan a continuación: ¿En cuales crees que se podría aplicar con más efectividad el Programa? (Circular uno ó mas rubros)

1. Industrias 2. Productores rurales 3. Empresas de servicio 4. Bodegas  
OTROS RUBROS. Cuál/es:

--

13.- ¿Por qué?

--

**BLOQUE III: PERCEPCIÓN DE LA OPINIÓN DEL EMPRESARIO / EMPRENDEDOR**

14.- En tu opinión: el empresario/coordinador que entrevistaste sintió que la propuesta que le ofrecieron ha sido: (Circular una respuesta por cada uno de los tres aspectos)

1. Muy original	2. Bastante original	3. Original	4. Poco original	5. Nada original
1. Muy útil	2. Bastante útil	3. Útil	4. Poco útil	5. Nada útil
1. Muy viable	2. Bastante viable	3. Viable	4. Poco viable	5. Nada viable

15.- ¿Podrías mencionar alguna sugerencia o comentario que haya efectuado el empresario para mejorar el proyecto?

--

16.- En tu opinión, ¿cuáles fueron los principales motivadores y/o frenos a la exportación?

--

17.- En tu opinión, el Business Plan diseñado: ¿será aplicado? (Circular una respuesta)

1. Sí, seguramente	2. Sí, probablemente	3. No
--------------------	----------------------	-------

18.- ¿Por qué?

--

**BLOQUE IV: EVALUACIÓN DEL AVAL UCES**

19.- ¿El empresario conocía UCES al iniciar el proyecto?

1. Sí	2. No
-------	-------

20.- En tu opinión, ¿qué imagen tenía el empresario de la UCES? (Circular una respuesta)

1. Altamente positiva	2. Medianamente positiva	3. Ni positiva ni negativamente	4. Medianamente negativa	5. Altamente negativa
-----------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	-----------------------

21.- ¿Por qué?

--

22.- En tu opinión: para el empresario, que una Universidad como UCES encare este tipo de proyectos es una iniciativa: (Circular una respuesta)

1. Muy Buena	2. Bastante Buena	3. Buena	4. Mala	5. Muy Mala
--------------	-------------------	----------	---------	-------------

23.- ¿Por qué?

--

24.- El empresario/coordinador: ¿conocía propuestas similares a éstas ofrecidas por otras universidades?  
(Circular una respuesta)

o SI. ¿De cuál/es Universidades?:

o NO

25.- SI EL EMPRESARIO/COORDINADOR CONOCIA PROPUESTAS SIMILARES: ¿Cómo considerarás que evaluó la propuesta de UCES en comparación con la de otras Universidades?

1. En forma altamente positiva	2. En forma medianamente positiva	3. Ni positiva ni negativamente	4. En forma medianamente negativa	5. En forma altamente negativa
--------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

26.- Para los empresarios/coordinadores entrevistados: ¿cuál crees que es la mejor universidad que asesora a las empresas en nuevos negocios y consultoría?

27.- ¿Por qué?

Tus respuestas son de utilidad para la Propuesta pedagógica  
¿Querés hacernos alguna sugerencia ó comentario?

---

---

---

Muchas Gracias por tu participación.

#### DATOS CLASIFICATORIOS

100.- Nombre y Apellido del alumno:

101.- Nombre y Apellido del empresario/coordinador que entrevistó:

102.- Nombre de la empresa/grupo empresario evaluado:

103.- Rubro de la empresa/grupo empresario evaluado:

## 4.2. Cuestionario para EMPRESARIOS / COORDINADORES

### CONSIGNA:

Con el fin de evaluar el Programa “Práctica Profesional en Pymes”, diseñamos este cuestionario. Su evaluación es muy importante, ya que servirá para enriquecer las futuras actividades del programa.

Leer atentamente cada una de las preguntas y contestar en forma clara y concisa es fundamental para que su aporte sea útil.

### CUESTIONARIO

#### BLOQUE I: EVALUACIÓN PERSONAL DE LA EXPERIENCIA

1.- En líneas generales: ¿cómo evaluaría la experiencia? (Circular una respuesta)

1. Altamente positiva	2. Medianamente positiva	3. Ni positiva ni negativamente	4. Medianamente negativa	5. Altamente negativa
-----------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	-----------------------

2.- En cuanto a sus expectativas al inicio del programa, Ud. cree que ... (Circular una respuesta)

1. Se cumplieron totalmente	2. Se cumplieron parcialmente	3. Ni se cumplieron ni se dejaron de cumplir	4. No se cumplieron parcialmente	5. No se cumplieron totalmente
-----------------------------	-------------------------------	--	----------------------------------	--------------------------------

3.- SI SUS EXPECTATIVAS SE CUMPLIERON: nos gustaría que describiera cuáles eran las expectativas y por qué considera que se cumplieron

4.- SI SUS EXPECTATIVAS NO SE CUMPLIERON: Por favor, describir cuáles eran las expectativas y por qué considera que no se cumplieron

5.- ¿Cuál fue el principal aporte que le dejó la participación en este programa?

## BLOQUE II: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

6.- En su opinión: Ud. sintió que la propuesta que le ofrecieron los alumnos ha sido: (Circular una respuesta por cada uno de los tres aspectos)

1. Muy original	2. Bastante original	3. Original	4. Poco original	5. Nada original
1. Muy útil	2. Bastante útil	3. Útil	4. Poco útil	5. Nada útil
1. Muy viable	2. Bastante viable	3. Viable	4. Poco viable	5. Nada viable
1. Muy pertinente	2. Bastante pertinente	3. Pertinente	4. Poco pertinente	5. Nada pertinente

7.- En su caso particular, ¿la propuesta presentada por los alumnos ha sido o será implementada? (Circular una respuesta)

1. Sí, totalmente	2. Sí, parcialmente	3. No	4. Aún no lo ha decidido
-------------------	---------------------	-------	--------------------------

8.- ¿En cuál/es áreas debería mejorar el programa? (Circular una ó varias respuestas)

1. Comunicación con el alumno	2. Compromiso docente	3. Adecuación a las necesidades del empresario
4. Posibilidad de implementación de la propuesta	5. Organización	
OTRA ÁREA. ¿Cuál es?:		

9.- ¿Le gustaría volver a participar en el proyecto? (Circular una respuesta y completar la frase)

o SI. Me gustaría volver a participar del programa porque ...

--

o NO. No me gustaría volver a participar del programa porque ...

--

10.- ¿Podría mencionar alguna sugerencia o comentario que crea conveniente para mejorar el programa?

--

## BLOQUE III: EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL ALUMNO

11.- En su opinión, los alumnos han... (Circular una ó más respuestas)

1. Comprendido el giro del negocio	2. Se han manejado con un lenguaje profesional y adecuado	3. Presentado una propuesta útil y factible de llevar a cabo	4. Entendido cuales eran sus necesidades	5. Respondido de una manera responsable y profesional
6. Asistido puntualmente	7. Cumplido en tiempo y en forma			

12.- ¿Desearía hacer algún comentario o sugerencia a los docentes para mejorar en el futuro la relación con el alumno?

--

13.- Podría evaluar a los alumnos en cuanto al grado de interés que mostraron: (Puntuar cada ítem entre 1=Muy interesado, 2=Algo interesado, 3=Ni interesado ni desinteresado, 4=Algo desinteresado y 5=Muy desinteresado)

ASPECTO	EVALUACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. Conocimiento y aporte					
2. Creatividad					
3. Claridad					
4. Análisis					
5. Puntualidad					

#### BLOQUE IV: EVALUACIÓN DEL AVAL UCES

14.- ¿Ud. conocía UCES al iniciar el proyecto?

1. Sí	2. No
-------	-------

15.- En su opinión, ¿qué imagen tenía de UCES? (Circular una respuesta)

1. Altamente positiva	2. Medianamente positiva	3. Ni positiva ni negativamente	4. Medianamente negativa	5. Altamente negativa
-----------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	-----------------------

16.- ¿Por qué?

--

17.- En su opinión, que una Universidad como UCES encare este tipo de proyectos es una iniciativa: (Circular una respuesta)

1. Muy Buena	2. Bastante Buena	3. Buena	4. Mala	5. Muy Mala
--------------	-------------------	----------	---------	-------------

18.- ¿Por qué?

--

19.- En su caso particular: ¿conocía propuestas similares a éstas ofrecidas por otras universidades? (Circular una respuesta)

o SÍ. ¿De cuál/es Universidades?:

\_\_\_\_\_

o NO

20.- **SI CONOCIA PROPUESTAS SIMILARES:** ¿Cómo evaluaría la propuesta de la UCES en comparación con la de otras Universidades? (Circular una respuesta)

1. En forma altamente positiva	2. En forma medianamente positiva	3. Ni positiva ni negativamente	4. En forma medianamente negativa	5. En forma altamente negativa
--------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

21.- En su opinión: ¿cuál cree que es la mejor universidad que asesora a las empresas en nuevos negocios y consultoría?

22.- ¿Por qué?

Sus respuestas son de utilidad para Propuesta Pedagógica.

¿Desearía hacernos alguna sugerencia ó comentario?

---

---

---

Muchas Gracias por su participación.

#### **DATOS CLASIFICATORIOS**

100.- Nombre y Apellido del coordinador:

101.- Nombre de la empresa/grupo empresario evaluado:

102.- Rubro de la empresa/grupo empresario evaluado: