



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Facultad Regional General Pacheco

**TECNICATURA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Trabajo Final:

***"La gesta de una universidad inteligente de
autoconocimiento y autogestión en una sociedad en red.
Desafíos de la virtualidad en la educación de posgrado en
Argentina".***

María Laura Bauman

Julio 2016

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
Fundamentación	4
Objetivos y Propósito	4
Capítulo 1. Transformación del sistema educativo superior en el siglo XXI	
1.1. Concepto de “gestión”	5
1.1.2. Marketing	6
1.1.3. Reingeniería educativa	7
1.1.4. Calidad total del sistema educativo superior	8
1.1.5. Retroalimentación en la gestión y articulación de los procesos	9
1.2. Modelos de Gestión para organizar los procesos	9
1.2.1. Modelos de gestión por proyectos	11
Capítulo 2. La universidad necesaria en red	
2.1. Cambios de paradigmas en la educación superior	16
2.1.2. La sociedad del conocimiento, nacimiento de organizaciones diferentes	17
2.1.3. La gestión del conocimiento, producción de innovación	18
2.1.4. Políticas del conocimiento en la universidad inteligente	19
2.1.5. La universidad inteligente, mecanismos de gestión	20
Capítulo 3. La virtualidad como modelo educativo moderno	
3.1. La educación a distancia, características generales	22
3.1.2. La expansión de la educación a distancia en el mundo. Modalidad en Argentina	23
3.1.3. Ventajas y valores de la educación a distancia, su transmisión	25
3.2. La educación a distancia como sistema	27
3.2.1. El modelo pedagógico, sus objetivos	28
3.2.2. El rol de los estudiantes y docentes	29
3.2.3. Currícula, didáctica y evaluación	32
3.2.4. Nuevas tecnologías. Infraestructura, organización y costos	34
3.2.5. Ámbito legal	37
3.3. La “posgraduarización” de la educación superior	37
Capítulo 4. Retos de ejecución en Facultad Regional General Pacheco de la UTN: “Reingeniería educativa, nuevos paradigmas institucionales y programas virtuales de enseñanza”	
4.1. Implementación de Task Force en Facultad Regional General Pacheco	39
4.2. Formulación de paradigmas para la reestructuración institucional de Facultad Regional General Pacheco	40

4.3. Desarrollo y desafíos de un programa virtual de enseñanza y aprendizaje en la Escuela de Posgrado de Facultad Regional General Pacheco	43
---	----

Conclusión	47
-------------------	----

Bibliografía	49
---------------------	----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 - Modelo Facilitador	13
-------------------------------	----

Imagen 3 - Modelo de Task Force	15
---------------------------------	----

Imagen 4 - Dimensiones de la reestructuración universitaria	41
---	----

Imagen 5 - Cuadro comparativo de roles de estudiantes en modalidad educativa tradicional y a distancia	30
--	----

Resumen

La problemática universitaria de la actualidad es muy amplia, pero quiero detenerme en los desafíos que la organización debe enfrentar de cara al futuro para la construcción de sólidas herramientas de gestión del conocimiento. Me motiva el desarrollo de ésta temática luego de haber cursado la carrera mencionada y haberme comprometido e identificado con uno de los seminarios dictados por la Profesora Gabriela Lapiduz: "Problemática Universitaria".

La institución educativa necesita acompañar los cambios del mundo moderno, actualizarse, adecuarse y reorganizarse para brindar lo que la sociedad actual demanda y convertirse en generadora constante de valor agregado y satisfacción completa de sus clientes.

Dentro del área de Posgrado 4° Nivel de Facultad Regional General Pacheco de la UTN, donde desarrollo mi actividad laboral como Asistente Administrativa, observo la insuficiencia del trazado de nuevas estrategias para la planeación educativa de la actual era tecnológica que transitamos, retos a concretar con puentes a la virtualidad de la enseñanza y aprendizaje y de esfuerzos colaborativos de la sociedad en red en la que estamos inmersos.

Para ello desplegaré conceptos básicos para el impulso de una institución inteligente, que pueda expresar un nuevo enfoque y modelo hacia la sociedad del conocimiento. Una apertura de intención global socioeducativa y tecnológicamente competitiva, buscando la internacionalización de la universidad, siempre habiendo consolidado su esencia de autoconocimiento y autogestión, imprescindibles para el proceso de crecimiento necesario en la nueva era.

Introducción

La problemática universitaria que se encuentra instalada dentro del sistema educativo del mundo actual, hace necesario un análisis exhaustivo de sus cuestiones más intrínsecas. Los cambios y avances del nuevo siglo demandan que el sistema se regenere en pos del desarrollo social, tecnológico y académico-organizacional. Premisa fundamental para la elaboración del presente Trabajo Final.

En el mismo se planteará el modelo de universidad necesario en estos tiempos modernos, donde la organización necesita una renovación desde el sentido más profundo, replanteando su capacidad de generar y gestionar las reformas necesarias para satisfacer el nuevo mercado social, económico, cultural y una apertura global con características expansionistas.

Aquí se menciona el avance de la enseñanza y el aprendizaje a nuevos desafíos de la sociedad en red a la que pertenecemos, interviene la palabra "*virtualidad*", como nueva manera de transmitir conocimiento y concretarlo colaborativamente a distancia, a través del uso las nuevas tecnologías de comunicación e información.

Para comenzar se analizará la reingeniería educativa en la universidad contemporánea, donde las organizaciones de educación superior deben adecuar velozmente sus estructuras y procesos a las nuevas exigencias. Tal como es definido por Liliana Farjat en "Gestión Educativa Institucional"; este aspecto es clave desarrollar en una organización universitaria y en un Departamento de Posgrado en particular, más aún, por la relevancia social con la que contribuye al crecimiento de la sociedad. Los beneficios que conlleva realizarla y estudiar detalladamente la manera de aplicarla, hará un énfasis en los modelos de gestión por proyectos.

Luego se identificará la universidad inteligente, se la caracterizará, se ubicará en el contexto social y tecnológico actual, tal como es analizada por Augusto Pérez Lindo en "Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo". Se enfatizará en organización capaz de afrontar con fluidez los nuevos desafíos de la sociedad moderna en red, con sólidos cimientos en cultura científica y tecnológica, con porte de formar líderes y profesionales posgraduados éticos y eficientes, con responsabilidad social, generadores de conocimiento para innovar y contribuir socialmente a la resolución de problemas cruciales de la nueva era. Cuando menciono profesionales posgraduados, es donde enfatizo sobre la problemática observada en la actualidad, la formación de posgrado es esencial en los tiempos que corren, pero otorgada

dentro del marco descripto, que realmente consolide productores de conocimiento, los futuros investigadores.

De la mano del proyecto de la organización inteligente, podremos sumergirnos en la sociedad en red actual que nos demanda entre otras cosas, *la virtualidad de la enseñanza y el aprendizaje*. ¿Qué significa? Sus características más relevantes, sus dimensiones como sistema educativo, su expansión y reconocimiento mundial; se observará el nivel de desarrollo en Argentina y la región latinoamericana. Aquí se abre un universo exquisito para degustar las nuevas tecnologías en la educación universitaria, tal como es bien detallado por Marta Mena en su libro: "Educación a Distancia en América Latina".

Se relacionará el sistema virtual de educación con la "posgraduarización" de la enseñanza superior a nivel global y específicamente en Argentina. La importancia de esta debido a los grandes avances ocasionados por la explosión de los conocimientos de diversos ámbitos en los cuales el graduado está inmerso y hace que necesite mayor capacitación. Los profesionales demandan los posgrados para acrecentar conocimientos y la universidad debe estar preparada para brindar la enseñanza en modalidad virtual, como lo demuestra Claudio Rama en su libro: "Los postgrados en América Latina y el Caribe en la sociedad del conocimiento".

Por todo lo expuesto, se planteará para la Facultad Regional General Pacheco de la UTN una alternativa de desarrollo de la reingeniería educativa por medio de la aplicación del modelo de gestión por proyectos Task Force, se proyectará la implementación de una organización inteligente a través de la reconversión institucional por medio del trazado de nuevos paradigmas y se propondrá el avance en programas de educación a distancia de modo expansionista a la nueva sociedad de conocimiento.

Desde ya invito a recorrer este camino propuesto, para desandar los desafíos que implican el avance hacia una universidad inteligente, de fuerte énfasis en enseñanza y aprendizaje virtual en niveles formativos a considerar prioritarios para su desarrollo en el sistema educativo superior de Argentina.

Fundamentación

El tema elegido para el desarrollo del presente Trabajo Final se sustenta por el interés en lograr la mejora continua, la eficiencia y la calidad total de la universidad necesaria en la sociedad internauta del mundo actual, específicamente en Facultad Regional General Pacheco, mostrando su capacidad de autogestionarse y producir conocimiento científico a través de la enseñanza virtual y aprendizaje colaborativo utilizando al máximo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Es así que la formación de posgrado sea tomada como eje principal de desarrollo; tanto en importancia de transmisión y generación de conocimiento científico de investigación para profesionales competitivos, como la forma de vinculación a través de una educación virtual de excelencia para nuestra Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional General Pacheco, Escuela de Posgrado 4° Nivel. Al momento no contamos con herramientas tecnológicas suficientes, ni carreras con planes de estudio de modalidad virtual en nuestra Institución.

Objetivos o Propósitos

A partir de lo mencionado es que se establecen como objetivos del presente Trabajo Final:

“Exhibir un nuevo modelo de universidad renovado de acuerdo a los avances sociales y tecnológicos del siglo XXI, con un análisis intrínseco de sus dimensiones que le permitan tener conciencia de sí, de ser capaz de proyectarse estratégicamente hacia el futuro y que utilizando ese autoconocimiento y autogestión logre la modernización de manera sistemática, tanto en lo organizacional, estructural, cultural, académico e informático”.

Para luego, colocando un énfasis muy especial en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que pueda exponer la necesidad de la virtualización de la educación en el mundo moderno, particularmente en el 4° nivel de posgrado, como medio de crecimiento hacia la sociedad del conocimiento.

Capítulo 1. Transformación del sistema educativo superior en el siglo XXI

Los dos términos fundamentales son "el hombre" y "el cambio". Nuestra falta de entendimiento del mundo actual se debe a que en ningún nivel educativo se nos enseñan las dos teorías necesarias: una teoría del hombre y una teoría del cambio.

Vicente Perel, "Las organizaciones neuróticas"

1.1. Concepto de "gestión"

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente y muy bien lo describe Liliana Farjat en Gestión Educativa Institucional (1998), proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión institucional. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de una organización educativa en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión institucional son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión institucional corresponden al ámbito organizacional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la organización en singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es el educativo, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa institucional, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Todos los miembros de la institución implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etcétera.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o institucionales.

En la gestión institucional, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso organizacional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Cuando se gestiona se administra, cada administrador maneja tiempos, contenidos curriculares, espacios físicos, equipos de personas, recursos, para alcanzar metas y objetivos con ánimo de autosuperación y lograr la mejor calidad de servicio que merecen los clientes. En nuestro caso hablamos de instituciones educativas de nivel superior, por lo tanto al gestionarlas tampoco debemos dejar de lado el dar a conocerlos, estrategia fundamental de una buena gestión.

1.1.2. Marketing

Para mostrar cuán buenos somos en los que hacemos, hace falta divulgarlo, promocionarlo, señalar nuestros mejores indicadores de calidad de servicio a manera de exponernos y marcar

nuestras características propias como institución educativa de nivel superior con respecto a otras del mismo nivel. De esa manera podremos generar vínculos más provechosos con nuestra comunidad y clientes, producirá un intercambio y crecimiento recíproco en la sociedad a la que está dirigido.

El marketing es una herramienta necesaria que contribuye al desarrollo de toda planificación de una buena gestión administrativa.

Hoy en día se dispone de todas las tecnologías de comunicación e información para implementar adecuadas estrategias de marketing a nivel educativo superior tanto en instituciones de gestión privada como también en las de gestión pública.

Las instituciones educativas de nivel superior, en este presente, deben ser capaces de autoconocerse y autogestionarse, por ese motivo, debemos repensar de qué forma reorganizan sus procesos y estructuras para lograr incluirse al sistema educativo que plantea el mundo actual.

1.1.3. Reingeniería educativa

Es una realidad que la mente humana no puede ir al ritmo de los avances de la innovación tecnológica, pero podemos destacar que al finalizar el siglo XX la humanidad ha alcanzado logros muy progresivos.

Éstos, lamentablemente, no han compatibilizado su progreso al mismo ritmo con la educación en su conjunto. Para ello, necesitamos reinvertir en tiempo, esfuerzo, capital humano e intelectual y otorgar a las instituciones educativas de buenos equipos de trabajo, de conformación de redes y de recursos humanos, procesos, relaciones e información.

Aquí comenzamos a relacionar la palabra reingeniería, como el proceso de reorganización que requieren nuestras instituciones educativas del siglo XXI. Este proceso es inevitable y debe comprender a todos los actores y a todas las áreas de la institución reconociendo cada individualidad y respetándola. Se debe destacar la necesidad de profesionalizar a cada uno de los integrantes desde lo humano propiamente dicho hasta lo específicamente areal, de manera que la reorganización de los procesos institucionales a través del trabajo de equipos bien articulados entre sí, logren alcanzar un funcionamiento tal que cada actor pueda desempeñar eficiente y eficazmente su rol y donde cada recurso, del orden que sea, pueda ser aprovechado al máximo.

Son dos los aspectos fundamentales que comprenden la reingeniería educativa, los procesos y las estructuras.

Para administrar, liderar el cambio continuo, la creatividad, la innovación, el aprendizaje y la efectividad de las acciones internas y externas de una organización inteligente, es necesario aplicar la reingeniería de los procesos y el rediseño de las estructuras de la misma, para transformarlas veloz y continuamente ante los nuevos requerimientos y exigencias de la sociedad actual. Esto exige que la organización esté sometida a una evaluación constante de sus estructuras y procesos generando un valor agregado de conocimiento para lograr autogestionarse al servicio de sus clientes.

1.1.4. Calidad total del sistema educativo superior

En la educación, más que cualquier otra actividad, se debe estar al día con los avances de los procesos sociales y culturales, por eso es necesario plantear en las instituciones educativas el desafío de la efectividad para garantizar solidez y crecimiento de las mismas a futuro.

Esto implica actuar en el presente, realizando una mirada prospectiva que contemple el rendimiento de cada área de gestión, siempre considerando la historia y la identidad de la institución como valores propios, pero estando atentos a los constantes cambios que hagan de ella una institución vigente y productora de calidad.

El análisis de las distintas estructuras organizacionales y sus clientes nos dan una lista de indicadores de gestión, que se transforman en una herramienta clave para realizar una evaluación de la calidad institucional.

Cada institución debe lograr un diseño de evaluación propio, sujeto a estándares objetivos de la calidad. Este diseño, basado en la investigación de su estructura metodológica, permite precisar su Proyecto Institucional, en el cual definirá tres aspectos ineludibles: su misión, su visión orientada hacia objetivos y metas, y las expectativas de aquellos que la integran.

El objetivo fundamental es otorgar espacios para la reflexión y el intercambio que permitan compatibilizar teoría y práctica de modo tal que cada institución se encuentre habilitada para alcanzar la calidad total.

Calidad total se llama, entre otras definiciones, al "conjunto de medidas no convencionales que se establecen internamente en una institución, que le son propias y cuya finalidad reside en acordar, consensuadamente, el mejor modo de hacer" (Perel 1994).

Para lograr la mejor manera de hacer, planificar, gestionar, ejecutar, controlar, existe un nexo esencial que permite a la institución generar de buena manera el proceso de calidad total, el *feed back*.

1.1.5. Retroalimentación en la gestión y articulación de los procesos

Una evaluación constante requiere de una vinculación constante. Se recalca la palabra constante por el círculo que se produce mediante la idea de una alimentación permanente entre los actores que intervienen. La retroalimentación es eso, un ida y vuelta de información que se optimiza en el mismo proceso en el que está inmerso. Es un puente que se extiende para aumentar y mejorar la acción del día a día a manera de enriquecerla cada vez más y conseguir así la devolución esperada. Aquí se muestra la estrecha relación entre calidad total y *feed back*.

Si buscamos en nuestra memoria, reconoceremos nombres como Taylor, Fayol, Drucker, Tofler o De Bono que nos definen esta relación. Como ejemplo, Edward De Bono, describió el proceso permanente de planificar, hacer, controlar, evaluar y recomenzar, desarrollando lo que resultó efectivo y revisando aquellos puntos que no resultaban como se esperó. A éste proceso lo nombró *valufactura* y lo representó como un círculo que girando sobre sí mismo continuaba indefinidamente, generando valor con aquellos aspectos que se optimizaban retroalimentándose con la información obtenida desde una evaluación constante.

Esto nos indica que siempre estamos a tiempo de cambiar en la marcha de un proceso, cuando observamos que no llegamos al cumplimiento del objetivo fijado. La observación del hacer y esa retroalimentación del proceso de hacer, nos lleva a entender que muchas veces debemos sobre la marcha, realizar los cambios necesarios para aproximarnos al éxito. Sólo los equipos de personas trabajando en conjunto para un fin determinado, pueden lograrlo. Debemos animarnos al desafío.

1.2. Modelos de Gestión para organizar los procesos

En la actualidad existen ciertos indicadores que nos señalan cambios sustanciales en nuestras instituciones educativas, no sólo en su metodología sino aun en sus fines. Caldwell y Spinks (1992) hablan de *megatendencias en la educación*, y se refieren a parámetros bajo los cuales se organiza una institución y que los mismos van a estar determinados por la cultura que se

ejerce en ella. Ese modo de vivir la institución, regulará desde los contenidos curriculares hasta las relaciones interpersonales, sus manifestaciones y sus metodologías.

Los indicadores mencionados por éstos autores son:

- a) Los establecimientos tienden a adquirir mayor autonomía, aun en los sistemas centralizados.
- b) Crece la oferta de una enseñanza de calidad.
- c) Los aprendizajes instrumentales se orientan hacia las competencias, las habilidades, con capacitación para el aprendizaje permanente.
- d) Las funciones educativas se extienden más allá del contexto de la organización.
- e) Valoración del trabajo de la mujer, alto crecimiento dentro del contexto.
- f) Mayor interacción entre institución y comunidad.
- g) Forman parte de la currícula las artes, las técnicas creativas, la investigación e innovación.

Bajo este abanico de cambios se presentan nuevos modelos de gestión o *management* para organizar los procesos dentro de las instituciones educativas y que presentan diferencias sustanciales entre sí.

Citando al autor Bellenger (1994), distingue tres modelos de *management*:

Management directivo. Su fundamentación es la jerarquía, es decir, la definición de funciones, las órdenes y conformidad de las ejecuciones en relación con los objetivos son responsabilidad única de la dirección o de la administración, considerando a los profesores, o incluso mandos intermedios, como meros ejecutores del proyecto.

Management participativo. Introduce la concertación sobre las modalidades de la acción, fijando de forma colaborativa los métodos de trabajo y las estrategias de la acción.

Management por proyectos. Participa de las dos concepciones anteriormente señaladas, tomando de la primera la eficacia y de la segunda la motivación, aunque se acerca mucho más al estilo participativo, poniendo el acento, sin embargo, en la movilización alrededor de una misión y en la responsabilidad que conduce a la eficacia. Los defensores de este modelo de *management* piensan que proporcionando autonomía se genera motivación por la tarea. Es un *management* movilizador y regulador preocupado por la consulta, más que por la cogestión, poniendo de relieve la consecución de los objetivos, en los que todo el mundo participa y con los que todos se comprometen.

Seguendo a Bellenger (1992), el modelo de *management* por proyecto plantea 8 grandes consecuencias:

- Aumenta y actualiza las relaciones transversales.
- Refuerza el poder de decisión de la jerarquía pero mucho más concentrado en aspectos importantes y más controlados por arbitrajes de expertos.
- Constituye un factor de unidad integrando a los miembros de un equipo alrededor de una misión que proporciona sentido a su trabajo.
- Incita a la optimización dando una visión de alcance de los objetivos y hace partícipes a todos de una idea de progreso.
- Moviliza dando importancia a la acción integrada en un proceso.
- Potencia las capacidades de la gente haciéndola actuar más por sus afinidades y por su participación que por las órdenes y obligaciones.
- Generaliza la práctica del seguimiento de procesos y la autorregulación de responsabilidades reforzando la autonomía.
- Estructura cada grupo a través de la organización de las acciones y la delegación de las responsabilidades.

Esta proposición de trabajo intenta romper con el modelo de gestión verticalista, eliminando rigideces y estratos. Libera la sinergia que se genera en los equipos de trabajo bien conformados.

Hablando de sinergia, hay quienes la definen como la combinación de talento con espíritu de equipo diciendo: "A veces, la suma de fuerzas individuales resulta insuperable. El trabajo en equipo produce el máximo potencial, pero el potencial debe existir". Townsend y Gerbhart (1994).

La sinergia es energía que se produce en grupos de personas altamente motivadas, donde cada integrante tiene su lugar, es respetado, reconocido y acreditado por el conjunto de las personas con quienes trabaja.

1.2.1. Modelos de gestión por proyectos

La palabra proyecto en nuestra época es uno de los términos siderales, se ha convertido en el eje de todas las actividades: proyecto educativo institucional, proyecto curricular institucional,

proyecto areal, proyecto de dirección, en fin, palabra actual si las hay en el ámbito de la gestión. Proyecto como palabra encierra un conjunto de instancias, trabajo en equipo, estrategias de participación, asunción de roles y responsabilidades, conciencia de las dificultades y problemas, pertenencia institucional, evaluación permanente.

Hoy, organizar una institución por medio de un proyecto se asocia a una nueva forma de dirigir, con autonomía de gestión, con una evaluación que mida los resultados, siguiendo indicadores previamente consensuados y pactados. El proyecto es el moderador operacional a través del cual una institución busca la excelencia.

El autor J. P. Obin (1991) enuncia diez principios para trabajar mediante proyectos justificando el compromiso de cada uno de los actores institucionales:

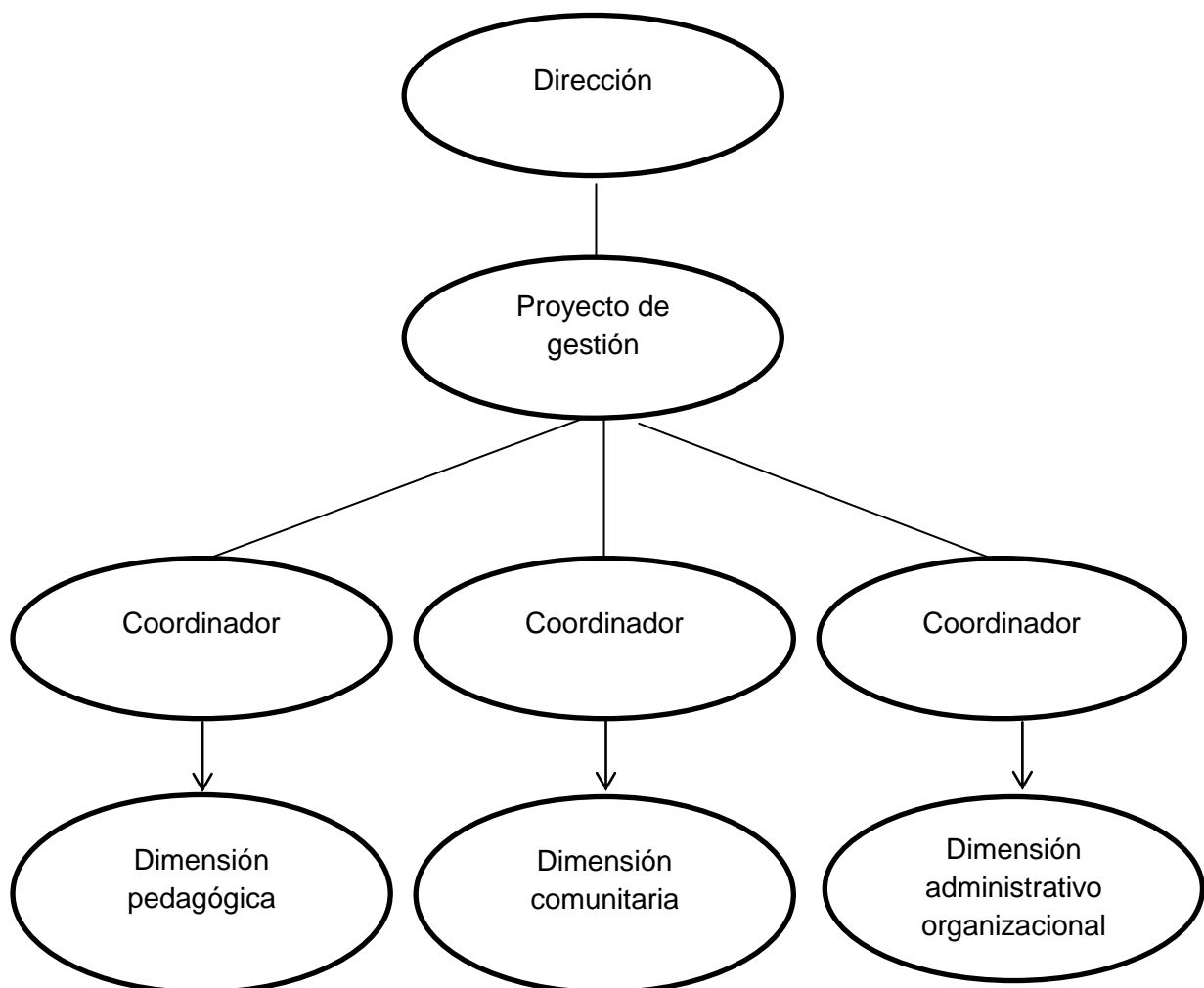
1. Toda institución debe tener un proyecto implícito más allá de tener su identidad y propio estilo.
2. Todo proyecto pone en evidencia, de manera explícita y comunicativa, los valores colectivos a través de sus fines, objetivos, intenciones, actividades, estilos.
3. Un proyecto da coherencia a todos los actores y a todas las actividades, enfocándolos en una misma dirección.
4. El proyecto permite buscar colectivamente el modo más adecuado de mejorar la calidad de la enseñanza.
5. El proyecto define vías de acción, las prioridades a respetar, los resultados a conseguir, los indicadores de calidad y los métodos.
6. El proyecto proporciona los medios para que todos conozcan el sentido del trabajo mancomunado, estableciendo canales fluidos de información.
7. El proyecto introduce a una gestión compartida, permitiendo a los diferentes actores determinar su área de responsabilidad, de iniciativa y de control de manera negociada, siempre controlada por los indicadores preestablecidos que los orientan hacia la eficacia.
8. El proyecto posibilita el seguimiento de los resultados, corrigiéndolas desviaciones sobre su ejecución.
9. El director con proyecto de gestión se integra como líder de un proceso participativo.

10. El proyecto compromete a la totalidad de los actores mediante la dinámica del consenso. Cada uno participando en su elaboración como en la toma de decisiones, asumiendo la responsabilidad compartida ante la comunidad de la institución.

Dentro de esta mirada transversal del *management* existen varios modelos de gestión por proyectos, a continuación se detallarán solo tres que definiríamos como los básicos:

Modelo facilitador: En este modelo, la dirección está por encima del proyecto. Aunque se hayan conformado equipos, los coordinadores son sólo voceros, sin mayores posibilidades de opinar. Conserva muchos rasgos del antiguo modelo verticalista, y se acerca al modelo *management* directivo.

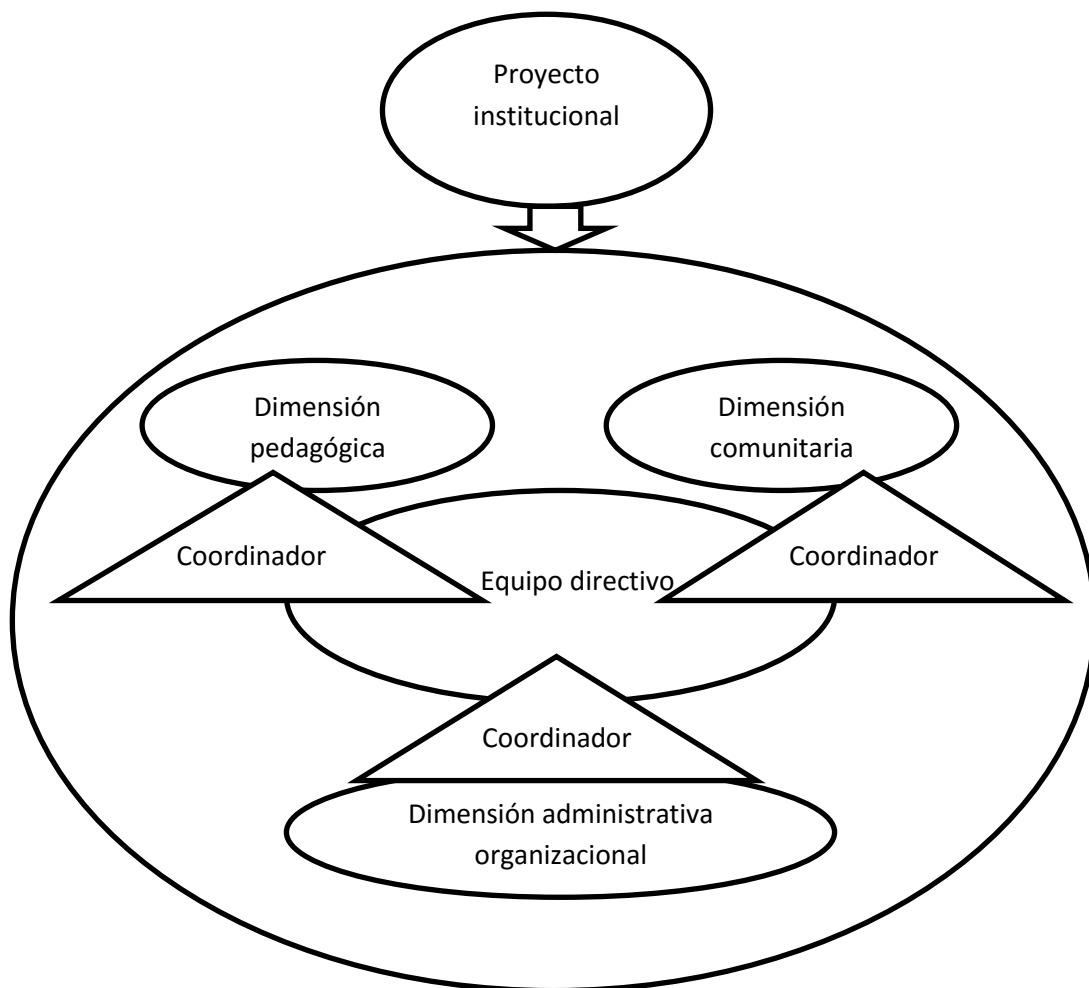
Imagen 1 – Modelo Facilitador



Fuente: Elaboración propia.

Modelo por coordinación: En este modelo, el proyecto es el factor organizador y de cohesión, permaneciendo al alcance de todos para ser consultado. Aun los indicadores evaluativos se establecen desde la concertación. El director aparece como coordinador de coordinadores, se favorece la autonomía y la descentralización a través de la formación de equipos productivos que se autogestionan.

Imagen 2 – Modelo por Coordinación

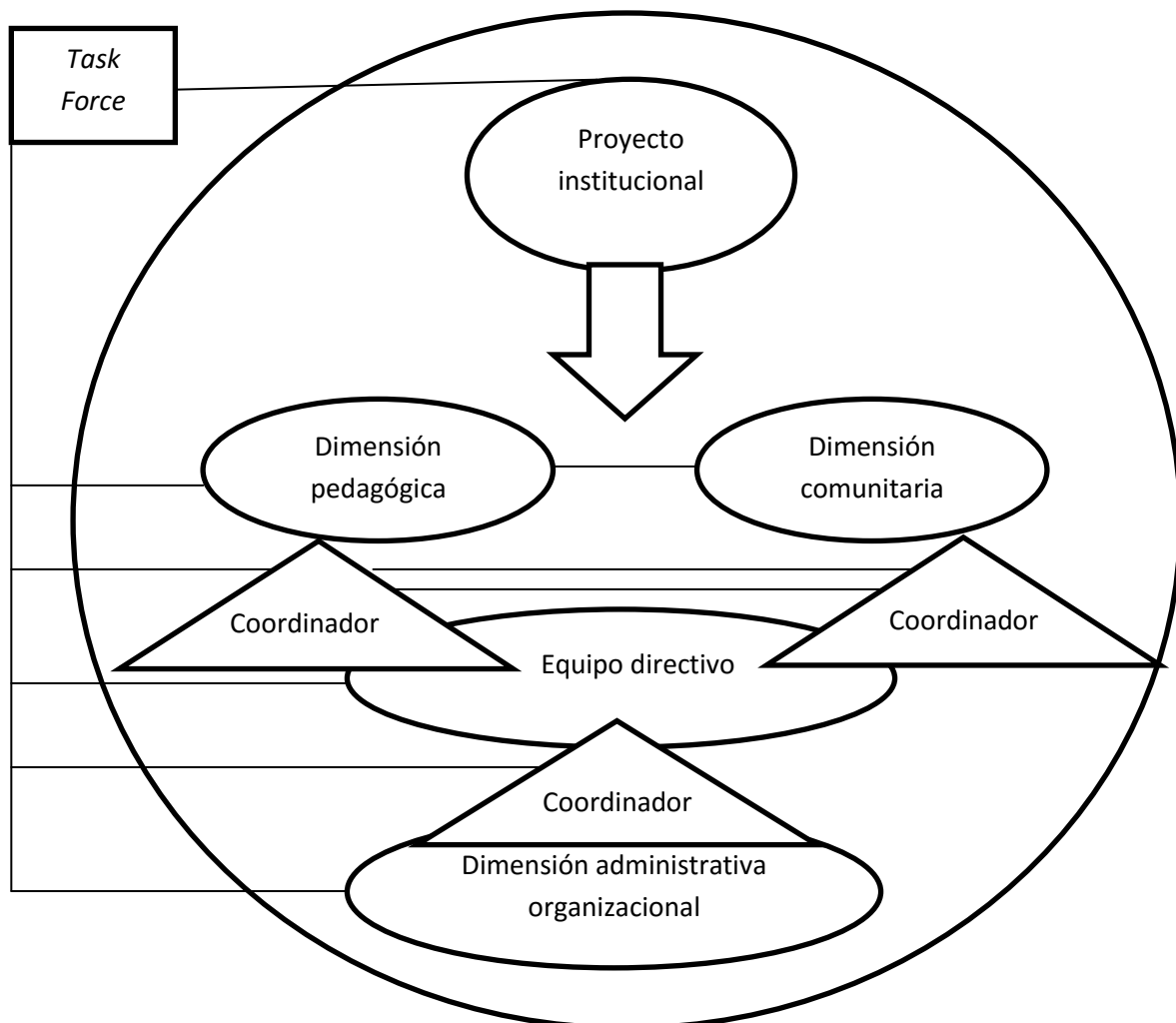


Fuente: Elaboración propia.

Modelo de *Task Force*: Se incorpora como ejecutivo a la dirección de la institución a una persona nombrada como responsable para alcanzar la concreción de un proyecto determinado.

Esa persona es denominada *Task Force*, llega a la organización con cierta autonomía de experto, trabaja mano a mano con los responsables de los equipos en las diferentes áreas para ayudarles a desarrollar el proyecto. Normalmente es una persona externa a la institución, es contratada como especialista. Habitualmente se los denomina como asesores. El tiempo mínimo de trabajo de un *Task Force* es de dos años, para llegar a medir los impactos producidos por éste, se necesitan al menos cinco años. Las instituciones con cultura abierta y un modelo de *management* por coordinación o con finalidades de instaurarlo son aquellas abiertas a su inclusión.

Imagen 3 – Modelo de *Task Force*



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2. La universidad necesaria en red

La globalización se observa en el surgimiento de nuevos espacios y redes académicas que desbordan a las instituciones tradicionales. Programas internacionales, redes interregionales, educación a distancia, redes virtuales, etcétera. Todo esto obliga a repensar los modelos territoriales, normalizados y rígidos planteados por la universidad tradicional.

2.1. Cambios de paradigmas en la educación superior

El nuevo paradigma de la educación superior está basado en el innovador enfoque de que las instituciones superiores deben ser orientadas por las: *políticas del conocimiento*, tanto en el orden de su planeamiento como de su gestión, tal como describe Augusto Perez Lindo en su obra: "Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo".

En un breve recorrido histórico, podemos mencionar que el pensamiento occidental durante siglos estuvo dividido entre opciones encontradas, realismo contra idealismo, racionalismo contra empirismo, materialismo contra espiritualismo. Recién a fines del siglo XX comienza a comprenderse que los seres humanos se encuentran inmersos en un sistema de interacción, que los ayuda a enriquecerse mutuamente.

Es así que en la época moderna René Descartes (1596-1650) y David Hume (1711-1776) mediante el racionalismo y del empirismo respectivamente, comienzan a interesarse por el estudio de las leyes que gobiernan la producción de los conocimientos.

Hasta que Kant (1724-1804) siente la necesidad de bregar una disciplina especial al estudio de los procesos del conocimiento, así nace la epistemología. En ese mismo momento nacen dos tendencias que culminarán en nuestros días. La primera es política, es decir el proyecto democrático y revolucionario moderno, parte de la voluntad popular. Esto fue terrible, un cambio trágico en las mentalidades, que tuvieron que abandonar la creencias de que las sociedades eran una prolongación de las leyes naturales o manifestación de voluntades divinas. La segunda es la racionalidad que se advierte en la época de Kant, todo puede ser expresado en términos de racionalidad, aquí también hubo una confrontación con las creencias vigentes en aquel entonces, imaginarse que esas creencias e ideas tenían que ser interpretadas de forma racional. Hegel (1770-1831) resumió todo en una frase, lo que divisaba el Ilusionismo moderno: "Todo lo racional es real, todo lo real es racional".

Es así como el democratismo moderno tuvo distintas formas, liberalismo, populismo, comunismo, socialismo, anarquismo, socialcristianismo y socialdemocracia. Transformándose en sus formas más extremas hacia el voluntarismo revolucionario y el terrorismo, o en sistemas totalitarios de izquierda o de derecha.

Con el avance del tiempo los sistemas políticos y sociales acentuaban ser el objeto de deseo de quienes solo buscaban el poder. El voluntarismo contemporáneo lo cambió todo, desde la política a la organización social, desde la estrategia militar a las empresas, desde la ciencia a la educación. El mundo comenzó a verse como una creación de la voluntad humana, tanto para mejor como para mal.

Al mismo tiempo el paradigma racionalista impulsaba el desarrollo científico, promovía la educación universal y gratuita, desmitificaba las tradiciones sociales y transformaba las organizaciones empresariales y los servicios de salud, pero también tuvo sus delirios con abusos de poder de las distintas clases sociales dominantes. El racionalismo iluminista lo demostró con el mecanismo de control en cuanto a las relaciones de poder.

El voluntarismo contemporáneo encontró un punto de equilibrio con los criterios de eficacia, de eficiencia o pertinencia, para la acción en los distintos campos de las ciencias políticas, jurídicas y económicas. El pragmatismo actual se apoya en la voluntad racional.

El conocimiento es construcción, y el racionalismo con su interés sobre ello desembocó en el cognitivismo, que engloba al mismo tiempo la capacidad para crear los saberes y la interacción con el conjunto de factores con que se enfrenta el sujeto que conoce.

La sociedad actual se reconoce como producto de las acciones colectivas e individuales, por lo tanto estamos frente a la nueva sociedad del conocimiento.

2.1.2. La sociedad del conocimiento, nacimiento de organizaciones diferentes

De la manera creciente del modo que se producen, organizan y transmiten los conocimientos en nuestra era, estamos frente a la sociedad del conocimiento, que representa el asentamiento del paradigma cognitivista en la actual sociedad.

Como menciona Mervin Minsky (1988) y muchos otros autores, se puede reconocer que el mundo en el que vivimos se encuentra cada vez más determinado por procesos de acumulación científica e innovación científica, por estructuras y mecanismos tecnológicos.

Una visión más sociológica y política de la actualidad que define Toffler (1990), permite dilucidar que los agentes de poder han cambiado, porque ahora la economía no sólo reposa en

la propiedad, el capital o el trabajo, sino que también lo hace, sumamente acentuado, en el dominio de la información y el conocimiento.

Es así que una de las consecuencias de éstos acontecimientos es el nacimiento de nuevas organizaciones, organizaciones diferentes: virtuales, inespaciales, sostenidas por vínculos electrónicos, por la información y por el conocimiento. Estamos avanzando en la creación de universidades virtuales.

Si analizamos nuestro alrededor, observamos que en los últimos años los grandes negocios los realizan empresas de telecomunicaciones, informática, industrias de medios de comunicación social, etcétera.

La información y el conocimiento son factores estratégicos a desarrollar por las nuevas organizaciones de la sociedad contemporánea, deben procurar la gestión de éstos dos factores para su crecimiento. Un planteo, que es todo un desafío en la actualidad.

2.1.3. La gestión del conocimiento, producción de innovación

En la conciencia histórica de nuestra época, es un hecho que el conocimiento indica poder. Pero no en todos los ámbitos es visto de esta manera, los actores que intervienen en el proceso de gestión se van acomodando, lenta o bruscamente, a las nuevas realidades sociales y organizacionales. Puede existir una resistencia al cambio, que implica angustia, temor, frente a fenómenos como los descriptos y que éstos no alcanzan a comprender, porque defienden otro modelo cultural o social. En las organizaciones universitarias es frecuente encontrar resistencias a los nuevos métodos pedagógicos, a la informatización de los procedimientos administrativos y a las técnicas modernas de gestión; aquí median tres actores, los profesores, los administrativos y los directivos respectivamente. A partir de los años 80 tanto en Europa como en América Latina, estos tres ejes dimensionales de las universidades han producido muchas resistencias a los cambios que acontecieron y dentro de los cuales se encontraban inmersos.

Las universidades norteamericanas, por otra parte, han tenido una actitud favorable hacia las innovaciones y los cambios en pos de la gestión del conocimiento. Pero cabe destacar, que en una sociedad de tradición pragmática, con una economía motorizada por un sistema de competencia permanente, los cambios son aceptados y elaborados con estrategias de gestión e innovación rápidamente.

Siguiendo al autor, Augusto Pérez Lindo (1998), se puede mencionar a modo intermedio entre los dos casos detallados, una tendencia a la adaptación simple de la innovaciones, que en los años 70 se introdujo en América Latina: el modelo de organización departamental característico de las instituciones norteamericanas. Se creyó que la implementación de ése modelo en particular, era capaz de corregir automáticamente la ineficiencia de las estructuras reinantes. No fue así, los resultados fueron muy pobres, ya que no se modificó la cultura organizacional y las políticas académicas seguían siendo las mismas.

Acá se puede resaltar que los procesos de transferencia tecnológica hacia los países subdesarrollados, son aplicables, solo si se cambia el modelo cultural y académico de las organizaciones sociales predispuestas al cambio. De lo contrario, los impactos de las innovaciones pueden ser sumamente escasos y hasta negativos.

Para producir innovaciones hay que tener en cuenta por los menos tres factores que se nombran a continuación:

- El agente de innovación, nuevos métodos, nuevas tecnologías, nuevas estructuras, con todas sus virtualidades y limitaciones.
- La cultura organizacional, es decir, las creencias, las estructuras, las relaciones comunicacionales entre todos los actores.
- Los paradigmas, académicos, pedagógicos, administrativos, políticos, que puedan brindarle sensatez a las innovaciones, para perfeccionar la eficiencia y la eficacia institucional.

Una óptima aplicación de los tres requisitos mencionados, adoptada por un modelo de gestión coherente con ellos, derivaría en una buena política del conocimiento. Estaríamos delante de la gesta de una universidad inteligente.

2.1.4. Políticas del conocimiento en la universidad inteligente

Para la construcción de una universidad inteligente no solo basta con modelos de gerenciamiento ideales, con sistemas de evaluación eficaces o con planes de estudio actualizados, es necesario implementar políticas del conocimiento, construcciones capaces de abordar los siguientes aspectos de la institución, que se detallan a continuación:

- Los objetivos estratégicos.
- El contexto local, nacional o internacional.

- La voluntad para resolver problemas como también para elaborar estrategias para resolverlos.
- Los paradigmas vigentes y los paradigmas emergentes.
- La información, elemento fundamental para transformarlo en bono de valor en la comunicación, la investigación, la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones.
- Los recursos humanos, materiales y financieros para lograr los objetivos trazados.
- Las estructuras, la forma organizativa de la institución, móvil a los cambios constantes de la sociedad moderna.
- Los procesos, todos en conjunto en faz de alcanzar ciertos resultados.
- Los resultados, todos aquellos aspectos que podamos medir en términos de avances.
- Los impactos, globales y puntuales que la institución debe procurar sobre el contexto en la que está inmersa.

Tal como describe Augusto Pérez Lindo (1998), podemos de manera general afirmar, que: *“La política del conocimiento no es otra cosa que la voluntad guiada por la inteligencia”*. Esto presume una concomitancia entre teorías de la acción y las teorías cognitivas, y establece en sí mismo un problema filosófico de primer orden. Como se ha nombrado a Hegel, anteriormente, con una visión contrapuesta con Marx, más otros filósofos colosales de la historia como Parménides y Heráclito, Platón y Aristóteles, Descartes y Hume, etcétera. Han hecho prevalecer visiones antípodas en Occidente.

Si miramos nuestro mundo actual, se puede afirmar que está maduro para aceptar un nuevo paradigma complejo, donde exista esa aleatoriedad de teorías y salga beneficiado, siempre y cuando esté dispuesto al desafío que implica desarrollar la inteligencia organizacional y social, con buenas políticas del conocimiento.

2.1.5. La universidad inteligente, mecanismos de gestión

Las universidades actuales tienen enormes dificultades para contener experiencias de trabajar en redes cooperativas e interactivas, dado que le interesan más las estructuras o los procedimientos, y no dan lugar a los procesos y las estrategias que se necesitan para atravesar las barreras del creciente desarrollo tecnológico, y adentrarse a la creciente demanda de carreras académicas a distancia o por Internet, por ejemplo.

De éste modo se tiene que pensar que las estructuras deben ser flexibles, interactivas, cooperativas y multidimensionales, volvemos a plantear el paradigma complejo que dispone la política del conocimiento en la universidad inteligente.

Para gestionar la universidad inteligente existen ciertos mecanismos básicos que se deben tener en cuenta:

- Los consejos superiores deberían fortalecer la capacidad de reflexión y de planeamiento estratégico, en vez de estar enfocados solo en cuestiones administrativas o de coyuntura.
- Un comité de políticas del conocimiento, que advierta a los órganos superiores de gobierno ante la individualización de nuevos escenarios, en el diagnóstico institucional, en la formación de opciones para certificar la pertinencia epistemológica, académica y social de las universidades.
- La gerencia de la información, guiada por una política correspondiente unida a las políticas del conocimiento. Que garantice la informatización en todas las dimensiones de la universidad.
- La gestión de recursos y relaciones humanas, para estimular la capacidad de cooperación intra e interinstitucional, valorizando el perfeccionamiento de cada uno de los actores que intervengan en los procesos.
- Los órganos de gestión sectorial, lograr que éstos se articulen de manera dinámica frente a los cambios constantes del contexto.
- El contexto de regionalización y globalización, reforzar las capacidades de intercambio y de cooperación entre universidades del mismo país y del extranjero. Estrechar lazos para el progreso de las universidades.

Observando éstos mecanismos de gestión válidos para una universidad inteligente, se percibe que para llegar a ella, la organización universitaria actual necesita de cambios guiados por políticas del conocimiento, que sean capaces de producir la reconversión universitaria necesaria para ésta sociedad.

Capítulo 3. La virtualidad como modelo educativo moderno

La educación a distancia tiene un carácter creativo, tanto por su método, como por su flexibilidad para facilitar cualquier tipo de aprendizaje y responder a las demandas más variadas, tanto por el uso de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías, como por su economía de escala y porque exige el compromiso personal con el autoaprendizaje, que es a la vez, condición y objetivo de toda educación de calidad. Bien detallado por Marta Mena en su libro: "La educación a distancia en América Latina", que plantea todo un reto a las instituciones universitarias del nuevo contexto mundial actual.

3.1. La educación a distancia, características generales

La educación a distancia se centra en ampliar el acceso a la educación, liberando a los alumnos de las limitaciones de tiempo y espacio, y ofrece oportunidades flexibles de aprendizaje y formación. Se llama "a distancia" por la separación que media entre el alumno y el docente. Aquí brevemente se mencionaron tres características centrales, mientras también se pueden nombrar otras, siguiendo a la obra de Marta Mena:

- Utiliza múltiples mecanismos de comunicación que enriquecen los procesos y permiten sortear la dependencia de la enseñanza cara a cara.
- Puede contar con los mejores expertos para elaborar los materiales instructivos en las diferentes áreas del conocimiento, lo que repercute en su calidad.
- Propicia la formación de habilidades para el trabajo colaborativo y autorresponsable.
- Posibilita la permanencia del alumno en su medio cultural y natural, evitando éxodos que inciden en su cotidianeidad y en el desarrollo regional también.
- Permite una centralización de la educación pudiendo dar bases comunes a una población amplia, y a la vez permite una descentralización de los procesos y programas específicos para comunidades pequeñas.
- Puede atender la diversidad cultural de los pueblos.
- Posibilita la flexibilización de la currícula, incorporando nuevos descubrimientos e investigaciones.

La UNESCO no está ausente de este movimiento y lo proyecta para contribuir a implantar la educación para todos y de forma permanente. Este organismo, dentro del marco de la educación permanente y de la igualdad de oportunidades, tanto en el aprendizaje formal y no formal, ha estimulado y apoyado constantemente el uso de la educación a distancia.

En una publicación del año 1988, en la que colaboró el International Council for Distance Education (ICDE) y otras organizaciones, la UNESCO expresa una contribución al decisivo papel que en la educación del mañana se espera que juegue el aprendizaje a distancia. En ella se exponen algunas consideraciones sobre los aspectos a tener en cuenta para la educación del futuro, y se dirige a los gobiernos, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, instituciones especializadas, corporaciones industriales, compañías de telecomunicaciones y a cualquier interesado que busque satisfacer las urgentes necesidades de educación y capacitación. Hace un llamamiento a los gobiernos, especialmente, para que reconozcan la que la educación a distancia es una vía real para enfrentarse a los desafíos que plantea la sociedad del siglo XXI.

3.1.2. La expansión de la educación a distancia en el mundo. Modalidad en Argentina

Los primeros programas universitarios a distancia con falta de continuidad, comenzaron a verse a finales del siglo XIX y a comienzos del XX. A lo largo de éste último, a inicio de la década de los 70 es cuando surgen y se consolidan diversas instituciones de educación superior, que entendieron la educación a distancia como un aporte al mundo universitario y a una solución a problemas como la masificación, la falta de aulas, y la imposibilidad de acceso a las mismas por un amplio sector de la población.

Como pioneras, a fines de los años 60 y principios de los 70, surgieron varias instituciones dedicadas sólo a la educación a distancia en el nivel superior, entre ellas:

- La Open University de Gran Bretaña (1969).
- La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) española (1972).
- La Fern Universität de Alemania (1974).
- La Athabasca University de Canadá (1975).
- La universidad Nacional Abierta (UNA) de Venezuela (1977).
- La UNED de Costa Rica (1977).

También en Pakistán, China, Israel, Irán, Japón, Tailandia y Países Bajos se crearon instituciones dedicadas a la educación a distancia. En todos los casos, las matrículas de todas estas instituciones fue y actualmente es de miles y en casos específicos de cientos de miles de estudiantes.

Hubo casos de instituciones tradicionales que tomaron la modalidad a distancia como oferta académica dentro de las universidades, tales como:

- El Sistema de la Universidad Abierta (SUA) de la Universidad Autónoma de México (UNAM) en 1972.
- La Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) que nace en 1976, siendo universidad precursora en Sudamérica, en estudios a distancia.
- La Facultad de Enseñanza Dirigida a la Universidad de la Habana, que en su primer curso, 1979-80, contó con más de 23 mil estudiantes.

Hoy en día, en el caso de Iberoamérica podemos contar con universidades e instituciones de educación superior de reconocido prestigio en educación a distancia. Aproximadamente unas 55 instituciones pertenecen a la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (AIESAD).

En Brasil se creó desde 2005 la Universidad Virtual Brasileira con programas de educación a distancia de todas las universidades federales. Cinco años después ya tiene más de 600 mil alumnos. El Massachusetts Institute of Technology (MIT) colocó desde 2008 todos sus cursos de manera gratuita en Internet. El Instituto Tecnológico de Monterrey (México) está colocando cursos por Internet y por celular.

En todos los países de América del Sur ya existen ofertas nacionales e internacionales para seguir carreras o cursos por Internet. De pronto miles de aulas se abren todos los días fuera del espacio real.

La universidad de la sociedad del conocimiento y las políticas y estrategias innovadoras que comienzan a desplegarse en el campo de la enseñanza a distancia, son de interés internacional, por lo que su tratamiento ya está dado de la misma manera. Un ejemplo de ello, es el X Encuentro Internacional Virtual Educa Argentina 2009, que reunió a especialistas internacionales, en la Universidad Católica Argentina (UCA); y donde se plantearon posturas sobre la construcción del conocimiento en entornos virtuales, las herramientas para el aprendizaje en red, las controversias sobre el papel de las nuevas tecnologías en la educación,

experiencias de TV educativa y convergencia digital, industrias culturales en la era digital, el problema de la deserción de los alumnos, casos de cooperación en educación superior, propuestas de diseños en espacios y entornos participativos como una metodología de enseñanza. La universidad inteligente en red ya es una realidad en nuestro País, en específicas instituciones académicas, y once países más.

Cuesta mucho introducir en la universidad nacional tradicional de nuestro territorio las nuevas políticas del conocimiento, tienen una estructura muy rígida y convencional, pero de a poco deberán adentrarse en el nuevo sistema realizando las reformas necesarias que requiere y demanda la sociedad moderna, para no convertirse en instituciones con altos grados de deserción debido a la no actualización a las nuevas modalidades de educación a distancia y virtual.

Lo más importante ya no radica en las sofisticaciones que ofrecen los sistemas informáticos sino en los nuevos modelos pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje virtual. La "pedagogía informática" resulta de la confluencia de dos culturas que todavía cuesta articular en nuestro sistema educativo: las ciencias de la educación y las tecnologías de la información. La virtualización requiere personas formadas en la combinación de estas dos culturas.

3.1.3. Ventajas y valores de la educación a distancia, su transmisión

La universidad expansionista e internacionalista tiene como objetivo hacer llegar a todos los rincones del espacio la educación, por lo tanto la educación a distancia forma el eje fundamental para sostener la universalidad educativa.

Si consideramos las dificultades por las que atraviesan las personas que pretenden culminar una licenciatura o profesionalizarse, y les resulte difícil asistir a la universidades clásicas por diversas razones, tanto sean de tiempo para desplazarse hasta el aula de estudio, de cumplir horarios fijos, de distancia por la lejanía a la universidad y asistir a las clases, de horario de trabajo incompatible con asistencia a cursadas, de obligaciones familiares que requieren su atención, de desarraigo teniendo que abandonar su cultura y familia para continuar estudiando su vocación; podemos observar las grandes ventajas que ofrece la modalidad educativa a distancia, entre ellas se destacan:

- El principio de igualdad de oportunidades que promulgan los organismos nacionales e internacionales, permitiendo el acceso real a la educación superior a todas las personas que lo deseen y cumplan con los requisitos para hacerlo.

- Posibilita no sólo la profesionalización y formación universitaria a quien no puede asistir físicamente a la universidad; sino, que también a aquellos que pretenden el logro de una segunda carrera, para completar la primera y actualizarse permanentemente frente a los vertiginosos cambios del mundo contemporáneo.
- Los gastos se recortan, al no existir el traslado del alumno a la ciudad de residencia de la universidad, tanto en movilidad como en alquileres si son estudiantes extranjeros.
- De contención emocional, al no tener que abandonar su lugar de domicilio y su familia para trasladarse a otro distrito y continuar estudiando.
- De horarios, éstos son flexibles, el alumno puede elegir el momento de estudio, tanto sea diario como semanal o semestral.

El hombre del siglo XXI necesita educación permanente, y para ello es indispensable contar con la modalidad de educación a distancia, de manera de seguir avanzando en sus conocimientos, superarse a sí mismo y brindar a la humanidad todos los talentos que es capaz de producir.

Siguiendo a la obra de referencia, se puede mencionar que la modalidad destaca valores, tales como:

- La expansión de la educación superior.
- Igualdad de oportunidades.
- Pertinencia, adaptación al mundo moderno y sus cambios.
- Globalización, conexión a través de las NTIC.
- Capacidad de innovación, habilidad para responder a las demandas sociales urgentes, por la flexibilidad del sistema.
- Formación permanente.
- Bajos costos.
- Aprovechamiento de las NTIC.
- Superación personal.
- La autoestima, devenida del fortalecimiento a nivel educativo y profesional de la persona.

- La autorresponsabilidad, el sistema exige, el alumno debe adaptarse para lograr la consecución de los objetivos, debe ser disciplinado.
- El rol activo del alumno, el estudiante tiene el control sobre el qué, cómo, cuándo y dónde aprender y se le permite llegar al conocimiento por medio de la actividad personal, así es protagonista de su propio aprendizaje, incorporando creatividad, originalidad, iniciativa, para la realización de sus trabajos. Está motivado y en contacto permanente con personas en su misma condición.

Todos estos valores forman parte del desarrollo de una persona en todas sus dimensiones, no sólo en el plano académico para la obtención del título, la modalidad dispone de medios para transmitirlos como por ejemplo los materiales didácticos, en las guías didácticas, tanto en las generales de la carrera como en las de las materias, el profesor debe especificar con exactitud lo que pretende lograr del alumno, poniendo su máximo empeño en enseñarle a estudiar, como aprovechar su tiempo, como prepararse para ser competitivo en los conocimientos y superarse continuamente. También consejos ante el desánimo y fatiga que pueden presentarse en el alumno, para motivarlo y ofrecer la interacción con los compañeros a través de la sociabilidad entre ellos, logrando conformar grupos o equipos de trabajo con disciplina, ética y responsabilidad. La tutorías telefónicas, por e-mail, presenciales o por cualquier otro medio, son de suma importancia, la contención al alumno es indispensable, el profesor debe estar ahí apoyando y disuadiendo sus dificultades para que alcance su objetivo, es la manera de evitar la deserción ante el sentimiento de debilidad del alumno.

Las nuevas tecnologías aprovechadas por las aulas virtuales, transmiten valores, ya que el poder interactuar con personas de distintos lugares al mismo tiempo, permite intercambiar culturas, lenguajes, imagen y sonido, enriqueciendo todo el contexto de estudio.

Las jornadas pedagógicas, de integración, de asesoría del sistema, son momentos presenciales o virtuales donde se transmiten valores, permiten a los docentes unificar criterios de enseñanza y evaluación, frutos de la reflexión de los encuentros.

La exigencia de la modalidad educativa a distancia hacia el docente y alumno conforma un elemento crucial, que hace que la misma cuente con una valoración global, de respeto, y que no admite fraude alguno o menosprecio de la calidad académica.

3.2. La educación a distancia como sistema

La educación a distancia forma parte de un sistema pedagógico organizado, mediado por la tecnología, que permite atravesar las limitaciones de tiempo y espacio, potenciando el autoaprendizaje, la interacción, la flexibilidad y permitiendo el acceso generalizado a la educación superior y a la formación continua.

El elemento principal de un sistema de educación a distancia es el modelo pedagógico, que integra funcionalmente al conjunto de los componentes del sistema en relación con sus objetivos educativos. Que es capaz de interrelacionar a cada uno de los integrantes y sus respectivos roles para lograr un modelo exitoso para todos.

Cabe destacar que uno de los mayores peligros de la educación a distancia es el "simplismo", si consideramos algunos de los elementos de la educación a distancia, aislados de su conjunto sistémico, como por ejemplo: materiales sin un diseño instruccional adecuado, o sin conexión con la evaluación, los objetivos y demás.

3.2.1. El modelo pedagógico, sus objetivos

Para llevar a cabo los objetivos educativos impuestos por la visión y misión de una institución de educación superior, que implementa la educación a distancia como sistema, necesita de un modelo pedagógico para desarrollar la efectividad del aprendizaje virtual.

Para ello, nos basamos en los principios y aportes de las nuevas teorías del aprendizaje y la psicología experimental, que consideran para un aprendizaje revelador y de calidad no es imprescindible la relación directa profesor/alumno, siempre que se cuente con una metodología apropiada y tecnología adecuada que propicien el diálogo didáctico, con un sistema de evaluación que certifique el aprendizaje y un profesorado especializado en su área de conocimiento con capacitación concreta en educación a distancia, y a su vez contar con una infraestructura física que provea la comunicación e interacción alumno/profesor.

Los objetivos a alcanzar por el modelo pedagógico de la educación a distancia son generales y específicos.

Como generales podemos mencionar a:

- La democratización de la educación, logrando llegar a aquellas personas que no pueden formarse universitariamente o profesionalmente en las condiciones tradicionales de educación, y sí pueden hacerlo a través de un modelo de educación mediado por las tecnologías.

Los específicos están constituidos por:

- Formar, capacitar, especializar y actualizar a estudiantes y profesionales universitarios en las diferentes áreas del conocimiento humano, con alto nivel científico, técnico y humanístico.
- Desarrollar métodos y técnicas de aprendizaje eficaces y flexibles, donde cada estudiante sea su principal sustento para su formación, mediante el autoaprendizaje.
- Relacionar la labor académica a la gestión, la investigación y la extensión universitaria a través de la responsabilidad y el esfuerzo personal.
- Promover programas que den respuesta a las necesidades reales del país.
- Beneficiar el medio sociocultural de las comunidades donde se desarrolla la modalidad de educación a distancia.

3.2.2. El rol de estudiantes y docentes

Existen dos roles importantísimos dentro del sistema de modalidad a distancia, el de los estudiantes y el de los docentes. Cada uno tiene características específicas propias del sistema de educación a distancia.

Tanto el alumno como el profesor, dentro de esta modalidad educativa, deben desarrollar habilidades que en el sistema tradicional se pasan por alto.

Primeramente, se detallarán las características de la población estudiantil que reúne la modalidad:

- **Dispersión geográfica:** generalmente el alumno está alejado de los centros tradicionales de educación superior, la distancia a la universidad tradicional provoca diversas dificultades a nivel personal y profesional.
- **Edad y estado:** la mayoría de los alumnos tienen entre 25 y 40 años de edad, casi todos con estabilidad familiar, casados y con hijos.
- **Género:** es representado en igual cantidad de varones y mujeres, se encuentra equilibrado.
- **Motivación:** la búsqueda de un cambio en sus vidas profesionales, implica la cumplir con aspiraciones de superación y satisfacción personal.

- Intereses profesionales: el querer lograr un ascenso laboral, requiere muchas veces de obtener una titulación superior. En otros casos, se busca cambiar de actividad, de encontrar una mejor oferta salarial.
- Formación continua: ésta capacitación es requerida por aquellos profesionales que necesitan ampliar su visión, para asumir con mayor responsabilidad los retos profesionales actuales.
- Falta de tiempo: La falta de disponibilidad horaria necesaria para estudiar hace que se predisponga a utilizar la modalidad a distancia para superarse.
- Aislamiento y deserción: al no tener contacto con otros compañeros suele aparecer un cierto aislamiento, que puede sumarse a la dificultad de afrontar ciertas temáticas sin el adecuado apoyo académico, más la lejanía que puede tener a la universidad de origen, puede provocar un vacío que lo lleve al abandono de la tarea emprendida con tanta ilusión.

Si comparamos las situaciones de los estudiantes del sistema tradicional con los de la modalidad a distancia podemos apreciar que tienen un cariz muy diferente y pueden señalarse distintos aspectos.

Imagen 5 – Cuadro comparativo de roles de estudiantes en modalidad educativa tradicional y a distancia

Rol / Situación del estudiante/s tradicional	Rol / Situación del estudiante/s a distancia
Dedicación de tiempo completo	Dedicación tiempo parcial
Homogéneos en edad	Heterogéneos en edad
Persona joven sin experiencia	Adulto con experiencia de vida y trabajo
Sin responsabilidades fuera de sí mismo	Con responsabilidades adicionales
Económicamente dependiente	Económicamente independiente
Cercano a la institución de aprendizaje	Distante físicamente de la institución
Difiere o suprime otros roles	Precedencia otros roles
Homogéneos en conocimientos	Heterogéneos en conocimientos
Procesos académicos continuos	Procesos académicos discontinuos
El principal ambiente es el campus	Varios ambientes, trabajo, hogar
Aprender es la principal ocupación	Aprender es una ocupación secundaria
Sigue un currículum rígido	Currículum en parte autodeterminado
Aprendizaje dependiente	Aprendizaje independiente
Poco motiva para el estudio	Altamente motivado para el estudio

Fuente: Elaboración propia

Quando hablamos de los docentes inmersos en la modalidad de educación a distancia, mencionamos que deben tener al igual que los de la universidad tradicional, un amplio y actualizado conocimiento en su área específica y mucha claridad sobre los fines educativos universitarios. Pero tienen una ventaja adicional, los materiales que van a utilizar pueden ser preparados por los mejores expertos en la materia, en equipo, y además con vasto conocimiento de las NTIC, esto no quita que el profesor a distancia también tenga un manejo de principios, teorías y metodologías de la educación a distancia y por supuesto buen dominio de las NTIC.

Podemos destacar roles del profesor a distancia:

- Titular de la materia, responsable del contenido, metodología de estudio, criterios de evaluación, etcétera.

- Confección de materiales didácticos.
- Función tutorial.
- Función evaluadora.
- Funciones de apoyo en la gestión.
- Coordinador del equipo.
- Investigación y extensión.

3.2.3. Currícula, didáctica y evaluación

El sistema de educación a distancia tiene características específicas tal como lo detalla Marta Mena, por lo tanto cuando hablamos de currícula, didáctica y evaluación se consideran ciertos aspectos para lograr los objetivos generales del mismo, teniendo en cuenta principalmente que va dirigido a una población amplia y dispersa geográficamente, que debe asegurarse la comunicación e interacción entre los miembros participantes con las estrategias metodológicas, con los materiales, el apoyo tutorial a través de todos los medios disponibles del sistema y la evaluación continua y sumativa.

La currícula debe tener un diseño específico para obtener un perfil profesional adecuado a las necesidades sociales. Por lo tanto se planificará de acuerdo a la legislación vigente, sin olvidar los estándares de calidad y las tendencias internacionales, considerándose las recomendaciones de los Organismos Internacionales.

Existen distintas etapas para la elaboración de la currícula:

- Fundamentación, responde al ¿para qué enseñar? y ¿a quién enseñar?, se analiza la población, las expectativas de la misma, así como los objetivos y principios ya señalados, sin olvidar los propósitos institucionales.
- Planificación, responde al ¿qué y cómo debe ser aprendido? cada programa surge de la necesidad de dar respuesta a un área determinada con respecto a una población específica.
- Implementación, responde a ¿con qué y quiénes? ejecutamos lo planificado. Buscar los materiales adecuados, la correcta y oportuna distribución de los mismos a los alumnos, contar con una planta de profesionales docentes capacitados en la modalidad y sin

olvidar el soporte administrativo y la infraestructura física desde donde se realiza la entrega oportuna al estudiante de los materiales necesarios para su formación.

- Evaluación, constante del desarrollo curricular, se realizará una retroalimentación en los procesos, donde intervienen todos los recursos humanos implicados, docentes, alumnos, directivos, coordinadores, personal administrativo y de servicios; para lograr mejoras o trazar nuevas estrategias en la marcha del programa para alcanzar los objetivos.

También se cita a la didáctica, que es la metodología de estudio que pretende introducir la modalidad, una verdadera interactividad entre sus miembros, para asegurar la transmisión de los contenidos del profesor al alumno y viceversa. El aprendizaje es activo, con una formación centrada en el alumno y basada en el control del proceso por parte de éste.

A continuación, teniendo en cuenta los aspectos detallados, se pueden considerar las características propias de la educación a distancia que han de tenerse en cuenta en los procesos metodológicos:

- Autosuficiencia, se lo el rol del alumno, pero para que esto ocurra hay que considerar los elementos suficientes y oportunos para que pueda actuar de manera autónoma y autosuficiente.
- Estructuración del aprendizaje, la organización de los contenidos en base de los conocimientos previos del educando, de manera de lograr la adecuada instrucción, fomentando la autodisciplina en el estudio, el interés por aprender y la sistematización en sus trabajos por medio de las ayudas didácticas pertinentes.
- Optimización, el control tanto en la planificación como en la aplicación, una evaluación constante.
- Flexibilidad aplicativa, característica básica, que otorga una justificación social a la modalidad.
- La orientación y la motivación, se ejecuta por los profesores de la sede, personal especializado, tutorías y también por medio de la tecnología.
- La tecnología empleada, es un principio básico para el logro de un aprendizaje significativo en la modalidad a distancia.
- Adecuada planificación, debe ser minuciosamente verificada, ya que es más difícil realizar correcciones sobre la marcha del programa.

Por último, la evaluación. La modalidad educativa a distancia para evaluar los programas y lograr su acreditación, se rige por la Ley de Educación Superior N° 26.206, Capítulo 12.

El Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada, CONESUP, es el organismo habilitado para realizar el seguimiento de los egresados y profesionales de la modalidad educativa a distancia, de esa manera podrá verificar el cumplimiento de los objetivos de los respectivos planes de estudio de carreras, como evaluación institucional del sistema.

La evaluación de los contenidos deberá contemplar dos campos:

- La motivación al alumno a la investigación y la factibilidad de puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en su área de trabajo.
- La demostración en presencia de la adquisición y dominio de los contenidos científicos y su aplicación práctica.

Las evaluaciones en presencia son el medio por el cual se ejerce el control del rendimiento académico de los alumnos, es el instrumento fundamental para la calificación, ésta representa un 70% del total de la calificación de la materia. La presencia del evaluador puede ser real o virtual, siempre que los medios certifiquen la identidad del evaluado y la habilidad del conocimiento adquirido.

Las evaluaciones a distancia y en presencia son preparadas por los profesores de la sede central, los cuales van a avalar con su firma las notas obtenidas por los alumnos.

El mecanismo de evaluación en la modalidad debe ser riguroso y de un exhaustivo control, porque de él depende la calidad del sistema de educación a distancia, que se basa principalmente en la autonomía y libertad de aprendizaje por parte del alumno.

Si hablamos de la evaluación institucional de la modalidad de educación a distancia, se debe hablar de evaluación del sistema completo, del conjunto integrado de sus componentes, en relación con los objetivos educativos, que a decir verdad es la evaluación más importante. Si el todo funciona, el modelo pedagógico, las características de los alumnos y profesores, la metodología, los materiales, la organización y la evaluación al alumno entre demás elementos, estamos frente al sistema adecuado y eficaz.

3.2.4. Nuevas tecnologías. Infraestructura, organización y costos

En este tiempo las nuevas tecnologías están al alcance de nuestras manos, es un desperdicio no realizar el justo uso de ellas y obtener los mayores beneficios. La educación a distancia

dispone y utiliza las nuevas tecnologías al servicio de sus clientes, los alumnos, se puede distinguir dos clases entre ellas, las sincrónicas y asincrónicas.

Las sincrónicas están compuestas por las aulas virtuales y videoconferencias, las aulas virtuales facilitan una educación presencial a distancia, puesto que el profesor dicta la clase en tiempo real en la pantalla e interacciona con el alumno vía teléfono e Internet, simultáneamente en los diversos centros de estudio. Las videoconferencias proporcionan interacción en video de dos canales, pero tienen una dificultad, sus altos costos y la poca masificación.

Las tecnologías asincrónicas son todos los medios disponibles de contacto que puede tener el alumno a través del uso de las nuevas tecnologías con los docentes y sus compañeros de estudio, entre ellas el internet, que ofrece valiosos servicios como:

- Envío de mensajes, correos electrónicos a nivel local e internacional.
- Acceso a banco de datos de información para fines de investigación o educativos.
- Biblioteca virtual.
- Suscripción mediante correspondencia electrónica a una lista de grupos académicos que discuten temas tópicos de todo el mundo.
- Actualización permanente de noticias de acontecimientos e investigaciones recientes en su especialidad académica.
- Obtención de nuevas ideas educativas a través de discusiones temáticas mediante correo electrónico y el acceso a distintas revistas y boletines electrónicos.

También el campus virtual y los materiales multimedia forman parte de estas tecnologías, la organización de un espacio virtual donde el alumno y los docentes pueden acceder y comunicarse, transmitir y adquirir conocimiento, evadir dudas, realizar comentarios sociales en foros, establecer debates, compartir materiales de estudio multimedia para una mejor comprensión a través de los efectos visuales , etcétera.

La infraestructura necesaria para establecer el sistema de educación a distancia consta de una Sede Central, desde donde se establece el modelo educativo, se imparten todas las normas académicas y administrativas, se seleccionan los profesores, los materiales, la forma de evaluación y las tutorías a los alumnos, es la cabeza del sistema de la modalidad educativa a distancia. La misma se completa con los centros de apoyo para los estudiantes, los Centros Universitarios, que son las estructuras que acompañan el desarrollo de la modalidad educativa

en diferentes lugares, con el fin de facilitar los procesos administrativos, académicos y de gestión, dirigidos desde la Sede Central.

Tanto la Sede Central como los Centros Universitarios, deben contar con la infraestructura adecuada para el cumplimiento de sus funciones; ello implica, mobiliario, imprenta, medios audiovisuales y demás. Los medios de comunicación son una herramienta indispensable del sistema, sobretodo el acceso a internet, en su caso aulas virtuales. También las bibliotecas, virtuales, que pueden proporcionar toda la información necesaria y de alta calidad a los lugares más alejados.

La organización de la Sede Central y los Centros Universitarios se verá reflejada en los procesos administrativos que ambas mantendrán a beneficio del protagonista, el alumno.

En primera línea el personal administrativo de los Centros Universitarios es el que tendrá el primer contacto con el aspirante, deberá brindar la información académica y funcional de la carrera de la manera más eficiente, para captar interesados y convertirlos en matriculados.

Cabe destacar que la capacitación del personal administrativo es fundamental para garantizar los procesos de gestión impartidos por la Sede Central, cada agente en su Centro Universitario deberá dar a conocer el calendario académico y conocer los procesos educativos, como también el modelo pedagógico y la misión y visión de la organización.

El proceso comunicacional que nace en la Sede Central, en el ámbito administrativo, normalmente es canalizado por los Centros Universitarios que hacen de puente entre ella y el alumno. De la misma manera se procede con la entrega del material, o cualquier comunicación escrita que requiera la entrega al alumnado; la Sede enviará lo necesario a los Centros, para que éstos realicen la distribución a los alumnos.

La modalidad de educación a distancia tiene como protagonista principal al alumno por sus características especiales y las exigencias que el sistema le plantea, por lo tanto organizará los elementos en función de él para ofrecerle la mayor calidad de servicio a un costo accesible, que represente igualdad de oportunidades y equidad para todos.

La relación costo/beneficio es enormemente favorable para la educación a distancia. En los países en vías de desarrollo representa una enorme ventaja, por el uso eficiente de los recursos educativos y los grandes números de estudiantes. Estos estudiantes son requeridos a nivel internacional por instituciones públicas y privadas, dado su alto grado de solvencia y preparación, capacidad de trabajo y perseverancia en el esfuerzo.

3.2.5. Ámbito legal

La educación a distancia que brindan las universidades a nivel nacional tiene la misma validez que la educación presencial, puesto que: "La presente ley autoriza la creación y el funcionamiento de otras modalidades de organización universitaria previstas en el artículo 24 de la ley 24.195 que respondan a modelos diferenciados de diseño de organización institucional y de metodología pedagógica, previa evaluación de su factibilidad y de la calidad de su oferta académica, sujeto todo ello a la reglamentación que oportunamente dicte el Poder Ejecutivo nacional. Dichas instituciones, que tendrán por principal finalidad favorecer el desarrollo de la educación superior mediante una oferta diversificada pero de nivel equivalente a la del resto de las universidades, serán creadas o autorizadas según corresponda conforme a las previsiones de los artículos 48 y 62 de la presente ley y serán sometidas al régimen de títulos y de evaluación establecido en ella. (Ley de Educación Superior N° 24.521, art. 74).

De igual forma la Ley de Educación Superior N° 26.206, en su artículo N° 7 señala: "El Estado garantiza el acceso de todos/as los/as ciudadanos/as a la información y al conocimiento como instrumentos centrales de la participación en un proceso de desarrollo con crecimiento económico y justicia social".

Por lo tanto, la educación superior a distancia en Argentina y en el mundo es un paso efectivo a la democratización de la educación al considerar el derecho al acceso a la educación superior que tienen todas las personas independientemente de su raza, sexo, edad, credo, ideología, ubicación geográfica, situación económica, etcétera.

La educación superior a distancia contribuye al desarrollo de la educación superior, principalmente en su modernización y diversificación, por su carácter innovador, por su método y flexibilidad, animando a la búsqueda de sistemas de difusión alternativos, e incluyendo formas de actualizar el saber y facilitar una preparación avanzada a fin de que las instituciones de educación superior puedan servir como centros de educación permanente, accesible a todos (UNESCO, 1995a).

De esta manera se podría aseverar que hacia donde camina la educación, la educación a distancia, no sólo gana camino, sino que se adelanta a las necesidades presentes y del futuro.

3.3. La "posgraduarización" de la educación superior

Claudio Rama (2007) denomina posgraduarización al fenómeno de crecimiento rápido de las maestrías y doctorados en toda América Latina. Este proceso, en gran parte se relaciona con

las tendencias credencialistas de los graduados y de los empleadores. Desde esta cultura credencialista se podría criticar la inflación de los títulos, que hoy llegan hasta el post – doctorado. Pero el verdadero significado de este proceso depende más bien de otros factores.

Primeramente podemos mencionar a la explosión de nuevos conocimientos. Se produce tanto conocimiento nuevo año tras año, que un graduado que tarda seis o siete años en titularse, el 50% de lo que ha aprendido ya está siendo casi obsoleto. Para tener un parámetro, una dimensión de los que se expresa, podemos mencionar que en Informática se calcula que la obsolescencia se produce cada 18 meses y en Medicina cada cinco años.

En segundo lugar, acontece que más del 50% de los graduados demanda conocimientos de otro tipo, al introducirse al mercado laboral y ansiar puestos de trabajo más exigentes. Se puede observar fácilmente cuando un ingeniero mecánico o industrial que ingresa a trabajar en una fábrica, al poco tiempo ya está dirigiendo recursos humanos y realizando tareas de gestión. Por lo tanto la empresa le recomienda alcanzar un Master en Administración de Negocios o una Especialización en Recursos Humanos. Entonces, en el círculo laboral, los ejecutivos o profesionales buscan nuevas oportunidades de crecimiento a través de los posgrados.

En nuestro país, podemos encontrar ofertas de posgrados en cualquier universidad, por lo general la población de estudiantes del 4° nivel ronda en una edad promedio de 35 años; todavía no se ha generalizado entre los recién graduados la práctica de continuar el posgrado. Es importante institucionalizar el nivel de posgrado como una nueva estructura que supera el nivel de las disciplinas. Por ejemplo, un Doctorado en Educación puede ser emprendido por profesores de cualquier disciplina. Un Doctorado en Matemática puede convocar a docentes de carreras, facultades o departamentos muy diversos. La interdisciplina debería ser la regla en la organización del posgrado.

El posgrado también contribuye a la movilidad regional e internacional de docentes y alumnos, que se ve beneficiada por el acceso a las nuevas tecnologías, a la educación a distancia, y a la necesidad de trascender las fronteras de las propias instituciones universitarias en busca de nuevas experiencias académicas y de investigación.

Capítulo 4. Retos de ejecución en Facultad Regional General Pacheco de la UTN: “Reingeniería educativa, nuevos paradigmas institucionales y programas virtuales de enseñanza”

Para generar el logro de una institución inteligente con solidez de autoconocimiento y autogestión, con volumen de respuesta ante las demandas de las nuevas tecnologías de comunicación e información es necesario adaptarse a los cambios continuos del contexto del mundo actual, generando así reconocimiento a nivel regional y global en el medio.

4.1. Implementación de *Task Force* en Facultad Regional General Pacheco

El Modelo de *Task Force*, adaptado al modelo de gestión de institucional de la Facultad Regional General Pacheco, consiste en nombrar una persona externa como responsable de orientar y acompañar a todas las dimensiones a alcanzar la concreción de un proyecto determinado a lograr la calidad total en todas sus dimensiones. La incorporación es durante un tiempo perentorio, como un orientador/facilitador del proceso de gestión, trabajando mano a mano con el responsable del equipo directivo en las diferentes dimensiones, para aprender a autogestionarse en el marco de la calidad educativa. La calidad educativa y por tanto la estrategia para lograrla hacen énfasis en cómo se hacen las cosas, desde dónde se hacen, en qué condiciones se hacen, cuáles resultados se obtienen y cuál es el impacto de esos resultados. La estrategia que se propone para gestionar la calidad, tiene en cuenta la filosofía emergente de la Norma Internacional para Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y la estructura metodológica de la Norma Internacional Global-Gap (Eurep-GAP). La simbiosis de estos dos antecedentes, aporta una herramienta sencilla, potente, clara y adaptable, para gestionar la calidad de una institución educativa de cualquier nivel.

La Norma Internacional ISO 9001:2015, contempla un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos. Esta referencia a la gestión de procesos es una base para asegurar la calidad en dos enfoques, centrada en el proceso de formación y centrada en los productos de la formación. Las ventajas del enfoque basado en procesos:

- Si es posible identificar los procesos involucrados, será posible mejorarlos.
- Si se ha trabajado para mejorarlos, se pueden construir documentos y registros de respaldo.

- Pueden capitalizarse los esfuerzos realizados transmitiendo la forma en que trabaja la organización, para generaciones venideras o simplemente "nuevos integrantes involucrados en los procesos por corto tiempo".
- Se puede ver y reconocer qué procesos son "críticos" y "no críticos".
- Se pueden asignar responsabilidades por procesos.
- Se reconocen las interacciones entre procesos.
- Hay una visión unificada del aporte de cada proceso a los objetivos de la organización.

La Norma Internacional Global GAP, es un sistema de gestión de la calidad que tiene el propósito de acordar los procedimientos para el desarrollo de las buenas prácticas agrícolas (Good Agricultural Practices - GAP). Este sistema nació como una iniciativa de los comerciantes minoristas y supermercados europeos en 1997. (Leiva, 2008) La Norma ISO 9001 aporta básicamente los principios rectores de la gestión de calidad, y la Norma

Internacional Global GAP, "la estrategia" de trabajo para gestionar la calidad en forma muy sencilla, organizando los procesos en las cuatro dimensiones de la gestión educativa, pedagógica, administrativa, socio-comunitario e institucional- organizacional. La estrategia propone la elaboración de la "Lista de Verificación" que contiene:

a) Puntos de Revisión.

b) Criterios de Cumplimiento.

c) Pautas a tener en cuenta.

d) Declaración de prioridades.

e) Resultado de la revisión, contar con una herramienta tecnológica que facilite utilizar la estrategia de gestión de calidad, representará un aporte importante para la institución.

De esta manera, con un la incorporación de un especialista, la institución podría organizar, diseñar y trazar estrategias para alcanzar los objetivos del Proyecto Institucional, de un modo sistemático y evaluador constante, abarcando todas las dimensiones en su conjunto.

4.2. Formulación de paradigmas para la reestructuración institucional de Facultad Regional General Pacheco.

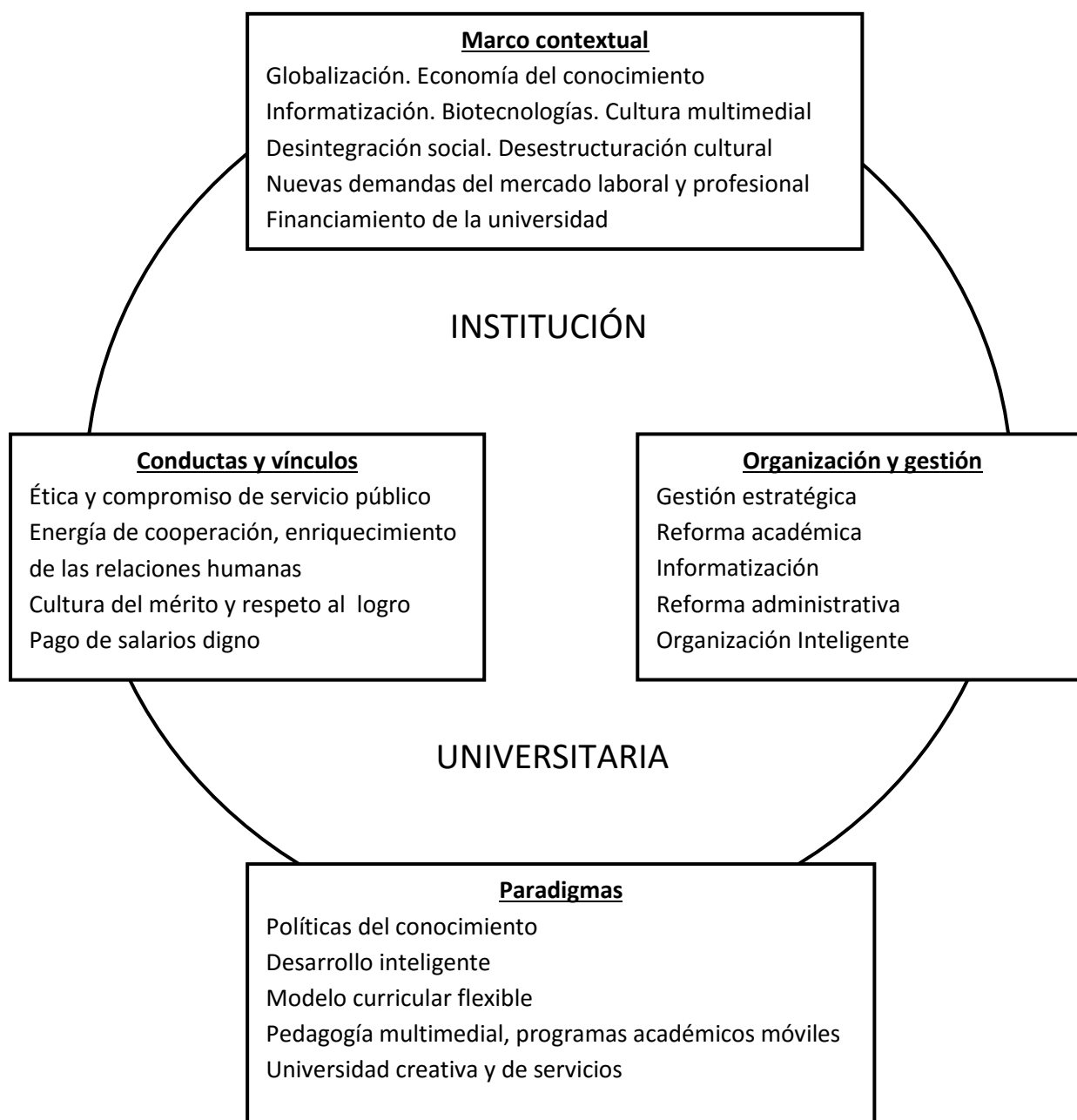
La política del conocimiento, a partir de todo lo analizado hasta el momento, debería convertirse en el principio de orientación para el buen funcionamiento de las universidades,

para la asignación de recursos, para las estrategias académicas, para los programas de investigación.

En la actualidad, la Facultad Regional General Pacheco (FRGP), de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), requiere un proceso de reestructuración para producir la gesta de una institución inteligente, dentro de la organización, y para ello debe analizar los nuevos contextos y nuevos paradigmas, además de revisar las conductas y modelos de gestión vigentes. Se requiere de un esfuerzo extraordinario tanto en el plano de las ideas como en el plano del financiamiento, en el de la gestión como en la dinámica de las relaciones humanas. Un nuevo modelo de universidad – facultad.

Para entender la reconversión necesaria planteada, a través del siguiente diagrama se podrán distinguir las dimensiones de la misma.

Imagen 4 – Dimensiones de la reestructuración universitaria en la FRGP



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las dimensiones mencionadas, los paradigmas será el eje de desarrollo final de éste capítulo. Los paradigmas para la reestructuración institucional de la FRGP de UTN son los siguientes, con su respectiva implicancia:

- **Políticas del conocimiento:** Es necesario adecuarse a la explosión de los conocimientos y reconsiderar los modelos normativos, estructurales y burocráticos de la institución y la organización, siempre en su conjunto.

- Desarrollo inteligente: el deseo mundial de estos tiempos modernos, concibe un modelo de desarrollo inteligente y solidario, con un aprovechamiento al máximo de la ciencia y la técnica al servicio del avance y desarrollo humano.
- Modelo curricular flexible: los modelos curriculares deben adecuarse permanentemente a los cambios y adaptarse a la nueva concepción de los conocimientos, acompañando a los graduados en este contexto de globalización y renovación permanente del sistema.
- Pedagogía multimedial: los programas académicos no pueden encerrarse en territorios, deben poder ser expansibles, que trasciendan las fronteras territoriales del país, que se logre un intercambio verdadero y genuino de conocimiento. Hoy en día, la tecnología está al alcance de la mano para transformar el sistema de enseñanza y aprendizaje.
- Programas académicos móviles: Que los programas desarrollen pedagogías adecuadas y probadas, que sean capaces de soportar las adecuaciones necesarias para llegar a ser un bien de intercambio beneficioso, acompañando el nuevo contexto de expansión del sistema y conservando la identidad académica.
- Universidad creativa y de servicios: la organización – institución debe ser creativa, productiva y prestadora de servicios, no solamente una fábrica de profesionales y diplomas. Ver más allá, animarse a producir cambios, innovación y desarrollar una institución con responsabilidad ética, social y empresarial que tanto se requiere en la actualidad. Creación de área y programas con los que se pueda llevar adelante éste aspecto trascendental para la institución.

Con todo lo analizado hasta el momento, podemos aseverar que la reestructuración organizacional e institucional es un desafío, al que debemos hacer frente para lograr la universidad inteligente que tanto nos merecemos la sociedad actual toda.

4.3. Desarrollo y desafíos de un programa virtual de enseñanza y aprendizaje en la Escuela de Posgrado de Facultad Regional General Pacheco.

En el ámbito específico de la Escuela de Posgrado y detallando el proceso a seguir para implementar un programa de educación a distancia de acuerdo con lo mencionado por Marta Mena en su libro, se analizarán aspectos fundamentales para su desarrollo, criterios y estrategias que hacen al plan un desafío en la enseñanza y el aprendizaje virtual, no contemplado hasta el momento en la Institución.

Primeramente, para avanzar en el proceso de incorporación de los recursos tecnológicos, la forma más accesible estaría representada, por la posibilidad de establecer relaciones para el intercambio regional de conocimientos para capacitar personal, para la planeación e instrumentación de modelos apropiados para esta opción educativa; lograr asesoramiento durante las etapas diagnósticas, de diseño, de operación y para la evaluación continua.

Hay aspectos de la educación a distancia que requieren aunar esfuerzos para garantizar la eficiencia y la efectividad de los modelos, entre ellos la evaluación y la acreditación de los estudios realizados. Al respecto se puede promover foros académicos que permitan planear y analizar propuestas sobre calidad en los diseños, procedimientos para la validación de contenidos, para la evaluación de materiales y sobre todo, para la certificación del aprendizaje, que permita a los consumidores de la modalidad desenvolverse sin obstáculos en el mercado de trabajo local, regional e internacional si fuera necesario.

La incorporación de las tecnologías de información y comunicación, que refieren a los multimedia, videoconferencias, hipertextos, nos indican que la materia prima es la información. Las TIC, permiten ampliar y aprovechar mejor una serie de procesos que ya poseen los docentes y los alumnos, tales como la capacidad de recordar, ordenar, calcular, establecer relaciones entre las cosas, leer y escribir, que equivale a lo que conocemos como procesamiento de la información. De la misma manera, la posibilidad de intercambiar significados, ligado con la capacidad de comunicarse con otros, codificar, decodificar y transmitir contenidos, es entendida como interacción. Para que existan el procesamiento de la información y la interacción, es necesaria la producción de mecanismos y estrategias metodológicas que respondan a una propuesta educativa específica. Es aquí donde intervienen los diseñadores instruccionales de programas a distancia, con propuestas de modelos pedagógico-comunicacionales que consideren el aprovechamiento de la información con fines de aprendizaje independiente.

Una vez definido el medio virtual para el desarrollo pedagógico, se debe tener en cuenta muy particularmente, la relación que mantendrán los componentes de la situación de aprendizaje: las características de los estudiantes, los objetivos, los contenidos, las particularidades del medio empleado, las actividades de interacción; y con los resultados obtenidos, el aprendizaje logrado. Para que todo esto se cumpla se necesita un adecuado diseño formativo.

El diseño formativo tiene el reto de lograr que la elección de contenidos, selección de estrategias y determinación de recursos tecnológicos sean tales, que desencadenen en los estudiantes los procesos cognitivos que conduzcan a la comprensión y se produzca el

aprendizaje con posibilidades de transferencia, para de esta manera lograr que los objetivos formativos que motivaron el proceso se cumplan satisfactoriamente.

El modelo pedagógico, la propuesta educativa diseñada, es como el camino establecido que hay que seguir; en la modalidad a distancia posee elementos a considerar tales como:

- Los recursos tecnológicos: satélites, decodificadores, computadoras, acceso a red, proyectores, pantallas de proyección, teléfono y paquetes multimedia; con sus características, potencialidades y limitaciones.
- Los espacios de aprendizaje: aulas remotas, aulas virtuales.
- Los cursos: que requieren de la participación de especialistas, productores, diseñadores y de un coordinador de asesores de contenido para asegurar la unidad a las propuestas, conforme al modelo curricular establecido.
- Los docentes: encargados de establecer los procesos comunicacionales, que pueden darse como procesos individuales o grupales, recurrir a los medios electrónicos, con horarios fijos en tiempo real (sincrónicos) o en tiempos diferidos (asincrónicos), para el seguimiento y la retroalimentación del proceso.
- Los sistemas y mecanismos de evaluación.
- Las características de los destinatarios.

Desde la planeación los modelos a distancia tendrán que considerar, los tiempos óptimos de trabajo con los medios, a través de los medios y de estudio independiente, es decir las videoconferencias, los foros sincrónicos y asincrónicos, las búsquedas y consultas en línea, y en mayor porcentaje, el tiempo destinado al trabajo individual, lectura, actividades de aprendizaje y retroalimentación.

Para llegar al diseño de una propuesta educativa, la institución debe contar con la colaboración de especialistas en contenido, que deberán conocer en profundidad el proyecto e identificar el público al que será dirigido, a partir de allí, seleccionar los temas, determinar la secuencia, el nivel de profundidad y la extensión. El siguiente paso será la definición de los objetivos generales y específicos del curso y los tiempos, antes de proceder al desarrollo del contenido, la propuesta de las actividades de aplicación de conocimiento, el diseño de las actividades de evaluación y la bibliografía de apoyo.

Los recursos para el aprendizaje se definen a través de una acción coordinada entre el especialista en contenido, los diseñadores instruccionales, los técnicos informáticos, los

productores y los diseñadores gráficos. En el avance del proceso el especialista deberá tener una estrecha relación con el docente, para recibir la información que le permita ajustar la propuesta a una realidad educativa que solo ellos conocen.

Los docentes, asesores, son personas especialistas en el tema de educar a distancia, que deben apoyar al alumno aclarando sus dudas durante el curso a través de medio electrónicos, estimulando el estudio independiente, la participación en foros, promoviendo el intercambio de ideas, comentarios sobre materiales y de ser necesario realizar visitas a las aulas remotas.

El espacio virtual de aprendizaje, llamado también campus virtual, es el espacio donde el alumno se contacta por medio de los recursos tecnológicos con el material de estudio y trabajo, y se produce la interactividad y la interacción del desarrollo de los cursos, que en buena medida dependen de la participación del docente. El responsable de este espacio estará a cargo de los equipos y las instalaciones, y deberá entre otras cosas, promover el menú de los cursos, registrar a los usuarios, administrar los cursos, coordinar la disponibilidad y el funcionamiento de los recursos tecnológicos, suministrar los materiales y constituirse en el enlace con la sede central.

El diseño de los materiales va de la mano con el aprovechamiento de los recursos multimedia, de manera que faciliten el aprendizaje comprensivo, la comunicación, la interconexión, la interacción grupal y aminoren el aislamiento, acercando el proceso de aprendizaje.

Este entorno innovador de la tecnología en la educación, propicia nuevas herramientas para aprender, desplegando estrategias de aprendizaje. Los usuarios de estas tecnologías interactúan en círculos de aprendizaje compuestos por los ellos y los docentes para alcanzar los objetivos. Es así, que se constituyen dos paradigmas basados en el constructivismo: el aprendizaje cooperativo, donde los participantes interactúan y comparten los objetivos del aprendizaje, aun trabajando separados deberán alcanzarlos para que la finalidad se cumpla, y el aprendizaje colaborativo, que requiere que los estudiantes tengan una meta en común, normas claras y un sistema de coordinación; en ambos los alumnos descubren el conocimiento, lo transforman, lo relacionan con su experiencia, para posteriormente reconstituirlo en conceptos y ampliarlo a través de otras nuevas experiencias de aprendizaje.

Se requiere diseñar todo un proceso de construcción y de socialización, donde los medios contribuyan a lograr los aprendizajes que la sociedad de la nueva era del conocimiento demanda.

Conclusión

En la actualidad es necesario que las organizaciones universitarias que pretenden adaptarse competitivamente al cambio constante apliquen reingeniería en los procesos, rediseñando sus estructuras. Esta aplicación supone, más allá de los cambios en la estructura organizativa intervenir, también en la organización formal y en la socialización y formación de los actores, porque conlleva implícitas de manera inevitable la participación y la creatividad.

La solución estructural está en la dinámica, en la metodología de desarrollo y, básicamente, en la integración, esa imparable energía interna, que hace que cada miembro de la organización se sienta comprometido con la tarea que es de su responsabilidad y acompañe al resto en la concreción de las demás acciones.

Como consecuencia del logro de las cualidades mencionadas, se desarrolla el autoconocimiento y la autogestión de la organización, que nos remite al nacimiento de una universidad inteligente, que sea capaz de administrar, manejar y liderar el cambio continuo, la innovación, el aprendizaje, la productividad, la rapidez y la efectividad de todas sus acciones internas y externas, convirtiéndola en productora constante de valor agregado y satisfacción completa de sus clientes. Si se suma una adecuada incorporación de las políticas del conocimiento a la nueva universidad, produce una transformación indispensable en la actual sociedad en red. La demanda de la asociación de las nuevas tecnologías de la información a las organizaciones educativas, hace que se produzcan cambios beneficiosos para la enseñanza y el aprendizaje, nuevas estrategias para el desarrollo del conocimiento, la ciencia y la investigación.

De la mano de la modalidad educativa a distancia se abren las fronteras, se internacionaliza el conocimiento, se equipara e iguala la educación superior para todas las personas del país y del mundo entero. La virtualidad de la educación superior es la herramienta del mundo moderno que acerca el conocimiento a todo aquel que por más lejos se encuentre o inconvenientes que tenga, ansí adquirirlo de todos modos. Despliega en el estudiante más habilidades, más estimulación y autorresponsabilidad. Es un sistema muy rico, que no debe dejarse de lado, debe ser incorporado y explotado en su máxima expresión por nuestras organizaciones actuales, especialmente en Facultad Regional General Pacheco de la UTN.

Para aplicar todos los conceptos elaborados y analizados en la Facultad Regional General Pacheco de la UTN, primeramente, se deja abierta la arista del detalle de implementación del modelo de gestión por proyecto denominado Task Force, para que mediante su aplicación

todas las dimensiones consigan lograr la concreción de un proyecto determinado, capaz de alcanzar la calidad total en todas sus dimensiones. A través de ello, y por consecuencia, estaríamos frente a la gesta de una organización inteligente, de autoconocimiento y autogestión, para concretarlo la institución necesita analizar los nuevos contextos y nuevos paradigmas, además de revisar las actitudes y modelos de gestión vigentes. Se requiere de un esfuerzo extraordinario tanto en el plano de las ideas como en el plano del financiamiento, en el de la gestión como en la dinámica de las relaciones humanas para obtener la reconversión institucional necesaria en la nueva era del conocimiento.

Por último, se enfrenta al desafío de incorporar las NTIC junto a las nuevas políticas del conocimiento a favor de capitalizar el modelo de educación superior a distancia dentro del área de Posgrado 4° Nivel, el planteamiento de cómo gestionar la modalidad y los medios necesarios de ejecución, para acortar la brecha de conocimiento que hoy existe en la educación superior y conseguir desplegar estrategias de enseñanza y aprendizaje con el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos, tan trascendentales en la actual sociedad en red.

Bibliografía

Beatriz F. (2008) "Programas, profesores y estudiantes virtuales: una sociología de la educación a distancia" Editorial Santillana, Buenos Aires.

Cabero, J. (1996) "Nuevas tecnologías, comunicación y educación" en Revista electrónica de tecnología educativa – Número 1 Febrero, Palma de Mallorca, España.

Caldwel, B.y Spinks, J. (1992) "Líder de la autonomía escolar". Falmer, Londres.

Farjat, L. (1998) "Gestión Educativa Institucional". De las intenciones a las concreciones. Aportes para transformar la realidad. Lugar Editorial, Buenos Aires.

Fayol, "Relación Calidad total – retroalimentación". Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf> - Visto el 26-05-2016

Hegel, F. (1971) "Filosofía de la historia". Zeus, Barcelona.

Ley Federal de Educación N° 24.195

Ley de Educación Superior N° 24.521

Ley de Educación Superior N° 26.206

Mena, M. –Compiladora- (2004) "La educación a distancia en América Latina". Modelos, tecnologías y realidades. El Colegio de Puebla, México.

Minsky, M. (1988) "La sociedad de la mente". Galápago, Buenos Aires.

Obin, J. P. y Cros, F. (1991) "El proyecto de la escuela". Hachette, Paris.

Perel, V. (1996) "Las Organizaciones Neuróticas, de las Neurosis a la Calidad Total". Editorial Macchi, Buenos Aires.

Pérez Lindo, A. (1998) "Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo" Editorial Biblos. Buenos Aires.

Rama, C. (2007) "Los postgrados en América Latina y el Caribe en la sociedad del conocimiento". UDUAL, México.

Toffler, A. (1990) "El cambio de poder". Plaza y Janés, Barcelona.

Towsend, P. y Gebhart, J. (1994) "La calidad en acción". Paidós, Buenos Aires.

UNESCO (1995a) Medium –Term Strategy 1996-2001 París.

Vega Miranda, A. "Calidad de la educación universitaria y los retos del siglo XXI". Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml> - Visto el 26-05-2016