

MÓDULO DE FORMACIÓN EN TECNICATURAS DEL ÁREA SOCIAL Y
HUMANÍSTICA
EN INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)

MÓDULO DESARROLLO PEDAGÓGICO E INSTITUCIONAL
CAPÍTULO PROYECTO DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL
(VERSIÓN PRELIMINAR)

CONSULTOR: DANIEL H. SUÁREZ
Redacción: Daniel H. Suárez y Alejandro Vassiliades

1. LAS IES, EL DESARROLLO LOCAL Y LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO INSTITUCIONAL.

(Ó LA IMPORTANCIA DE RE-PENSAR EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LAS IES EN
RELACIÓN AL DESARROLLO LOCAL)

Este capítulo se propone brindar algunas herramientas teóricas y metodológicas y algunas orientaciones y recomendaciones procedimentales para el diseño, la gestión, el desarrollo y la evaluación de proyectos de desarrollo institucional de IES del Área Social y Humanística. En este marco, procuraremos ofrecer un conjunto de propuestas y aspectos a considerar que posibiliten y propicien para los diferentes actores de las IES la deliberación, el análisis, la definición y la implementación de procesos de desarrollo institucional orientados a la vinculación y el desarrollo local de las comunidades a las que pertenecen.

Sólo de manera preliminar, podríamos afirmar que el desarrollo local se refiere a aquél que tiene lugar en ámbitos regionales, municipales, comunitarios, de menor escala que los espacios nacionales o provinciales. Algunos autores sostienen que se ha producido un gran desarrollo de la problemática de lo local a partir del avance de los procesos de globalización y de debilitamiento de los Estados nacionales. En este sentido, creemos que un análisis de lo local no puede desprenderse del abordaje de dichos procesos, en los que los países vienen estando cada vez más inmersos, fundamentalmente en las últimas tres décadas. En efecto, tal como señala Giddens (1990), la globalización o “mundialización” podría entenderse como el desarrollo de relaciones sociales mundiales que unen localidades distantes, provocando que

los acontecimientos locales o comunitarios estén condicionados por eventos que ocurren a muchos kilómetros de distancia.

En línea con esta idea de que en muchas oportunidades los acontecimientos locales están condicionados por aquéllos de orden más global, Slater (1996) sostiene que estaríamos en presencia de una interpenetración de lo global y de lo local, lo cual implica la combinación de dos tendencias: por un lado, el borramiento o el desdibujamiento de las fronteras nacionales y la transnacionalización de ciertos procesos a escala global. Por otro lado, la aparición de nuevos límites y fronteras a escala local, en donde se reafirman culturas regionales e identidades comunitarias. En este mismo sentido, Santos (2003) señala que la globalización implica la universalización y la eliminación de las fronteras nacionales, a la vez que también supone el particularismo, la diversidad local, la identidad étnica y el retorno al comunitarismo.

De acuerdo con esta posición, podríamos entonces sostener que los procesos de globalización producen, al mismo tiempo y en consonancia con nuevos parámetros, lo global y lo local. Esto implica que no hay una globalización “espontánea” y “natural”, posible de ser pensada de una única manera y representativa de todos los espacios locales, sino que la globalización siempre está cargada de un determinado localismo que tiene éxito en expandirse y volverse hegemónico. Es decir, para toda condición global hay una raíz local o una inserción cultural específica, vinculada a un espacio dominante dentro de los intercambios interestatales.

Así como no puede haber una única definición de lo global, tampoco podrá existir una única manera de entender lo local. Muy por el contrario, como veremos un poco más adelante, la definición de lo local obedece a opciones y posicionamientos políticos y también ideológicos. Para mostrarlo, nos detendremos a continuación en la descripción un tanto esquemática de dos posiciones polares, totalmente diferentes respecto de cómo entender lo local en el marco de las transformaciones del Estado y de los procesos de globalización: una postura que llamaremos “conservadora”, y otra que por su carácter emergente denominaremos “alternativa” o “democratizadora”*.

LO LOCAL COMO ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS GLOBALES O DEFINIDAS EN EL CENTRO: ACERCA DE LAS POSTURAS “CONSERVADORAS” SOBRE EL DESARROLLO LOCAL

Las posturas “conservadoras” son aquellas que entienden al desarrollo local como parte de las políticas de reforma del Estado y de descentralización administrativa que se tienen lugar como producto de las transformaciones

* La presentación esquemática y un tanto simplista de estas posiciones polares, a la manera de modelos o tipos-ideales, obedece tan sólo a fines expositivos y didácticos. No obstante, reconocemos la heterogeneidad y la complejidad de los posicionamientos relativos a la relación entre lo global y lo local.

político-económicas que vienen ocurriendo en las últimas tres décadas. Para estas posiciones, se trata de que *lo global acontezca localmente*, en el sentido de que el ámbito local sea el lugar de aplicación y de realización de aquellas tendencias globales. Es importante advertir aquí que el Estado nacional no juega un papel menor, sino que es por lo general el actor que propicia los mecanismos políticos, normativos e institucionales mediante los cuales esas tendencias pretenden ser desplazadas hacia el nivel local. Por eso resulta fundamental en el análisis considerar no sólo las esferas global y local sino, en el espacio que media entre ellas, también los ámbitos nacional y provincial, siendo este último el que media entre el Estado y la comunidad local.

Si recordamos lo dicho anteriormente en cuanto a que los procesos de globalización suponen también los de localización, desde las posturas conservadoras tenderá a entenderse a lo local como una posición subordinada y jerárquicamente inferior, producida por los mismos procesos que engendran lo global, como si fuera su rémora. Atendiendo a esta perspectiva, podemos afirmar entonces que vivimos en un mundo de globalización, pero también de localización, donde lo local es integrado a lo global por medio de la exclusión o de la inclusión subalterna. Esto último implica, para las posturas conservadoras, que lo local sea un mero ámbito de “aplicación” o desarrollo de la lógica global, quedando así en una posición subalterna frente a ella y constituyendo en conjunto una forma de “globalismo localizado” (Santos, 2003).

Al mismo tiempo, cabe señalar también que los procesos de globalización concebidos desde esta perspectiva han producido cambios en las relaciones interestatales, en el marco de las cuales los Estados centrales o hegemónicos han logrado aumentar su poder y el de las instituciones y organismos internacionales que ellos controlan, a la vez que han conseguido reducir la autonomía política y la soberanía efectiva de los Estados periféricos.

En el marco de las transformaciones de los Estados nacionales y de las políticas de reforma del aparato estatal, los procesos de descentralización han sido defendidos por posiciones conservadoras a partir del argumento de que las instancias provinciales y municipales utilizarán de manera más pertinente y eficaz que el Estado nacional los recursos disponibles y siempre escasos. Desde una postura crítica, no obstante, podríamos sostener que la descentralización se ha vuelto una estrategia política crucial para atenuar, aislar o difuminar las fuentes y desenlaces de los conflictos sociales ocasionados por la pérdida de legitimidad del Estado y de las transformaciones en el modelo de acumulación, transfiriéndolas desde las instancias centrales de gobierno a la periferia. Con este último enunciado pretendemos sostener que los procesos de descentralización pueden ser entendidos como estrategias de “legitimación compensatoria”, en el sentido de que podrían contribuir a un potencial aumento de la legitimidad del Estado en tiempos en que dicha legitimidad se ha visto desgastada y cuando la base normativa de su autoridad se ha vuelto cada vez más débil. Tal como plantea Weiler:

“Parece que el problema de la legitimidad del Estado moderno reside, al menos en parte, en su naturaleza supercentralizada (real o percibida como tal), en su alejamiento de la ‘base’ del sistema político, en su

‘monolitismo’, en su incapacidad estructural para atender a los importantes cambios dentro de la sociedad (...) Si esta valoración es correcta, se consideraría una fuente potencial de aumento de la legitimidad todo aquello que pudiera hacer que el Estado apareciera como menos centralizado y monolítico y más atento a los cambios internos de las necesidades y de las situaciones” (Weiler, 1996:223)

En este escenario, si la descentralización fuera real (y no solamente una delegación administrativa de responsabilidades públicas a unidades menores) y tendiera en consecuencia a la distribución auténtica de poder en niveles locales, habría una pérdida de control por parte del Estado nacional, y ello podría volverse una amenaza para la conservación del sistema de dominación imperante y de la autoridad política que emana de él (Ball, 2002). Debemos entonces señalar que en todos los casos se presenta una tensión entre el interés estatal por mantener el control centralizado de las políticas que se desarrollan y la necesidad de mostrarse comprometido con los procesos de descentralización, de modo de reforzar la precaria legitimidad a la que antes hacíamos alusión. Es por ello que el autor arriba citado señala que los Estados se enfrentan ante el desafío de reconciliar el objetivo del control –que tiende a ir en detrimento de su legitimidad- y la necesidad de desarrollar estrategias de legitimación compensatoria y de gestión de conflictos, como la descentralización –que pueden ir en detrimento del mantenimiento efectivo del control.

En síntesis, el modo en que las posturas conservadoras piensan y llevan adelante el desarrollo local suele estar estrechamente vinculado a pensarlo como ámbito de aplicación de tendencias globales, a la vez que como un lugar hacia dónde transferir o descentralizar ciertos procesos desde el Estado nacional, en el marco de estrategias de legitimación compensatoria que se encuentran presionadas con la pretensión estatal de retener el control efectivo de dichos procesos.

Lo dicho en el párrafo anterior nos lleva a plantear dos afirmaciones importantes que queremos poner a consideración. En primer lugar, creemos que, en principio, el Estado no necesariamente “pierde” poder en el marco de los procesos de globalización y de descentralización, sino que, muchas veces por el contrario, produce y sostiene el andamiaje normativo y los mecanismos institucionales que regulan o propician su retiro aparente de ciertos espacios. Es decir, es el propio Estado quien actúa muy activamente para promover y garantizar esos procesos de aplicación local de lo global, que en más de una ocasión entrañan la descentralización o la aparente transferencia de ciertas decisiones a ámbitos comunitarios. Esta supuesta desvinculación del Estado no podría realizarse nunca si no fuera a través de una fuerte intervención estatal. Podríamos decir que el Estado debe intervenir para dejar de intervenir.

Al mismo tiempo, y he aquí nuestra segunda afirmación, este “dejar de intervenir” es muchas veces impuesto desde los niveles centrales de toma de decisiones hacia los niveles locales o periféricos. Se producen así procesos de descentralización y de “autonomía” promovidos “desde arriba”, con una lógica arriba-abajo (Bolívar, 1996; Suárez, 2003) a partir de la cual se imponen ciertas

pautas desde el centro a la periferia y desde los niveles más altos en la jerarquía del poder a los actores que están en la base del sistema. Como antes señalamos, estas prácticas no entrañarían una auténtica transferencia de poder que impacta sobre la esfera de toma de decisiones estratégicas, sino que se constituyen en mecanismos de legitimación compensatoria, que refuerzan la alicaída legitimidad estatal nacional y que al mismo tiempo promueven una re-centralización del control por parte del Estado.

Pongamos un ejemplo relativo al tema de este capítulo, que es el proyecto de desarrollo institucional. En la década del '90, las instituciones educativas debían desarrollar Proyectos Educativos Institucionales (comúnmente conocidos como PEI), que eran proyectos educativos y curriculares que cada establecimiento construía considerando las pautas curriculares provinciales, las condiciones regionales y locales y las características de la población escolar. Sin embargo, por lo general estos proyectos de desarrollo institucional no tuvieron que ver con una distribución del poder más democrática, ni con un efectivo ejercicio de la autonomía de las comunidades educativas locales, sino que, por el contrario, su diseño y desarrollo implicó un proceso “en cascada”. Nos referimos a que los PEI se derivaban de los Diseños Curriculares Jurisdiccionales elaborados en el nivel provincial, los cuales a su vez se derivaban de los Contenidos Básicos Comunes elaborados a nivel federal y que se presentaban a sí mismos como aquellos conocimientos “socialmente significativos y relevantes”, constituyendo una referencia obligada para la construcción de normas curriculares en otros niveles (más periféricos) del sistema. Esta prescripción se realizó sobre la base de un diagnóstico según el cual la escuela estaba “vacía” de contenidos socialmente significativos y científicamente relevantes (Suárez, 2003a), promoviéndose una descalificación de las tradiciones pedagógicas vigentes en las instituciones escolares y pautando desde el centro cuáles eran los conocimientos legítimos y de qué modo había que llevarlos a esas instituciones “vacías” para entonces “llenarlas”.

En el ejemplo aludido podemos ver cómo la aparente transferencia de decisiones al nivel local y la declarada intención de propiciar mayores niveles de autonomía no entrañaron un efectivo traspaso del poder de decisión a los actores locales. Podríamos decir que las tendencias globales que impactan en lo local y que hacen que lo global acontezca localmente están muy relacionadas con un conjunto de procesos que, bajo la retórica de la descentralización y la autonomía de las comunidades locales, tienden a reforzar el control que se efectúa desde el centro del sistema político. Veremos a continuación una manera diferente de entender al desarrollo local, que no se centra en pensarlo como un ámbito de aplicación de tendencias globales ni que tampoco lo piensa como estrategia de legitimación compensatoria, sino que se dirigirá a concebirlo como un ámbito de promoción de nuevas y más democráticas formas de ciudadanía política.

LAS POSTURAS “ALTERNATIVAS “SOBRE EL DESARROLLO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MIRADA DEMOCRATIZADORA Y DE PRODUCCIÓN DE

NUEVAS FORMAS DE CIUDADANÍA

En oposición a las posturas conservadoras reseñadas anteriormente, encontramos también otras posiciones que conciben al desarrollo local como una alternativa democrática a los programas de desarrollo provincial o nacional, e incluso como la contracara de los mencionados procesos de globalización. Asimismo, mientras las perspectivas conservadoras sostienen la idea de lo local como lugar periférico, de aplicación o “ejecución” de políticas decididas en niveles centrales, estas posturas “alternativas” señalan que las localidades no pueden ser pensadas ni entendidas como simples lugares de reproducción de determinantes globales. Muy por el contrario, desde estas perspectivas lo local es entendido como espacio de inscripción de la globalidad, a la vez que instancia de producción de la realidad social.

Esto implica que los procesos de localización pueden ser pensados de otra manera, y no meramente como un ámbito de aplicación de lo que acontece globalmente. Veamos el planteo que realiza uno de los autores más destacados en estos temas:

Una mirada alternativa a los procesos de localización

“Entiendo por localización el conjunto de iniciativas que buscan crear o mantener espacios de sociabilidad a una pequeña escala, espacios comunitarios, fundados en relaciones frente a frente, orientados hacia la autosustentabilidad y regidos por lógicas cooperativas y participativas. Las propuestas de localización incluyen iniciativas de pequeña agricultura familiar (...), pequeño comercio local (...), sistemas de intercambios locales basados en monedas locales (...), y formas participativas de autogobierno local (...). Muchas de estas iniciativas o propuestas se fundan en la idea de que la cultura, la comunidad y la economía están incorporadas y enraizadas en lugares geográficos concretos que exigen observación y protección constantes”

Santos, Boaventura de Sousa (2003) *La caída del Angelus Novus: Ensayos para una nueva teoría social y una nueva práctica política*. ILSA. Bogotá. Pág. 214.

Esta puntualización llama la atención sobre el hecho de que, si bien no puede concebirse el desarrollo local sin un apoyo de instancias jurisdiccionales más abarcadoras –provinciales o nacionales-, el capital social con que cuenta cada localidad otorga a ésta cierta identidad que la distingue de las demás. En este sentido, Arocena (2001) señala que lo local puede convertirse en un lugar privilegiado para articular los procesos de desarrollo y las identidades locales. En definitiva, se trataría de un lugar que no escapa a las tendencias culturales globales, pero que a su vez desarrolla respuestas específicas frente a determinadas problemáticas que le son propias. En palabras de Ruiz

Ballesteros:

“La localidad nunca es autónoma, sino que es la confluencia de tendencias culturales globales y de un sistema económico ya casi compartido en todo el planeta (...) Al mismo tiempo, esas tendencias globales encuentran en las localidades ciertas soluciones particulares, porque si bien la localidad es presa de la globalidad, también permite desarrollos y respuestas particulares hacia adentro –que a veces alcanzan un efecto hacia fuera.” (Ruiz Ballesteros, 2000:11)

A partir de lo expuesto, pensamos que tenemos delante un doble desafío: por un lado, resulta esencial que los procesos locales no se asuman como totalmente autónomos sino que se reconozca que sobre ellos impactan e influyen tendencias globales y nacionales. Por otro lado, creemos que se trata de construir una mirada de lo local que no siga los supuestos conservadores de entender a este ámbito como un mero lugar de aplicación de las políticas globales, sino como un espacio que produzca sus propias respuestas a problemas y necesidades particulares y que tenga capacidad de impactar en los niveles provincial, nacional y global. Les proponemos a continuación analizar más detenidamente cómo el desarrollo del capital social es una estrategia clave en esta manera alternativa de entender el desarrollo local.

LO LOCAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS FORMAS DE CIUDADANÍA Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL SOCIAL

Coincidimos con aquellas posiciones teóricas y políticas que conciben al desarrollo local como un ámbito en donde la interacción cotidiana de los diferentes actores de una determinada comunidad se vuelve posible, volviéndose así un medio de resguardo de los rasgos identitarios de la población en un contexto de globalización creciente. Esto implica la preservación, el desarrollo y la recreación de aquellas pautas culturales, sentidos, valores, prácticas propios y específicos de la comunidad local, y supone situarse en una postura alternativa frente a aquellas posiciones que plantean a lo local como un mero ámbito de aplicación de lo global.

De acuerdo con la mirada que proponemos, lo local puede volverse también espacio de constitución y de desarrollo de nuevos sujetos políticos, capaces de tomar decisiones públicas locales que pueden tener mayor o menor impacto en la escala nacional. A su vez, en consonancia con lo anterior, estos sujetos políticos se definen también por la posibilidad de ejercer sus derechos y deberes ciudadanos. Esta posibilidad de ejercicio de la ciudadanía implica el desarrollo de prácticas de participación en espacios de concertación de soluciones específicas a problemas vividos por la comunidad a la que pertenecen. Cuando nos referimos a prácticas de participación estamos haciendo alusión a la posibilidad real de influir en la toma de decisiones institucional y comunitaria, a partir de la identificación de las necesidades de la institución o comunidad a la que se pertenece y en función de intereses y

problemas compartidos por el colectivo social al que los sujetos pertenecen. Cuando hacemos referencia a ámbitos de concertación, no hacemos alusión a la formalidad de reunir a diferentes actores sociales y políticos en una misma mesa para que las decisiones que allí se tomen queden revestidas de una mayor legitimidad. Por el contrario, nos referimos a espacios en donde las decisiones de poder no queden concentradas en unos pocos que definen la agenda de la concertación, sino que efectivamente queden abierta a todos los sujetos políticos de la comunidad, de modo que ellos puedan desarrollar prácticas de ciudadanía en términos de participación real en las tomas de decisiones locales y comunitarias. Compartimos con ustedes la siguiente cita bibliográfica, en donde queda puesto de relieve a qué nos referimos con participación real.

PARTICIPACIÓN REAL

“La participación real ocurre cuando los miembros de una institución o grupo, a través de sus acciones inciden efectivamente en todos los procesos de la vida institucional y en la naturaleza de las decisiones. Esto, por un lado, implica ejercer una influencia real (poder):

a) en la toma de decisiones tanto en la política general de la institución como en la determinación de metas, estrategias y alternativas de acción;

b) en la implementación de las decisiones;

c) en la evaluación permanente del funcionamiento institucional.

Por otro lado, significa un cambio no sólo en quienes deciden, sino en qué se decide y a quiénes se beneficia, es decir, una modificación en la estructura de poder.”

Sirvent, María Teresa (1994), *Educación de Adultos: investigación y participación. Desafíos y contradicciones*. Editorial El Quirquincho. Buenos Aires. P. 88.

En el marco político que abre esta perspectiva, los sujetos políticos intervienen activamente en redes y alianzas integradas por diversos actores para concebir, diseñar y desarrollar proyectos que tiendan a la resolución de problemas comunes y de necesidades percibidas como tales. Estas redes y alianzas se irán fortaleciendo en la medida en que los proyectos que se diseñen sean exitosos en la solución de dichos problemas, lo cual también redundará en el desarrollo del capital social. Tal como lo plantean Neirrotti y Poggi:

“Este espacio local es también uno de los lugares en donde se vuelve posible el desarrollo del capital social, en la medida que crecen las capacidades para establecer relaciones recíprocas y concertadas en la comunidad, para participar y organizarse, junto con los márgenes crecientes de confianza entre los actores. Esto estimula el incremento de la lógica de la solidaridad en las relaciones, brindándole un sentido a la acción comunitaria distinto al del mercado y el Estado” (Neirrotti y Poggi, 2004:40)

Podríamos entender al capital social como el conjunto de recursos de los que disponen determinados actores o grupos en virtud de su participación en ciertas redes. El concepto también incluye las normas que regulan el funcionamiento de dichas alianzas, como así también la confianza depositada en ellas. El desarrollo local tendría así amplias posibilidades de enriquecer esas redes y ampliarlas.

De acuerdo con Balatti y Falk (2002), el capital social de una comunidad comprende una serie de recursos en dos dimensiones: la del conocimiento y la de la identidad. En cuanto a la primera de ellas, se trata de la red interna y externa de la comunidad, las capacidades o habilidades disponibles en los sujetos que la habitan, los valores, actividades y prácticas de comunicación que

desarrollan. El componente de la identidad incluye atributos tales como la confianza (no sólo sobre otros miembros sino también la autoconfianza), las normas y valores, la visión y el compromiso con la comunidad. Señalan los autores que el campo del conocimiento y el de la identidad se encuentran en constante interacción y suelen ser dirigidas hacia propósitos comunes.

En consecuencia, el capital social es la red que se construye con el objetivo de alcanzar dichos propósitos, los recursos que se producen a tal efecto y el aprendizaje que tiene lugar en las interacciones que mantienen los actores que la integran. Este capital social implicaría tres componentes: la interacción entre los sujetos participantes, los recursos potenciales de conocimiento e identidad disponibles y los resultados esperados en relación a los fines que orientaron la construcción de la red de intercambio. El valor del capital social estaría entonces determinado por la correspondencia entre los resultados deseados y los recursos colectivos de conocimiento e identidad que están disponibles en la interacción, la naturaleza de dicho intercambio y las normas de confianza y reciprocidad construidas.

Capital social, redes sociales y organización social comunitaria

“El capital social articula los elementos básicos de la organización social comunitaria y de las redes sociales. Los recursos inherentes a las redes se combinan con el logro de propósitos colectivos asociados con la organización social comunitaria para crear capital social (...) Incluye también los procesos culturales tales como la confianza y las normas de reciprocidad que facilitan la acción social. Las redes sociales y la organización social comunitaria proveen los recursos que pueden utilizarse para facilitar las acciones y crear el capital social. Éste, a su vez, puede generar más recursos que contribuyan a una ayuda voluntaria formal e informal y generan un sentido de comunidad. El capital social se compone de elementos objetivos (la participación en asociaciones formales e informales) y subjetivos (confianza en las instituciones e individuos)”

Voydanoff, P. “Community as a Context for the Work-Family Interface”, en *Sloan Work and Family Research Network Resources for Teaching: Work and Family Encyclopedia*. Boston Collage. Traducción de Neirotti y Poggi, 2004.

A partir de lo expuesto, creemos que el desarrollo del capital social resulta estratégico en una concepción alternativa y democratizadora del desarrollo local como la que aquí estamos proponiendo, en términos de pensar en las potencialidades que la comunidad tiene y puede desarrollar, frente a las posturas que la plantean como un lugar vacío o como mero ámbito de aplicación de políticas globales. Al mismo tiempo, nos parece importante destacar cómo lo local aparece en la concepción alternativa que hemos presentado como un lugar en donde pueden desarrollarse prácticas de conformación de nuevos sujetos políticos y de ejercicio efectivo de la ciudadanía. A continuación nos detendremos en el lugar de las IES dentro de

esta concepción democratizadora del desarrollo local y de los desafíos que esta nueva posición supone para estas instituciones.

EL ESPACIO LOCAL COMO ÁMBITO PRIVILEGIADO PARA LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO: HACIA UNA NUEVA POSICIÓN PARA LAS IES

En estos tiempos, en que los proyectos universalistas han entrado en una seria crisis, el espacio de lo local se vuelve un ámbito privilegiado para diseñar políticas de desarrollo en las que interactúen diferentes sectores y actores sociales. Como hemos visto, esta manera de entender lo local puede dar lugar a que éste se constituya en un espacio de aplicación de las tendencias de orden global o bien de recreación del espacio público y de fortalecimiento de la participación ciudadana. De acuerdo con esta última posición, los diferentes actores sociales tienen mayores posibilidades de abordar los problemas que atraviesan a una determinada comunidad y producir soluciones integrales, que muchas veces surgen de la experiencia acumulada, debatida y tensionada. De este modo, la importancia asignada al desarrollo local se asienta, en parte, en el hecho de que la transformación del Estado y la reforma de sus instituciones –entre ellas las educativas– partieron de las limitaciones que las políticas universalistas tendrían para reconocer o atender a la diversidad social, cultural, geográfica, económica y educativa.

Debemos aquí aclarar que estas limitaciones también han dado lugar a dos posiciones muy distintas. Por un lado, una posición de corte neoliberal, que ante la crisis de las políticas universalistas propició el desarrollo de políticas focalizadas que paliaran los niveles de inequidad a partir del supuesto reconocimiento de las situaciones de desigualdad. Dichas políticas no sólo naturalizaron las desigualdades, ocultando y no abordando las causas estructurales que las originaban, sino que también contribuyeron a fijar a los sujetos a posiciones de necesidad, asistencia y “agradecimiento” (Duschatzky y Redondo, 2000) al no modificar las situaciones y tendencias que estarían operando para que se encuentren en esa situación de desigualdad y causar la constante necesidad de la “ayuda” que traerían los planes y programas desarrollados en el marco de las políticas focalizadas.

Por otro lado, desde una posición alternativa, podría sostenerse que, ante la crisis de respuestas universalistas emanadas desde el Estado, lo local constituye un ámbito propicio para la intersectorialidad, en el marco de la cual diferentes áreas y actores sociales se articularían con el fin de proporcionar soluciones multidimensionales e integrales a problemas específicos. Esto supondrá la configuración y puesta en marcha de estrategias novedosas, a la vez que la recuperación de otras ancladas en la tradición cultural, política y social de la comunidad. Al mismo tiempo, debe señalarse que este espacio tiene ciertas limitaciones para el desarrollo de políticas en tanto está condicionado por las decisiones que se toman en ámbitos más amplios, desde los que se transfieren recursos, se impulsan, regulan y coordinan las

decisiones locales. Es decir, lo que ocurre en el ámbito local estaría en relación –y a veces en tensión- con aquellos procesos que tienen lugar en otros ámbitos de desarrollo de las políticas, como los provinciales y nacionales. Resulta entonces imprescindible considerar estos ámbitos al momento de pensar lo local.

En este contexto, se hace presente el desafío de re-pensar el papel estratégico de las IES como actores centrales del desarrollo local y comunitario. En efecto, estas instituciones son parte de los actores que integran el espacio de la comunidad, y el desarrollo local puede constituir una oportunidad para que las IES asuman un papel clave en la promoción social, cultural y económica de las localidades en las que están insertas y en las zonas de influencia. Asimismo, las IES integran, mediante diversas dinámicas de trabajo institucional y por la tarea específica que desarrollan, a diversos sectores de la comunidad.

¿Y por qué hablamos de desafío? Porque creemos que las IES hasta el momento no han sido suficientemente reconocidas como un actor estratégico dentro del nivel superior del sistema educativo. En nuestro país como en el resto de América Latina se ha tendido a resaltar casi exclusivamente el importante papel desempeñado por las universidades en el desarrollo económico, social, científico y tecnológico. En efecto, coincidimos con las posturas que destacan el invaluable aporte que realizan las universidades al desarrollo de nuestro país. Sin embargo, creemos que las IES también constituyen un actor estratégico tan importante como las universidades y que ese lugar no les ha sido lo suficientemente reconocido aún. En la década pasada, las IES comenzaron a ser definidas como “Instituciones de Nivel Superior No Universitario”, que es un término que puntualiza lo que las IES no son, definiéndolas por la negativa, en lugar de explicitar todo aquello que efectivamente hacen y pueden llegar a hacer. El desafío entonces consiste no sólo en pensar un nuevo rol para las IES en el subsistema de educación superior sino, junto con ello y desde ese lugar, rescatar la innumerable cantidad de aportes que ellas hacen a la comunidad en términos de promoción cultural y social, identificar nuevas posibilidades de acción y enriquecer los diseños institucionales para desempeñar un nuevo papel en el desarrollo local.

Si concebimos al desarrollo como un proceso de autoconstrucción permanente en el que los actores sociales son al mismo tiempo sus artífices y sus resultados, se vuelve necesario que los diferentes colectivos de sujetos reconozcan necesidades económicas, sociales y culturales de la comunidad en la que viven y puedan pensar, definir y elaborar planes de intervención para solucionarlas. Se trata entonces de construir nuevas formas de institucionalización y de ciudadanía en base al capital social instalado y recreado en una determinada comunidad, lo cual implica el desarrollo de procesos culturales en los que las IES tienen un rol fundamental. Por un lado, porque mediante sus prácticas de enseñanza, investigación y extensión están estrechamente vinculadas con los problemas de la comunidad. Por otro, porque siendo uno de los actores centrales de la localidad en la que están insertas, pueden desarrollar formas asociativas con otros sectores, mediante la construcción de redes y alianzas, como así también contribuir a la instalación

de formas democráticas de actuación, en el marco de las cuales se desarrollen conversaciones productivas entre diferentes actores sociales. Como antes señalábamos, se trata de pensar en nuevas formas de identidad y de sociabilidad que impliquen una construcción social mediante la cual los actores comunitarios dejen de encerrarse sobre sí mismos y se orienten a articularse, redefinirse y dialogar con otros (Santos, 2006).

Como instituciones de promoción educativa y cultural impulsoras de nuevas formas de ciudadanía, las IES pueden constituirse en ámbitos clave para generar ámbitos de articulación y encuentro entre actores, brindando oportunidades y recursos –institucionales y también de conocimiento- para que se desarrollen procesos de participación e intervención orientados al cambio cultural, económico y social de la localidad en la que están insertos. Las IES podrían convertirse entonces en verdaderas agencias culturales, pero no para ser meras aplicadoras de tendencias globales sino para propiciar la construcción de formas de ciudadanía política en el marco de las cuales los sujetos desarrollen prácticas de participación real en términos de incidir en el desarrollo de un territorio determinado, que en este caso será su comunidad de pertenencia, a partir de la identificación de necesidades y problemas compartidos por dicho grupo social. Para ello, las IES deben transformarse.

Se trata, en definitiva, de que las IES contribuyan a que las comunidades en que se insertan tomen el control de los procesos que las afectan, puedan detectarlos y conocerlos a partir de prácticas problematizadoras de lo que ocurre cotidianamente, y consecuentemente impulsar cambios y soluciones tendientes al desarrollo local. En estas dinámicas de autogestión, y a partir de la redefinición de su funcionamiento y de sus políticas de articulación y vinculación locales, las IES pueden realizar un aporte sustantivo en relación al empoderamiento de los actores comunitarios. Con este término nos referimos a la posibilidad de incidir e intervenir en el desarrollo de un territorio determinado a través del ejercicio efectivo de la participación política ciudadana, tal como señalábamos más arriba.

En efecto, la especificidad de la tarea que desarrollan las IES implica la formación de actores sociales a través de la difusión de herramientas teóricas, metodológicas y técnicas que los vuelva capaces de intervenir en el entorno que los rodea. Entre ellas, las prácticas de investigación social, la promoción de procesos participativos, la interacción productiva y horizontal con otros actores de la comunidad, la ejecución de diagnósticos socioculturales comunitarios, entre otras, son parte de las actividades que las IES llevan y pueden llevar adelante en el marco de su tarea específicamente educativa, la cual entraría en estrecha relación con el desarrollo local.

DESARROLLO LOCAL Y PROCESOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Para que las IES asuman la nueva posición a la que antes hicimos alusión, será fundamental la implementación de procesos de desarrollo institucional que interpele y movilice a sus actores y que tensione y procese sus tradiciones e impulsos de innovación. Por él entendemos un conjunto de estrategias, modos

de funcionamiento, relaciones entre actores institucionales, indicaciones y pautas sobre el desempeño de los diferentes roles, previsiones relativas a la gestión y administración institucional, propuestas de formación y desarrollo profesional –de los estudiantes que transitan por las IES, pero también del resto de los sujetos que son parte de la institución-, investigación y extensión, principios que orientan el desarrollo pedagógico y curricular de dichas propuestas de formación, definiciones relativas a la identidad y fines institucionales ligadas a la función específica de las IES en el marco del desarrollo local y comunitario, etcétera.

En estos procesos de desarrollo institucional orientados al desarrollo local será crucial la participación de los diferentes sectores e instituciones de la comunidad. La construcción de lazos y redes con otros actores sociales y comunitarios será una de las estrategias vitales para fortalecer los intercambios, consolidar la comunicación interinstitucional e intersectorial, potenciar una identidad sociocultural y formar a los sujetos en la construcción de la cultura democrática, mediante un espacio que permita la visualización de situaciones de exclusión, conflictos, problemas propios de la comunidad, a la vez que potencie las posibilidades de participación y construcción de estrategias de forma conjunta. En este sentido, la construcción de redes no sólo tenderá a la configuración de líneas de solución a problemas comunes, sino que será un espacio de encuentro y conversación entre actores locales y, por lo tanto, de promoción sociocultural y formación de ciudadanía en el ámbito de la localidad a la que pertenecen.

Conjuntamente con la participación de otros actores sociales en el desarrollo institucional de las IES, resulta importante que los proyectos que en su marco se implementen estén orientados al desarrollo local. Esto último puede volverse posible mediante múltiples vías de formación que ofrezcan las IES. Entre ellas, cabe destacar los proyectos de desarrollo curricular, de enseñanza y de desarrollo profesional mediante prácticas profesionalizantes. Coincidimos con aquellas posturas que plantean el desarrollo éstas en un doble flujo: por un lado, promoviendo la integración de los saberes construidos en los diferentes campos de formación de la propuesta curricular, garantizando la articulación teoría-práctica a través de la participación de los estudiantes en ámbitos de trabajo y en situaciones socio-culturales concretas. Esto posibilitaría, por parte de ellos, el desarrollo de tareas y actividades vinculadas a desempeños profesionales futuros como parte de su formación, que entonces se vería enriquecida al incorporar esta dimensión de la práctica. Por otro lado, la incorporación de prácticas profesionalizantes se inscribe en las posibilidades de las IES de desarrollar proyectos de extensión y transferencia con la comunidad en la que están insertas y en vinculación, mediante los cuales podrían aportar al desarrollo socio productivo y cultural del territorio donde se inscribe la oferta formativa.

Otra vía que puede resultar un pilar importante para el desarrollo institucional y la vinculación intersectorial de los diferentes actores sociales es la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para potenciar el flujo comunicacional, de intercambio interinstitucional y personal y de socialización y circulación de información. Ahora bien, debemos plantear que

hay múltiples maneras de utilizar las TICs y disponerlas para el desarrollo local e institucional. Desde las posturas conservadoras antes mencionadas, estas tecnologías podrían ser vías a través de las cuales lo global podría penetrar e impactar en lo local. Esto es: los recursos y posibilidades técnicas que proveen las TICs podrían favorecer los procesos centralizados de aplicación de tendencias globales en el ámbito local y fortalecer las estrategias de control de gestión vinculadas con las metas y objetivos de los proyectos centrales. En este caso, las TICs funcionarían como tecnologías de poder que facilitarían y regularían el flujo vertical (descendente-ascendente) de la información necesario para llevar adelante procesos de intervención o innovación “de arriba hacia abajo” a través de niveles jerarquizados de toma de decisiones y prácticas (“cascada”).

Propondremos desde aquí otra manera de disponer las TICs en el marco de procesos de desarrollo local que está más vinculada con los objetivos democratizantes de las posturas alternativas. Pensamos que estas tecnologías constituyen dispositivos a través de los cuales también pueden realizarse gestiones más horizontales y participativas de la información y el conocimiento, de modo de mejorar la calidad democrática de las prácticas de comunicación, deliberación, toma de decisiones y difusión intrainstitucionales e interinstitucionales. Y lo entendemos así, entre otras cosas, porque la conectividad virtual por medio de estas tecnologías abre la posibilidad y multiplica las oportunidades de compartir, discutir y dar a conocer experiencias y saberes construidos en torno a ellas, tanto en el espacio local, como en el global, a través de Internet y otras redes virtuales. De esta forma, las distancias se difuminan, los territorios y jurisdicciones se entremezclan y lo local puede adquirir una dimensión pública que incluya, pero que también trascienda, lo nacional y regional. En este caso, las TICs estarían facilitando a que las experiencias y saberes sociales circularan a diferentes niveles y entre los diferentes actores sociales e instituciones integrantes de una comunidad (local o global/virtual), y a que el intercambio de información y conocimiento se de en el marco de un espacio colaborativo construido entre los diversos sectores y actores comunitarios. En ese mismo sentido, las TICs brindan un soporte de suma utilidad para la documentación, el archivo y la difusión de experiencias pedagógicas y de desarrollo curricular vinculadas al desarrollo local, como así también para la constitución de una biblioteca virtual en la que sea posible encontrar materiales teóricos, documentos de experiencias, recursos y materiales que estén disponibles para los diferentes sectores y actores de la comunidad.

Al mismo tiempo, y como condición de posibilidad para desarrollar un diseño institucional que considere los aspectos aquí señalados, será vital considerar y promover cambios en las definiciones normativas tanto a nivel nacional como provincial. Estamos en una época en la que ha perdido vigencia las modalidades de planificación “racional” que tuvieron su auge en la década del '60 y que se caracterizaron por una forma centralizadora de pensar el desarrollo, propia de los Estados burocráticos de aquel entonces. En el escenario globalizado, pero también de emergencia del lugar de lo local que hemos abordado en este apartado, resulta fundamental propiciar procesos de planificación participativos orientados a la autogestión y el empoderamiento de

diferentes sectores y actores sociales, en el sentido de que puedan desarrollarse prácticas de participación ciudadana orientadas a la democratización de las estructuras de poder locales, y que desde allí puedan propiciarse procesos de desarrollo local.

Para ello resulta fundamental que las propuestas de desarrollo institucional estén vinculadas y en consonancia con las políticas y orientaciones nacionales y provinciales. Como antes hemos resaltado, pensar en lo local no nos exime de considerar las esferas provinciales, nacionales y globales. En este sentido, y como veremos en el siguiente apartado, resulta fundamental anticipar la aparición de obstáculos de orden normativo, de modo de evitar contradicciones que puedan detener los procesos de desarrollo institucional. Es decir, estos procesos “desde abajo”, que parten y se construyen en las comunidades locales y que tienden a promover prácticas de participación real y de ejercicio efectivo de la ciudadanía en el marco de lo local, deben estar articulados con aquellos que, “desde arriba”, provienen de las esferas provinciales, nacionales y globales mencionadas. No se tratará ya de que lo local se vuelva lugar de aplicación de lo pautado en dichas esferas, sino de que los procesos surgidos desde abajo y mediante conversaciones entre sujetos políticos no encuentren trabas normativas en relación a aquellos procesos y prácticas que tienen lugar en los centros de poder.

En la introducción de las modificaciones para el mejoramiento del diseño institucional siempre se encontrará una tensión entre las innovaciones que se pretenden introducir y la tradición de la institución. Como veremos a lo largo de este capítulo, la innovación institucional no debe pensarse sólo como un “movimiento hacia adelante”, que desconozca, oculte, o deje sin rescatar aquello que ya viene siendo realizado por las IES en relación al desarrollo local. Por el contrario, es necesario tener presente y recuperar la tradición institucional, no sólo porque toda innovación a introducir entrará en diálogo con ella, sino porque las IES, muchas veces de forma aislada o poco sistematizada, ya vienen realizando experiencias de promoción sociocultural y tendientes al desarrollo local. En este sentido, la introducción de innovaciones debe ir de la mano del rescate de todas aquellas experiencias pedagógicas e institucionales que forman parte de la tradición de las IES, para lo cual se vuelve fundamental desarrollar estrategias de reconstrucción, sistematización, análisis y difusión de dichas experiencias al servicio del desarrollo local.

Como señala Ezpeleta (2004), las innovaciones no constituyen procesos meramente técnicos, sino que son inseparables de los contextos comunitarios y procesos institucionales en los que deben desarrollarse y, entonces, su construcción posee un carácter eminentemente político. Al mismo tiempo, la autora señala que la llegada de una innovación a la institución educativa implica siempre un cambio en su naturaleza, en tanto entra en tensión con las tradiciones existentes y con los rasgos de la propia cultura escolar de la institución. Esta tradición supone ciertas pautas de funcionamiento, valores, sentidos, prácticas, orientaciones, disposiciones, actitudes, discursos, etcétera, que por lo general permanecen invisibles para los actores institucionales, lo

que refuerza su carácter “natural”, no sujeto a cuestionamiento, y su resistencia frente a la llegada de las innovaciones, llegando en muchos casos a alterar el sentido original que éstas poseían. Como diremos en el apartado siguiente, resultará imprescindible desarrollar estrategias de objetivación y de desnaturalización de las tradiciones existentes, no sólo para propiciar mejores condiciones para la introducción de innovaciones pedagógicas e institucionales, sino también porque en la tradición de las IES existen experiencias pedagógicas sumamente ricas que es importante rescatar, reconstruir, tornar públicas y analizar críticamente.

En síntesis, las IES están en una posición cultural y comunitaria que puede resultar estratégica respecto del desarrollo local. De allí que resulte de vital importancia pensar en estrategias de desarrollo institucional considerando el modo en que se articulan los niveles nacional, provincial, local y global. Para llevar adelante esta tarea, propondremos a continuación el análisis de algunos aspectos a tener en cuenta para el diseño de proyectos de desarrollo institucional, que abordarán no sólo la cuestión de la gestión institucional, sino también el trabajo de los profesores, el rol de otros actores de las IES, la comunicación de la información, el ordenamiento normativo, la administración de tiempos, espacios y recursos, la organización del trabajo curricular, la inclusión de las prácticas profesionalizantes en la formación orientada al desarrollo local. Antes de adentrarnos en la segunda parte de este capítulo, les proponemos el siguiente ejercicio para trabajar sobre las posturas acerca del desarrollo local que hemos presentado en este primer apartado:

Lean algunos de los textos mencionados en la bibliografía básica referida a desarrollo local, citada al final de este trabajo. Teniendo en cuenta que la definición de lo local entraña siempre una definición política, identifiquen los componentes y contenidos representativos de una postura “conservadora” o de una postura “alternativa”. Intenten argumentar por escrito las razones de esta identificación.

2. ALGUNOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LOS IES DEL ÁREA SOCIAL Y HUMANÍSTICA

(Ó CÓMO DISEÑAR UN PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL)

En esta segunda parte nos proponemos brindar sugerencias, orientaciones y pistas para ser considerados en la elaboración de proyectos de desarrollo institucional. Se trata de propuestas sobre aspectos clave que no incluirán indicaciones taxativas acerca de cómo debe construirse el diseño institucional, sino que más bien apuntarán a propiciar la reflexión y revisión sobre cuestiones que resultaría importante tener en cuenta con miras a la construcción de un

diseño institucional orientado al desarrollo local. Creemos importante en este punto considerar y poner de relieve la especificidad de la institución a la que nos estaremos refiriendo: las IES son instituciones educativas, que desarrollan una labor pedagógica y, en tanto tal, de promoción cultural y de construcción de formas de ciudadanía que propicien intervenciones orientadas al desarrollo local de las comunidades en las que se insertan.

Entre los aspectos que consideraremos para la reflexión, análisis, revisión y (re)construcción del diseño institucional, abordaremos aspectos vinculados a:

- ✓ el nivel institucional y el trabajo que los actores de las IES vienen desarrollando con actores de la comunidad;
- ✓ la cuestión del ordenamiento normativo y su impacto facilitador o inhibitorio en el desarrollo institucional;
- ✓ la organización de tiempos, espacios y recursos;
- ✓ la comunicación institucional;
- ✓ la trama micropolítica y la presencia de órganos de gobierno colegiados que incorporen la participación de diferentes actores intra e interinstitucionales;
- ✓ las políticas de diseño y desarrollo del proyecto curricular en las IES, considerando la incorporación de las prácticas profesionalizantes; y por último,
- ✓ el modo en que se genera y procesa la comunicación institucional.

2.a. Aspectos vinculados con el nivel institucional

La gran mayoría de las IES viene realizando muy interesantes aportes al desarrollo local o bien trabajando en estrecha relación con la comunidad. Sin embargo, muchas veces esta labor pasa desapercibida o no está lo suficientemente reconocida por los actores institucionales, con lo cual sobreviene la idea de que pensar a las IES en relación al desarrollo local es dejar de lado lo que se ha venido haciendo, desecharlo, y pensar dinámicas y formas de trabajo totalmente nuevas, que reemplacen una tradición que, aparentemente, “no sirve” y nada tiene para ser rescatado.

Lejos de ello, seguramente todas las IES han desarrollado –probablemente sin que sus actores tomen cuenta de ello en la mayoría de los casos- lazos y vínculos con sectores de la comunidad, han trabajado y se encuentran trabajando con ellos. El desafío aquí consiste en encontrar la forma de identificar estas potencialidades, muchas veces desapercibidas institucionalmente, para poder rescatar y sostener todo aquello que ya se ha

venido haciendo en relación al desarrollo local. Asimismo, ese ejercicio de reconstrucción de la experiencia vivida y de la memoria institucional contribuirá también a poner de relieve aquellos aspectos de la vinculación de las IES con los sectores de la comunidad que aún no han sido lo suficientemente atendidos. Esta identificación de “áreas de vacancia” podría propiciar reflexiones, decisiones y acciones colectivas que tiendan a modificar esta situación a partir de la reformulación del diseño institucional o de alguno de sus componentes.

Por la especificidad y dinámica de las IES, todos y cada uno de los actores institucionales se encuentra en una posición potencialmente abierta al desarrollo local. Pensemos, por ejemplo, en los profesores. Muchos de ellos, quizás sin saberlo, vienen contribuyendo a establecer lazos entre las IES y diferentes sectores de la comunidad en el trabajo que desarrollan en sus asignaturas. Veamos el siguiente relato de Luis, profesor de Metodología de la Investigación Social, en relación a las actividades que propone a los estudiantes en el marco de la materia que dicta:

“La asignatura que doy en esta institución es una introducción a la metodología de la investigación social pensada para estudiantes de segundo año. Las clases son teórico-prácticas, y los alumnos tienen una cantidad de horas de trabajo de campo, en el marco de las cuales realizan observaciones y entrevistas en alguna institución de la comunidad, con vistas a la elaboración de un pequeño diseño de investigación. En general ellos eligen las instituciones –entre las que se cuentan sindicatos, clubes barriales, la sociedad de fomento, los dos centros culturales más cercanos al Instituto, y hasta un comedor comunitario. Para aquellos estudiantes que tienen ciertas dudas o dificultades en acceder a alguna entidad barrial, yo tengo prevista una lista de lugares adonde pueden ir a realizar el trabajo de campo, de modo que éste está garantizado. En general los alumnos valoran mucho la experiencia y quedan muy enganchados con ella, ya que les permite una primera aproximación a la práctica de la investigación, y además los pone en situación de producir y sistematizar un conocimiento que luego es devuelto a las instituciones barriales. Para ello hacia el final de la materia organizamos una serie de “encuentros de devolución”, donde los estudiantes retornan a las instituciones y presentan los avances del trabajo realizado a los actores con los que han venido trabajando. Más de una vez esta labor se apoya sobre la realizada en años anteriores, lo cual nos da cierta continuidad de trabajo en el tiempo y también la posibilidad de que los estudiantes y yo sintamos que además de una situación de formación estamos ofreciéndole algo a las instituciones con las que nos vinculamos. Diría que no sólo ellas nos abren sus puertas, sino que también el Instituto las abre a ellas cuando sus estudiantes asisten allí para formarse en el vínculo con otros actores. Creo que es un proceso enriquecedor para todos...”

Luis (profesor de Metodología de la Investigación Social)

Nuestro colega Luis suena entusiasmado, y no es para menos. En la relación con diferentes instituciones y sectores de la comunidad encontró una vía para la formación de sus estudiantes en la materia que él dicta. Casi sin saberlo, encontró también un camino para que la IES en la que se desempeña como docente se vincule con el desarrollo local. Lo curioso aquí no es solamente que él no lo sepa, sino que también otros actores de la institución desconocen esta rica experiencia que actualmente está siendo desarrollada. Veamos lo que nos decía el rector de la IES donde trabaja Luis:

“No, acá es imposible por el momento pensar en desarrollo local. Estoy de acuerdo y me parece que es una propuesta muy interesante, pero cuando el presupuesto apenas alcanza para pagarle a los docentes, apenas puede pensarse en que haya clases. Y gracias que las hay. A veces no tenemos ni para comprar tizas. ¿Sabés la cantidad de cambios que deberíamos hacer para estar en condiciones de articularnos con otras instituciones? ¿Y de dónde va a salir la plata? La verdad que no veo muchas posibilidades. Aparte hay que capacitar a la gente, y parece que para las autoridades nosotros no existimos. Siempre se acuerdan tarde (...) Yo como rector asisto a reuniones y allí tengo intercambios con directivos de otras instituciones, muchas de ellas de esta comunidad, pero no va más de ahí la cosa. A los docentes no les puedo pedir nada. Vienen, dan la clase y se van. Tienen por lo menos dos o tres lugares más de trabajo. En estas condiciones, lo del desarrollo local es muy lindo, pero es una utopía”

Horacio (rector de un IES)

¿Podríamos coincidir con Horacio en que la institución que él dirige no tiene posibilidades para pensar en el desarrollo local? Creemos que tanto su testimonio como el de Luis nos muestran que esto no es así y que, por el contrario, la IES en la que se desempeñan ha tendido puentes hacia la localidad que los rodea. En efecto, ambos actores están vinculados a sectores de la comunidad, sólo que el resto de los agentes institucionales no lo sabe. Esto suele ser común en las IES, donde a veces los espacios para la reflexión y el intercambio de experiencias son mínimos, situación que se ve reforzada por cierta mirada desde la cual se supone que “todo lo que hacemos está mal”, “es escaso”, “es poco y no sirve”, “no puede hacerse mejor”, o bien “eso es para quienes tienen más presupuesto”. Creemos que es posible generar espacios en donde sea posible analizar, recuperar y socializar las experiencias que diversos actores institucionales tienen –debido al rol que desempeñan– con diferentes sectores de la comunidad. Nos parece que en dicho espacio podría llegar a ser de interés desarrollar indagaciones, reflexiones e intercambios sobre:

- el modo en que los profesores promueven en los estudiantes el contacto con problemáticas socioculturales propias de la comunidad local en las actividades previstas en las asignaturas que dictan;
- el contacto y los intercambios que cada uno de los profesores ha

desarrollado con actores de la comunidad local en el marco de la preparación y puesta en marcha de la propuesta de formación que promueve desde la asignatura a su cargo;

- el contacto que los estudiantes tienen con diferentes actores sociales comunitarios y el conocimiento de las problemáticas propias de este ámbito, ya sea mediante el cursado de algunas asignaturas que prevén trabajo de campo, o bien a través de los lazos establecidos entre las agrupaciones estudiantiles, el Centro de Estudiantes y otros sectores de la localidad a la que pertenece la IES;

- el contacto y los intercambios que el personal administrativo de la institución ha desarrollado con otros sectores de la comunidad, ya sea por el conocimiento que ellos tienen de su realidad cotidiana o bien por el acercamiento de dichos actores a la IES y su consecuente contacto con los agentes institucionales encargados de su recepción;

- el contacto, conocimiento e intercambios que el personal directivo de la institución ha desarrollado, en el marco de sus funciones, con otros actores de la comunidad local y otras IES cercanas;

- el modo en que la IES se ha vinculado con la comunidad local a lo largo de su historia institucional.

Como puede apreciarse, estamos sugiriendo la existencia de múltiples contactos y lazos entre actores de las IES y sectores de la comunidad local. Potenciarlos y orientarlos al desarrollo local requeriría, como primer paso, socializar estas experiencias de contacto con el resto de los agentes institucionales, lo cual también contribuiría a explicitar y poner de relieve todo aquello que la IES viene haciendo en ese sentido. Esto también posibilitaría que cada uno de los actores institucionales conozca lo que otros han venido realizando en relación con la comunidad, a la vez que desterraría esa idea según la cual pareciera ser que “estamos a años luz de poder producir los cambios necesarios para contribuir al desarrollo local”. Asimismo, la reconstrucción, sistematización y socialización de las experiencias que las IES han llevado a cabo en relación al desarrollo local también podrá contribuir a identificar áreas o aspectos no atendidos en el vínculo establecido entre la institución y la comunidad.

A partir de lo señalado hasta aquí, les proponemos entonces el siguiente ejercicio, que puede resultar de utilidad para dicha socialización. Sugerimos para ello realizarlo en el marco de una jornada institucional “interclaustrós” (o

“Inter – actores institucionales”) en donde todos los sujetos que son parte de la institución se reúnan para debatir, reflexionar y comentar acerca de sus intercambios con la comunidad local. A continuación, y sólo a modo de guía, realizamos algunas sugerencias para dicha jornada.

Propuesta de Jornada Institucional interclaustrós

Participantes: actores institucionales de la IES: personal directivo, administrativo, docentes, alumnos, graduados.

Organización: la jornada podrá comenzar con una breve instancia de plenario en donde se explique su dinámica a los participantes. Se les solicitará allí conformar comisiones de trabajo mixtas, integradas por diferentes actores institucionales.

Dinámica de trabajo en comisiones: luego de la apertura de las jornadas, se procederá al trabajo en comisiones, donde habrá un coordinador y un secretario que tomará nota de lo que allí se delibere y reflexione. Se propondrá aquí un primer ejercicio, que consistirá en pedirle a cada uno de los participantes que elabore una ficha, con la siguiente información:

Actores y sectores de la comunidad local con los que tengo contacto:

Proyecto / motivo / situación en la que los contactos / intercambios se han producido y/o se producen: _____

Características del intercambio producido (contenido, frecuencia, duración, si continúa o se ha visto interrumpido, etcétera) _____

Evaluación del intercambio producido: aportes realizados a los actores de la comunidad y/o aportes realizados a la IES:

Aportes futuros que podrían realizarse a los actores con los que se mantuvo el intercambio y a la comunidad en general, opiniones acerca del enriquecimiento que esto traería a la IES como institución y apreciaciones en relación a las posibilidades de consolidar estos vínculos: _____

Luego de este primer momento de trabajo, se pondrá en común lo escrito por cada uno de los participantes en cada una de las comisiones, bajo las indicaciones del coordinador. Se propone aquí hacer un relevamiento de las respuestas, identificando –por escrito y a cargo del secretario de la comisión– aquellas cuestiones que han aparecido en común, y luego aquellas que no son comunes. Se elegirá a un representante de la comisión para exponer las conclusiones en el plenario.

Plenario de cierre: Se expondrán las conclusiones del trabajo realizado en comisiones, procurando volver a identificar aquellos elementos en común, como así también los no comunes. Se propiciará la deliberación y reflexión acerca de los intercambios que han producido y se producen entre la IES y los diversos actores de la comunidad, como así también sobre las posibilidades de consolidar estos lazos y potenciarlos en el marco del proyecto institucional. Se abrirá el debate hacia áreas de vacancia o problemáticas y sectores con los que no se han establecido relaciones. Se elaborará un documento escrito en donde se vuelque el trabajo realizado en las jornadas, de modo de difundirlo a toda la institución y de elaborar una versión sintética para ser difundida a las instituciones de la comunidad.



¿Qué puede lograrse con el desarrollo de instancias como la que hemos propuesto? Creemos que, a partir de las reflexiones que podrían surgir como resultado de la realización de la actividad que recién planteamos, la IES estará en mejores condiciones para identificar las potencialidades institucionales para el desarrollo de proyectos de vinculación dinámica con otros actores, sectores e instituciones sociales. Esto implicará también la puesta en relieve de las posibilidades y oportunidades de vinculación institucional e intersectorial en el ámbito local, como así también de las áreas de vacancia o aspectos no atendidos por la institución, de modo de también reflexionar acerca de las vías mediante las cuales podría potenciarse el trabajo sobre ellos.

En síntesis, creemos que los aspectos sugeridos para las fichas elaboradas en la jornada institucional podrían ser un aporte para la revisión y el análisis del diseño institucional y de sus múltiples vínculos con el desarrollo local, como así también una herramienta que propicie procesos de construcción, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo institucional orientados al desarrollo local y a la promoción sociocultural y económica de los actores, sectores e institucionales del ámbito comunitario. Pensamos que no hay una “fórmula mágica” en términos de una única vía de llevar adelante procesos de evaluación y revisión del diseño institucional. Sin embargo, sí creemos que debe contemplarse la necesidad de que dichos procesos se realicen periódicamente y que para ello se gestionen tiempos y espacios institucionales –como veremos en el apartado correspondiente– como así también la más amplia participación de todos los actores de las IES. Una actividad como la que aquí propusimos debería ser simplemente el puntapié inicial, la “puesta en marcha” de ese motor en permanente funcionamiento que debe ser la evaluación institucional, entendida como la sistematización de información y su análisis orientados a la reflexión y a la toma de decisiones relativas a la construcción de un proyecto institucional vinculado al desarrollo local.

2b. Aspectos vinculados con la trama micropolítica de la institución

Hasta aquí hemos desarrollado algunas ideas en torno a la necesidad de promover procesos de reflexión respecto de lo que la institución viene haciendo y de lo que podría hacer en relación al desarrollo local. Sin embargo, este “motor” que pretendíamos “poner en marcha” podría dejarnos “a mitad de camino” si no consideráramos también la trama micropolítica de la institución que estructura los mecanismos y las oportunidades de participación de los

diferentes actores institucionales en torno a los procesos de toma de decisiones acerca del diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del diseño institucional. Es decir, creemos que es necesario realizar un análisis respecto de los procesos de toma de decisiones, de las legitimidades que allí se construyen y de los actores que allí intervienen.

En este sentido, entendemos que una IES que se proponga construir un diseño institucional orientado al desarrollo local debe necesariamente propiciar la participación de los sectores de la comunidad en algunos de los procesos de toma de decisiones institucionales. Un proyecto de desarrollo institucional que se proponga contribuir a la formación de sujetos políticos capaces de intervenir en la localidad a la que pertenecen a partir del diagnóstico y la detección de problemáticas sociales, económicas, políticas y culturales debe necesariamente incorporar la voz y la mirada de los actores de la comunidad local. En este sentido, coincidimos con aquellas perspectivas que sostienen la necesidad de propiciar una ampliación de la esfera pública y el surgimiento de “esferas públicas”, de modo que ya no sólo será el Estado el lugar en donde ésta se define. Esto exigirá la construcción de nuevas legitimidades, tal como nos señala la siguiente cita:

Hacia una esfera pública institucional y local

“Dos hechos importantes (...): una ampliación de la esfera pública (...) y una simultánea relativización del Estado en cuanto definición exclusiva de lo “público” y como responsable frente a la sociedad. Los contextos cambian: ahora, si hay más cuestiones consideradas de carácter público, se exigen formas de explicitación, negociación y representación que aseguren su legitimidad y reconocimiento.

En este sentido, la esfera pública se vuelve más compleja y se instala inevitablemente la cuestión (de la naturaleza) de la política –esto es, de la constitución de escenarios de correlaciones de fuerzas donde se definen actores, prácticas, demandas y donde se determina lo que es y lo que no es aceptable, legítimo, necesario, urgente, posible, así como a quién y de qué forma se debe repartir/distribuir los recursos materiales y simbólicos existentes en el orden social. La política se amplía: ya no es entendida necesariamente a partir de los rituales de autorización y delegación de autoridad, o desde la integración a los aparatos administrativos y legislativos del Estado, o por la transferencia hacia el brazo ejecutivo del Estado de toda iniciativa de intervención sobre los problemas sociales y políticos. La política se amplía,

también, en términos del número de actores que comienzan a contabilizarse”

(Burity, Joanildo A. (2006) “Identidades colectivas en transición y la activación de una esfera pública no estatal”, en Wanderley Lubambo, C., Bandeira Coelho, D. y Melo, M.A. (Orgs.) *Diseño institucional y participación política. Experiencias en el Brasil contemporáneo*. CLACSO. Buenos Aires)

En síntesis, se trataría de una “ampliación de la política” por medio de la ampliación de la esfera pública hacia otras esferas, que deben volverse necesariamente públicas para convertirse en ámbitos democráticos y participativos de deliberación. En el caso de las IES esto es especialmente importante, en tanto que en sus órganos de decisión se estará jugando su relación y articulación con los actores de la comunidad y con el desarrollo local. Muy probablemente estos actores tendrán perspectivas diferentes e intereses dispares. En efecto, en el escenario local existe una gran diversidad de actores con racionalidades propias y específicas (Arocena, 1996). El perfil de la comunidad local y de la IES inserta en ella deberá entonces construirse mediante procesos de negociación y concertación, de modo de potenciar el vínculo entre esta institución y la localidad en la construcción del diseño institucional.

Para ello resultará clave la generación de ámbitos interinstitucionales que incorporen y canalicen la voz de los actores de la IES y también la de los de la localidad en la que ella se sitúa. Como apunta Poggiese (2000), se vuelve necesario construir consensos que se consoliden en escenarios de trabajo vinculante y de elaboración colectiva del conocimiento a partir de una visión integrada de la complejidad y especificidad del lugar de la IES en relación al desarrollo local. Veamos a continuación un testimonio en el que se relata una experiencia de apertura de un órgano de gobierno de una IES a la participación de los actores de la comunidad local:

“Desde hace unos años en la institución que dirijo implementamos algo que llamamos “Consejo Consultivo Institucional”. Se trata de un órgano de gobierno en el que participan tres representantes por el claustro de profesores, tres por el de estudiantes, un representante del equipo directivo, uno del personal no docente, y tres representantes de instituciones de la comunidad con las que desarrollamos habitualmente actividades de formación, investigación y extensión. Todos ellos tienen voz y voto y deciden, en el marco del Consejo, sobre la vida institucional. Se reúnen quincenalmente y una vez cada dos

meses se convoca a una asamblea en la que participa todo el cuerpo de profesores, los estudiantes, graduados, personal administrativo y directivo, y se invita también al resto de los sectores de la comunidad a venir e integrarse a las deliberaciones. Desde que implementamos el Consejo Consultivo encontramos una comunicación más fluida con otras instituciones de acá de la zona y, mirando hacia atrás, creo que fue un paso muy importante para orientar nuestra propuesta hacia el desarrollo local. En ese momento quizás no teníamos conciencia de lo que estábamos haciendo, pero ahora que vemos todo lo que pudimos hacer, puedo decir convencido que esta institución nunca habría podido replantearse su relación con la comunidad y orientarse al desarrollo local si no hubiera abierto las puertas de la participación a otros sectores.”

Fermín (rector de una IES del conurbano bonaerense)

El testimonio de Fermín muestra cómo la apertura de consejos consultivos (u otros órganos colegiados de gobierno institucional) a los múltiples sectores y actores de la comunidad puede potenciar estrategias de desarrollo institucional orientadas al desarrollo local y también un nuevo rol para las IES en relación con el entorno. Sus palabras también son una invitación a pensar en la estructura y los mecanismos de participación de los diferentes actores institucionales de cada una de las IES en la que nos desempeñamos, como así también en los procesos de toma de decisiones en materia de diseño, desarrollo, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo institucional.

En síntesis, y tal como antes señalábamos, el desafío para las IES está no sólo en poder llevar adelante procesos de revisión y reflexión acerca de aquello que se ha venido haciendo en relación al desarrollo local, de modo de poder recuperar, sistematizar y analizar críticamente dichas experiencias, sino que también consiste en promover procesos de transformación institucional orientados al mismo objetivo. En otras palabras, un diseño institucional atravesado por el eje del desarrollo local no puede quedarse solamente en las experiencias que llevan a cabo los diferentes actores institucionales en relación con la comunidad, sino que debe propiciar procesos de revisión y transformación de las estructuras de gobierno institucional, de participación de los diferentes actores institucionales y locales y de construcción de nuevas formas de legitimidad y validación de las decisiones políticas que se toman al interior de las IES. En este sentido, y como hemos sostenido párrafos más arriba, estos ámbitos decisorios deben volverse esferas públicas

multisectoriales y abiertas a la canalización de la voz y la participación de los actores de la comunidad local.

2c. Aspectos vinculados con el ordenamiento normativo

“Las reglas están para ser cumplidas”... pero rara vez nos facilitan el camino para mejorar las prácticas institucionales. Se trata entonces de pensar en qué medida las normas y reglamentaciones de las IES facilitan o inhiben el desarrollo de proyectos institucionales que los diversos actores se proponen llevar a cabo. ¿Cuántas veces nos ha pasado de querer desarrollar determinada propuesta de formación, investigación, gestión institucional, extensión, y nos hemos encontrados con las famosas “trabas reglamentarias”? Seguramente más de una. Es comprensible que, en este marco, los actores institucionales se vean desestimulados a seguir sosteniendo el diseño y el desarrollo de proyectos institucionales.

Sin embargo, queremos proponer aquí la idea de que las normas no terminan allí en el punto final de la reglamentación, sino que también abarcan otros aspectos. En efecto, la dimensión normativa de la vida social e institucional también comprende aquellas pautas de conducta, rasgos del comportamiento, disposiciones, actitudes, sentidos y acciones que los sujetos adoptan de manera naturalizada como producto de su paso por las instituciones y la vida social. Estas reglas se adquieren de manera implícita con el paso del tiempo: pensemos que todos los actores de las IES, directivos, docentes, alumnos, han pasado por muchos años de escolarización en donde aprendieron, de forma tácita, acerca del desempeño “adecuado” de las prácticas propias de su posición en la institución educativa. Al encontrarse nuevamente en una institución de formación, es probable que desarrollen conductas tendientes a reproducir esas pautas de comportamiento que ellos han incorporado por ser eficientes en sus resultados y que permanecen, de modo invisible pero efectivo, orientando sus disposiciones y acciones. En la siguiente cita, el historiador de la educación Antonio Viñao ofrece una conceptualización de la expresión “cultura escolar” para dar cuenta de las continuidades implícitas que venimos mencionando:

“La cultura escolar, así entendida, estaría constituida por un conjunto de teorías, ideas, principios, normas, pautas, rituales, inercias, hábitos y prácticas (formas de hacer y pensar, mentalidades y comportamientos) sedimentadas a lo largo del tiempo en forma de tradiciones, regularidades y reglas de juego no puestas en entredicho, y compartidas

por sus actores, en el seno de las instituciones educativas. Tradiciones, regularidades y reglas de juego que se transmiten de generación en generación y que proporcionan estrategias: a) para integrarse en dichas instituciones e interactuar en las mismas; b) para llevar a cabo, sobre todo en el aula, las tareas cotidianas que de cada uno se esperan, y hacer frente a las exigencias y limitaciones que dichas tareas implican o conllevan; y c) para sobrevivir a las sucesivas reformas, reinterpretándolas y adaptándolas, desde dicha cultura, a su contexto y necesidades.” (Viñao, 2002:33)

Se trata, entonces, de reflexionar sobre esas tradiciones y regularidades mencionadas por el autor, de darse un espacio para analizar lo que se halla naturalizado en nuestras prácticas, de pensar acerca de aquellas acciones, tareas, modos de proceder, sobre los que nunca nos preguntamos. El desafío que les estamos proponiendo aquí tiene que ver con considerar que aquello que es parte de nuestra cotidianidad, que hacemos regularmente día a día, actúa con la misma fuerza que las reglas escritas y, al igual que ellas, a veces pueden significar obstáculos para introducir cambios que creamos convenientes para mejorar aspectos del diseño institucional.

Sabemos que no es una tarea fácil. En efecto, para llevarla adelante no bastará con tomarse unos pocos minutos de algún rato libre para reflexionar acerca de qué actividades tenemos naturalizadas. Se trata de generar instancias institucionales regulares y periódicas, que propicien procesos relativamente sistemáticos de reflexión, deliberación y pensamiento en los diferentes actores, a través de los cuales ellos puedan objetivar, deconstruir y analizar críticamente sus prácticas cotidianas. Una sugerencia para llevar a cabo esta tarea podría ser realizar el siguiente ejercicio:

Una breve autobiografía profesional

Tómense un tiempo para escribir una breve autobiografía profesional, donde cuenten cómo llegaron a desempeñar la profesión en que actualmente se desempeñan y las características que ésta tiene cotidianamente. En el relato incluyan detalles acerca de:

- 1- cómo fueron sus primeros pasos en la profesión
- 2- las figuras que tomaron como “modelos” y qué aspectos de su desempeño rescataron para ustedes
- 3- cómo es un día de trabajo en la institución en la que se desempeñan actualmente, desde que ingresan a ella hasta que se retiran

-4- de qué modo los aspectos anteriores están o no relacionados

En segundo lugar, realicen una lista de aquellas acciones, prácticas y actitudes que forman parte de su cotidianeidad en la institución que entienden que serían aspectos facilitadores o a mantener en los cambios que creen que se deberían introducir en el diseño institucional.

Por último, realicen una lista de aquellas acciones, prácticas y actitudes que forman parte de su cotidianeidad en la institución que entienden que serían aspectos inhibidores en los cambios a introducir en el diseño institucional.

En lo posible, reúnanse en pequeños “círculos de lectura” de los relatos. Lean y comenten grupalmente las biografías e intercambien los resultados del propio análisis de aspectos facilitadores e inhibidores. Identifiquen aspectos comunes, tendencias y elementos significativos del intercambio.

Resumiendo lo dicho hasta aquí, podríamos afirmar que resulta imprescindible para todo intento de cambio institucional considerar las tradiciones propias de cada IES, en el sentido de aquellas prácticas que se encuentran naturalizadas y no problematizadas. Coincidirán con nosotros en que ello implica mucho más que detenerse en las reglamentaciones, que también son importantes. Se trata, entonces, de hacer visible esas reglas invisibles que orientan nuestra práctica cotidiana, de modo que podamos estar en mejores condiciones para identificar de qué modo dichas reglas operan como facilitadores o inhibidores de los cambios que aspiramos a introducir en el diseño institucional.

2d. Aspectos vinculados con la organización de tiempos, espacios y recursos

¿Cuántos de nosotros conocemos la totalidad de los recursos con que cuenta la institución en la que nos desempeñamos? Seguramente muy pocos, ya que no se trata de información que haya atravesado por procesos de sistematización y reflexión, y que haya sido puesta al alcance de todos los actores institucionales. En consecuencia, la cuestión de los recursos materiales, simbólicos y humanos con los que cuenta una IES es un verdadero “agujero negro” en la constelación de aspectos que deben ser tenidos en cuenta para el mejoramiento del diseño institucional orientado al desarrollo local.

¿Y cómo echar luz sobre este agujero negro? Una primera sugerencia consistiría en revisar con qué recursos cuenta la IES en la que nos desempeñamos y reflexionar acerca del modo en que han sido y son utilizados y dispuestos para la intervención institucional de los IES en el ámbito local y para la interacción productiva con los diversos actores, sectores e instituciones sociales del ámbito de influencia. Para ello proponemos que los diferentes actores institucionales consideren los siguientes puntos:

- ✓ Cuáles son los recursos materiales con los que cuenta la institución y en qué medida cada uno de los actores (docentes, estudiantes, personal directivo, personal administrativo, graduados, sectores de la comunidad local) pueden disponer de ellos.
- ✓ Qué utilización se da a cada uno de esos recursos materiales y en qué medida este uso propicia o potencia la articulación del diseño institucional con el desarrollo local de la comunidad en la que la IES está inserta.
- ✓ Cuáles son los recursos simbólicos (bibliografía de consulta, existencia de bibliotecas, material filmico que aporte a la formación, banco de datos empíricos, etcétera) con los que cuenta la institución y en qué medida cada uno de los actores (docentes, estudiantes, personal directivo, personal administrativo, graduados, sectores de la comunidad local) pueden disponer de ellos.
- ✓ Qué utilización se da a cada uno de esos recursos simbólicos y en qué medida este uso propicia o potencia la articulación del diseño institucional con el desarrollo local de la comunidad en la que la IES está inserta.
- ✓ Cuáles son los recursos humanos con los que cuenta la institución y en qué medida el desempeño de cada uno de ellos contribuye a potenciar la articulación del diseño institucional con el desarrollo local de la comunidad en la que la IES está inserta.

Una posibilidad que habilitaría a analizar estas cuestiones sería que, desde alguna de las materias de metodología de la investigación –o alguna asignatura afín- que se dictan en la IES, se lleve adelante un pequeño cuestionario a modo de encuesta, que luego podría ser procesado por un grupo de actores institucionales constituido *ad hoc*, o bien por los estudiantes que transitan dicha materia. Nos parece que la encuesta podría tener un formato similar al que

presentamos:

Una propuesta de encuesta sobre recursos institucionales

Leé la siguiente encuesta y completala de forma anónima, procurando brindar información lo más detallada posible. Así estarás contribuyendo a poder introducir cambios para mejorar nuestro diseño institucional.

¿Qué posición ocupás en la institución?

¿Cuáles son los recursos materiales con los que cuenta la institución? Realizá una lista lo más exhaustiva posible, de acuerdo a lo que sepas sobre esta cuestión.

¿En qué medida los utilizás y podés disponer de ellos? ¿Tenés dificultades para hacerlo en algunos casos? ¿Cuáles?

¿De qué modo creés que algunos de estos recursos son utilizados o podrían utilizarse considerando el desarrollo local de la comunidad en la que la IES está inserta? _____

¿Cuáles son los recursos simbólicos con los que cuenta la institución? Realizá una lista lo más exhaustiva posible, de acuerdo a lo que sepas sobre esta cuestión.

¿En qué medida los utilizás y podés disponer de ellos? ¿Tenés dificultades para hacerlo en algunos casos? ¿Cuáles?

¿De qué modo creés que algunos de estos recursos son utilizados o podrían utilizarse considerando el desarrollo local de la comunidad en la que la IES está inserta?

Por último, ¿cuáles son los recursos humanos con los que cuenta tu institución? ¿En qué medida pensás que el desempeño de ellos contribuye o podría contribuir a potenciar la articulación de la IES de la que participás con el desarrollo local?

Gracias por tu participación. En breve organizaremos una jornada de reflexión y análisis sobre los resultados de la encuesta.

Como podrán ver, las sugerencias que les estamos acercando van en la misma línea que los apartados precedentes: reflexionar acerca de lo que la IES viene haciendo, de modo de detectar potencialidades y aspectos no atendidos y así poder propiciar mejoras al diseño institucional, de modo de poder favorecer una mayor articulación entre éste y el desarrollo local. Nuevamente, esta tarea no implica “tirar todo lo que se viene haciendo por la borda”, sino darse tiempos y espacios de reflexión para recoger aquellos aspectos positivos del diseño institucional que deben ser recuperados y sostenidos, como así también reconocer aquellos aspectos que deben ser modificados. Como antes señalamos, estas modificaciones caerían “en saco roto” si no se asentaran sobre un análisis crítico de aquellas prácticas que se encuentran ritualizadas y naturalizadas bajo la forma de tradiciones.

A partir de lo dicho hasta aquí, nos parece también importante que, en el marco de la reflexión sobre los recursos con que cuenta la institución, se

promueva también una revisión y análisis acerca de la organización institucional de tiempos y espacios curriculares, con vistas a establecer un vínculo consistente entre el modo en que éstos se disponen y los objetivos de un diseño institucional orientado al desarrollo local. En esta revisión, les proponemos reflexionar sobre los siguientes temas:

- Los tiempos previstos en los planes de estudio de cada una de las carreras que se dictan en el IES para que los estudiantes desarrollen prácticas relativas a desempeños profesionales futuros en vinculación con la localidad en la que la institución está inserta.

- Los tiempos que la cursada de cada una de las asignaturas asigna efectivamente al trabajo de los estudiantes sobre la dimensión de la práctica.

- Los tiempos y espacios institucionales previstos para el desarrollo de actividades de investigación y extensión en articulación con la comunidad.

- Los tiempos y espacios institucionales previstos para que los profesores desarrollen reuniones de trabajo tendientes a la construcción de lazos colaborativos que propicien una labor más articulada entre los diferentes espacios de formación que la IES prevé para los estudiantes

- Los tiempos y espacios institucionales para que los profesores realicen acompañamiento, seguimiento y evaluación de las tareas de campo, investigación y extensión que los estudiantes realicen como parte de su formación y en relación con el desarrollo local de la comunidad en la que la IES está situada.

- Los tiempos y espacios previstos para recibir en la institución los aportes y visitas de intercambio de diferentes sectores de la comunidad local, de modo de generar una sinergia que no se agote en el trabajo de los estudiantes o graduados en la comunidad local, sino que se continúe y se retroalimente en la asistencia y participación activa de sus diferentes actores en diversas instancias institucionales –clases, asambleas, consejos consultivos, reuniones abiertas, charlas, conferencias, seminarios, etcétera.

Los tiempos y espacios institucionales también son recursos (podríamos hasta llamarlos “recursos o bienes escasos”, ya que al igual que los recursos naturales escasos no se encuentran en alta disponibilidad) sobre los que es

necesario reflexionar y tomar cuenta, dado que ellos son dos pilares fundamentales de las posibilidades de las IES de articularse con el desarrollo local –noten cómo esta cuestión aparece en cada uno de los puntos que les sugerimos considerar. Una actividad que nos parece interesante para trabajar los aspectos planteados en este apartado sería la organización de una “jornada de devolución” de los resultados de la encuesta realizada al conjunto de los actores institucionales. Allí, luego de un primer momento de devolución de los resultados de la encuesta, podría destinarse un segundo espacio a la discusión y análisis de los mismos, con vistas a la toma de decisiones para propiciar cambios en la utilización de recursos institucionales. Junto con ello, un tercer momento de dicha jornada podría destinarse al trabajo en comisiones integradas por diversos actores institucionales, en donde se discutan y analicen los modos en que se distribuyen los tiempos y espacios institucionales considerando los puntos mencionados más arriba, y/u otros que les parezcan pertinentes.

Sintetizando, los recursos, tiempos y espacios institucionales son pilares de la organización de toda IES y todo cambio que se proponga en el diseño institucional y que no los considere terminará siendo “cosmético” o “de maquillaje”, es decir, encontrará serias dificultades para convertirse en un cambio. ¿Cómo propiciar que este cambio ocurra y que no “muera en el intento”? Creemos que para habilitar a que ello tenga lugar resulta imprescindible analizar e introducir modificaciones en la utilización de recursos, tiempos y espacios institucionales, dado que ellos constituyen tres palancas desde donde puede habilitarse o bien obturarse una mejor articulación del diseño institucional de las IES con el desarrollo local de la comunidad en la que está inserta.

2e. Aspectos vinculados con la comunicación institucional

La comunicación es un aspecto clave en los diferentes ámbitos en los que nos desenvolvemos, y las IES no son la excepción. Veíamos en un apartado anterior cómo, sin buenos procesos de comunicación institucional, puede ocurrir que un rector desconozca lo que un profesor viene haciendo en el marco de su asignatura y a su vez que el docente no sepa qué vínculos con la comunidad ha establecido el personal directivo. No se trataría ya de un “diálogo de sordos”, sino de sujetos que no entran en diálogo porque la falta de comunicación hace que no tengan conocimiento de lo que se hace en otros ámbitos institucionales.

Revisar las prácticas de comunicación institucional se vuelve fundamental, en especial porque en ellas se juega la posibilidad de gestionar el conocimiento de lo que los diferentes actores de las IES vienen haciendo en términos institucionales y de las contribuciones que este desempeño podría o no realizar al desarrollo local. Veamos a continuación el relato de Martina, quien nos cuenta cómo su IES comenzó a utilizar las carteleras institucionales de otro modo:

“En nuestra institución descubrimos un poco tarde el valor de las carteleras. Yo soy secretaria desde 1995 y desde que entré siempre el uso de ellas tuvo que ver con comunicar calificaciones o avisar si algún profe estaba ausente. Ojo, no digo que estas cosas no sean importantes, pero yo diría que eran más que nada carteleras dedicadas a los alumnos. Un buen día nos dimos cuenta de que las cosas podían ser de otra manera. Más bien creo que nos avivamos de que debían necesariamente ser de otra manera. Resulta que el rector me pidió que convoque a reunión de personal. Como siempre, avisé a los docentes con dos semanas de anticipación. El problema fue que cuando hicimos la reunión éramos el rector, dos docentes y yo. ¡De los 24 docentes habían venido solamente dos! Imaginate el desconcierto del rector. Ahí fue donde, ante la ausencia de 22 de los profes, él me pide que tome un espacio de la cartelera y que ponga allí varias de las novedades que quería comunicar, bajo un rótulo grande que dijera “novedades para profesores”. Te digo que era la primera vez que la cartelera se usaba para otra cosa... yo sinceramente no creía que fuera a funcionar, ya que nadie se detenía a mirarla, salvo algún que otro alumno que se había perdido alguna entrega de notas.

Sin embargo, algo pasó, porque los profes veían el cartel y se detenían a leer lo que habíamos puesto debajo de él. O sea, habían estado ausentes, pero la cartelera era una manera de hacerlos presentes, como cuando un compañero te cuenta lo que charlaron en una reunión a la que no fuiste, ¿viste? Y bueno, desde allí no nos volvió a pasar de tener tan pocos docentes en un encuentro, pero igual seguimos usando la cartelera para comunicar novedades y hechos institucionales, ya que nos dio muy buen resultado. Creo que a la cartelera le faltaba ser una cartelera “de todos” y no sólo de los alumnos o los ingresantes. Ahora se volvió una parte importante de nuestra institución, te diría que es un lugar que ya nadie pasa por alto, porque se empezó a hacer como costumbre que allí puede haber cosas importantes para todos. Es más, hubo algo que pasó el otro día y que estuvo buenísimo. Una profe vino a pedir permiso para tomar parte de la cartelera y colgar algunas cosas de un proyecto que los alumnos habían hecho en su materia. Al rector le pareció bárbaro, porque creo que si no el resto ni se entera de lo que están haciendo allí. Además, si la

cartelera es de todos para recibir comunicaciones, ¿por qué también no hacerla de todos para dar a conocer novedades?”

Martina (secretaria de un IES)

Tarde pero seguro... La institución a la que pertenece Martina se dio cuenta de la importancia de las carteleras institucionales como canal de comunicación para la difusión de noticias y novedades a los diferentes actores de la IES. Podríamos decir que la utilización “restringida” de la cartelera –se trataba sólo de un mural de comunicación de notas o de aviso de docentes ausentes- era parte de aquello que en un apartado anterior mencionábamos como “norma en sentido amplio”. Es decir, cierto uso de la cartelera se había naturalizado como el único posible y deseable, obturando la posibilidad de pensar en otras posibles utilidades. No había reglamentaciones que impidieran esto último, pero sin embargo los sujetos se comportaban como si allí sólo pudieran estar las notas y los avisos de profesore ausentes. Hasta que un buen día, frente a la urgencia provocada por una reunión con alto ausentismo, la historia cambió. Y cuando decimos “la historia” estamos expresando que es la propia tradición institucional la que muchas veces crea la sensación de que “las cosas son así, siempre lo fueron, y no pueden hacerse de otra manera”. Por ello hemos destacado la importancia de reflexionar y analizar críticamente los rasgos constitutivos de dicha tradición institucional.

En este apartado se trata de analizar los diferentes modos en que se produce la comunicación institucional. Ésta no se agota en la utilización de carteleras, sino que también implica otras vías, como sitio Web, boletines, correos electrónicos, afiches, libros de actas, y hasta la comunicación “cara a cara”. Todas ellas son maneras de transmitir información sobre las que sería interesante reflexionar. Les proponemos, entonces, el siguiente ejercicio para ser realizado por todos los actores institucionales:

Revisando los modos de comunicación institucional

Aprovechen un alto en el trabajo diario en la IES en que se desempeñan y deténganse a pensar en los modos de comunicación institucional que allí se utilizan. Les proponemos ponerlos por escrito, para identificar más fácilmente aquellos aspectos que se conocen de los que no, como así también otros posibles modos de pensar en vías comunicacionales.

¿Qué vías y canales de comunicación utiliza la IES en que te desempeñas?
(marcar con una cruz)

- Sitio Web	Sí	No
- Carteleras	Sí	No
- Afiches	Sí	No
- Libro de actas	Sí	No
- Boletín	Sí	No
- Correo electrónico	Sí	No

¿Quiénes utilizan esa vía para brindar o comunicar información? (marcar con una cruz)

- El personal directivo	Sí	No
- Los docentes	Sí	No
- Secretaría	Sí	No
- Los estudiantes	Sí	No
- Instituciones de la comunidad	Sí	No

¿Cuál es el contenido de la información en cada uno de los casos?

¿Se transmiten por medio de los canales de comunicación institucionales experiencias que las IES ha desarrollado en relación con la comunidad y/o vinculadas al desarrollo local? ¿De qué modo?

¿Qué información pensás que debería incluirse en esos canales de comunicación y por qué?

¿Qué uso le das vos a cada uno de los canales de información institucionales?

¿Qué otras estrategias y vías de comunicación pensás que sería útil desarrollar para la comunicación de decisiones y proyectos institucionales? ¿De qué modo?

Creemos que sería importante comenzar utilizando algún medio de comunicación institucional para difundir los resultados de esta consulta. Quizás la secretaría de la institución, con la colaboración del área de tecnología informática, podría encargarse de sistematizarlos y de elaborar un boletín que difunda esta información e invite a todos a la reflexión. Asimismo, podría también utilizarse la cartelera de la institución. En definitiva, se trata de que estas iniciativas sean sólo el “puntapié inicial” de un partido que no dura noventa minutos, sino que debe implicar sucesivas mejoras, reflexiones, análisis y evaluaciones institucionales de allí en más.

Por otra parte, en este proceso de revisión de las estrategias de comunicación institucional, las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) pueden volverse un dispositivo clave de gestión de la información y del conocimiento. Ellas podrían ser tenidas en cuenta para el mejoramiento de las prácticas de comunicación intrainstitucionales, pero también interinstitucionales, con otros sectores de la comunidad local. Creemos que la conectividad virtual brinda amplias posibilidades para la difusión de novedades y experiencias institucionales entre los actores de las IES y con aquellos de la zona en que ella se halla inserta. En muchas ocasiones, no es posible sostener económicamente la edición mensual de un boletín, como así tampoco esperar que aquellos profesores que asisten esporádicamente a la institución (por ejemplo quienes dictan clase en un solo cuatrimestre) vayan solamente para

mirar la cartelera o estén al tanto de lo que allí ocurre. La conectividad virtual supone aquí una oportunidad de democratización de los flujos de información institucional, en tanto estos podrían llegar a todos los actores de las IES, e incluso trascender sus fronteras y transmitir a los sectores de la comunidad aquellas experiencias que la institución viene realizando en relación al desarrollo local.

Algunas sugerencias que podría ser interesante tener en cuenta para desarrollar vínculos con otros actores por medio de la conectividad virtual son:

- **Armar un grupo de correo electrónico** que ponga en conexión a los diferentes actores institucionales y de la comunidad local. Para ello, alguien de la institución debería asumir el rol de moderador del grupo virtual y proceder a su creación. Pueden hacerlo fácilmente ingresando a <http://ar.groups.yahoo.com/start>. En ese link encontrarán los pasos que deben seguir para constituir el grupo. Luego de hacerlo, deberán enviar invitaciones a las cuentas de correo electrónico de cada uno de los miembros de la institución, como así también de los representantes de las diferentes organizaciones de la comunidad local. Por medio de dicho grupo podrán realizar intercambios de material, difundir novedades, convocar a reuniones, informar sobre proyectos institucionales de desarrollo local, etcétera.
- **Armar un foro virtual de discusión**, que utilice como soporte al grupo de correo electrónico creado según las sugerencias del punto anterior. Aquí se trataría de que la moderación vaya rotando y siendo asumida por diferentes actores institucionales y de la comunidad local, quienes estarán a cargo de proponer quincenal o mensualmente un tópico de discusión sobre el cual el resto de los actores puedan enviar mensajes, opinar e intercambiar con quienes están suscriptos al grupo virtual.
- **Construir un blog en Internet**, en el cual almacenar, sistematizar y difundir experiencias pedagógicas vinculadas al desarrollo local realizadas en la IES a la que pertenecen, como así también ofrecer un espacio para que otros sectores de la comunidad puedan “colgar” sus experiencias y actividades. Para crear un blog, sugerimos entrar a <http://www.blogger.com/start> y seguir los pasos que allí se indican.
- **Construir una biblioteca virtual**, con materiales teóricos que enriquezcan las discusiones que se producen en el marco del foro virtual, las experiencias que se vienen desarrollando en la IES y el afuera, como así también que orienten a pensar nuevos modos de

diseño institucional. Dicha biblioteca podría tener lugar en alguna de las páginas Web institucionales de las instituciones que participan o bien indicando en el blog creado según las indicaciones del punto anterior. Allí podrían incluirse links de páginas de Internet que, a modo de hipervínculos, conecten con materiales sobre desarrollo local e institucional, como los que se sugieren hacia el final de este capítulo.

En síntesis, las propuestas aquí realizadas apuntan a poner en conexión a diferentes actores institucionales y a diversos sectores de la comunidad local. En este sentido, creemos que la red puede volverse un espacio colaborativo por medio del cual se desarrollen prácticas de cooperación y de co-construcción de conocimiento. Al mismo tiempo, los intercambios virtuales podrían contribuir a reflexionar acerca de la necesidad de mejorar el diseño institucional orientado al desarrollo local y a encontrar interlocutores para emprender dicha tarea. Tal como señalamos en el apartado referido a la trama micropolítica de la institución, resulta vital poner en relación a los actores institucionales con los diversos sectores de la comunidad para definir estrategias de diseño institucional orientadas al desarrollo local, y es aquí donde las TICs pueden realizar un aporte fundamental, tal como hemos intentado mostrar.

2f. Aspectos vinculados con el modo en que se genera y procesa la información

Reflexionar, como antes sugerimos, sobre los modos y canales mediante los cuales se difunde la información institucional resulta importante. Sin embargo, también nos parece relevante revisar y analizar los procesos de generación y procesamiento de la información que la institución lleva a cabo en múltiples aspectos y áreas, ya que ella es un insumo clave para pensar estrategias de diseño institucional orientadas al desarrollo local. Tal como antes señalamos en relación a la utilización de recursos, espacios y tiempos, o bien en cuanto a los modos de comunicación institucional, podríamos aquí decir que la generación de información es otro pilar fundamental sin el cual no podríamos pensar a la IES en relación al desarrollo local.

Por un lado, resulta necesario reflexionar acerca de la información que la institución genera y procesa respecto de las características sociodemográficas de los alumnos que asisten a la institución. Esto resulta vital para conocer de mejor manera la población estudiantil que es parte de la IES y así estar en

mejores condiciones de tomar decisiones institucionales destinadas a proporcionar oportunidades más adecuadas de formación. Aquí entonces resultaría vital preguntarse:

- ¿Quién recibe y procesa la información respecto de la población estudiantil dentro de la institución?
- ¿Qué otros actores reciben esta información? ¿Está al alcance de los docentes? ¿Cuáles son las vías previstas para que los profesores puedan contar con ella?
- ¿Se pone esta información al alcance de la población estudiantil? ¿De qué manera?
- ¿De qué modo se utiliza esta información para el establecimiento de metas institucionales? ¿Cuáles son esas metas y de qué modo se aspira a alcanzarlas?

Resulta también importante preguntarse de qué modo la institución procesa y sistematiza la información respecto de las trayectorias profesionales y académicas de los profesores que integran el plantel docente, de modo de contar con elementos para tomar decisiones institucionales y de gestión académica más adecuadas. De la misma manera, conocer las inserciones y trayectorias profesionales y laborales de otros actores institucionales –personal administrativo, estudiantes, etcétera- podría contribuir en el mismo sentido.

Por otra parte, parece necesario reflexionar acerca del modo en que la IES recolecta, procesa y sistematiza información acerca de las características y necesidades de la localidad en la que ella está inserta: ¿Cómo se obtiene esta información? ¿Quién la proporciona? ¿Son los actores de la comunidad local parte de este proceso? ¿De qué modo la IES utiliza datos actualmente disponibles? En este último caso, los índices que proporcionan los censos y la Encuesta Permanente de Hogares son de vital importancia para construir un diagnóstico respecto de la situación de la localidad en la que la IES está inserta, de modo de estar en mejores condiciones de producir propuestas de desarrollo institucional orientadas al desarrollo local. En este sentido, las tecnologías de la información y comunicación (TICs) pueden resultar una herramienta de suma utilidad para acceder a información estadística que se encuentra disponible en la Web.

A partir de lo dicho, les proponemos, el siguiente ejercicio:

- *Ingresen a la página Web de la Encuesta Permanente de Hogares: <http://www.indec.mecon.gov.ar/dbindec/login.asp>*
- *¿Qué información se brinda allí?*
- *¿Cuáles de los aspectos sobre los que allí se informa serían relevantes para ser considerados para propuestas de desarrollo institucional orientadas al desarrollo local? ¿Por qué?*
- *Ingresen a la zona que les corresponde y realicen un relevamiento de los datos que se proporcionan.*
- *¿En qué medida creen estos datos pueden aportar a diseñar nuevas pautas de desarrollo institucional orientado al desarrollo local? Realicen un breve escrito en donde expongan su punto de vista aportando los datos encontrados, para luego intercambiar y discutir con otros actores institucionales.*

Retomando lo dicho párrafos más arriba, una IES que se proponga realizar procesos de desarrollo institucional orientados al desarrollo local necesita conocer las prácticas que otras instituciones vienen llevando a cabo en este sentido. Para ello, nuevamente la conectividad virtual puede resultar una herramienta de suma importancia para socializar e intercambiar experiencias. Éstas pueden constituirse en un interesante punto de partida para propiciar procesos de desarrollo institucional en la propia IES, como así también ofrecer una mirada acerca de aspectos no considerados o situaciones no previstas, a la luz de la experiencia de otras instituciones.

Otro aspecto que es importante considerar es el que tiene que ver con toda aquella información que la IES actualmente posee pero que no se encuentra disponible para los diferentes actores institucionales. Éste podría ser un factor obstaculizador en el trabajo formativo con los estudiantes o en las propuestas y proyectos institucionales orientados al desarrollo local, en tanto el no aprovechamiento de la información disponible podría implicar la imposibilidad de considerar aspectos y problemáticas que resulta necesario tener en cuenta en su elaboración. En este marco, también es importante que la institución prevea modos de procesar, sistematizar y difundir aspectos relevantes de la normativa provincial, de modo de poner al alcance de todos la posibilidad de conocer los procesos arriba-abajo con los que deberán articularse/dialogar los procesos abajo-arriba que se propicien desde el nuevo diseño institucional.

En síntesis y a partir de lo señalado hasta aquí, la generación, procesamiento y utilización de información disponible es una estrategia clave para el establecimiento de metas institucionales realistas, que no sean excesivamente fáciles o difíciles de lograr para las IES y sus actores institucionales, a la vez que también serán insumos importantes para definir indicadores pertinentes para los procesos de evaluación permanente de diferentes aspectos del diseño institucional. Estos procesos de evaluación, es decir, de recolección y procesamiento de información para la toma de decisiones, estarán mejor ajustados a las necesidades institucionales en la medida en que la información que está disponible lo esté para todos los actores de la IES a la que pertenecen. Aquí resultará fundamental articular los procesos de recolección y procesamiento de información disponible junto con la utilización de diversos canales de comunicación institucional.

2g. Aspectos vinculados con las políticas de diseño y desarrollo del proyecto institucional

Cuando la teoría por sí sola en vez de aclarar, oscurece

“Hay zonas indeterminadas de la práctica –tal es el caso de la incertidumbre, la singularidad y el conflicto de valores- que escapan a los cánones de la racionalidad técnica. Cuando una situación problemática es incierta, la solución técnica del problema depende de la construcción previa de un problema bien definido –lo que en sí mismo no es una tarea técnica. Cuando un práctico reconoce una situación como única, no puede tratarla solamente mediante la aplicación de teorías y técnicas derivadas de su conocimiento profesional. Y, en situaciones de conflicto de valores, no hay metas claras y consistentes que guíen la selección técnica de los medios”

Schön, Donald (1992) *La formación de profesionales reflexivos*. Paidós. Barcelona. Pág. 20.

A partir de la cita precedente podríamos plantear que a todos nos ha pasado de encontrarnos frente a una situación problemática que se presenta como si se tratara de un caso único, inesperado y para el cual nada ni nadie parece habernos preparado para resolver. ¿Y adónde ha ido a parar nuestra formación? ¿Es que acaso creímos habernos formado sólidamente y la realidad nos está mostrando crudamente que no es así? Seguramente todos

nosotros nos hemos encontrado con experiencias singulares, difusas, inestables, inciertas, en donde los libros de teoría que leímos se vuelven algo (o del todo) inútiles para entenderlas y trabajar sobre ellas. El autor que citamos las denomina “zonas indeterminadas de la práctica”.

Es por ello que muchos autores señalan la necesidad de que la formación de nivel superior esté atravesada por la dimensión de la práctica. ¿A qué nos referimos? A que los desempeños profesionales futuros estén presentes y sean parte de la formación que brindan las IES. En nuestro caso, las IES del Área Social y Humanística se encuentran, por las características de las problemáticas que abordan, en una situación de “privilegio” para encontrarse con esas zonas indeterminadas casi a diario.

Por ello es que creemos que la incorporación de prácticas profesionalizantes debe ser uno de los pilares de un diseño institucional orientado al desarrollo local. Dichas prácticas podrían promover en los estudiantes y demás actores institucionales la construcción de saberes en el marco de la articulación entre teoría y práctica, poniendo en relación la difusión del conocimiento científico con instancias de desempeño de roles profesionales futuros y de trabajo en situaciones socioculturales concretas en la comunidad en la que la IES está inserta. Esto posibilitaría cumplir con tres propósitos importantes. El primero de ellos sería contribuir a que los estudiantes construyan y consoliden su proyecto socio-ocupacional en el marco de la formación que la IES les brinda. En segundo lugar, el trabajo en posiciones profesionales aportaría a la reflexión y construcción del valor estratégico de la oferta formativa de la IES en relación al desarrollo local. Por último, implicaría una sustantiva contribución al desarrollo socio-productivo y cultural del territorio en donde se inscribe la oferta formativa.

Es con este propósito que un número de autores resaltan la necesidad de desarrollar un “practicum reflexivo”, es decir, una situación pensada y dispuesta para ayudar a los estudiantes a ser competentes en lo que antes llamamos “zonas indeterminadas de la práctica”. Se trataría de reconocer a esta última como objeto de conocimiento y de desarrollar situaciones de formación centradas en su estudio y en el ejercicio de la acción reflexiva. Esto contribuiría a que los futuros profesionales ejerzan un control racional de las situaciones con las que se encuentran, volviéndose así prácticos-reflexivos, teorizadores de su propia práctica. Para ello, sería importante desarrollar propuestas curriculares y de enseñanza que consideraran las prácticas profesionalizantes como eje central. Al mismo tiempo, dichas propuestas deberían estar en continuidad y ser consistentes con el diseño o rediseño institucional de la IES, de modo que sus acciones estén articuladas sinérgicamente.

En este marco, nos parece importante comenzar por una revisión acerca de lo que la institución viene actualmente realizando en términos de proporcionar oportunidades de desarrollar prácticas profesionalizantes a sus estudiantes. Para ello, sugerimos algunos ejes y aspectos a ser considerados:

- El modo en que la dimensión de la práctica está presente en los planes de estudio y programas de las asignaturas (si sos parte del cuerpo docente, considerá en particular la asignatura que está a tu cargo).
- Las vías mediante las cuales las prácticas profesionalizantes son parte efectiva del tránsito de los estudiantes por el cursado de las materias de la carrera (si sos parte del cuerpo docente, considerá en particular la materia que está a tu cargo).
- Las oportunidades que en la IES brindan las prácticas de investigación en el sentido de promover un mayor contacto de los estudiantes con desempeños profesionales futuros.
- Las oportunidades que en la IES brindan las prácticas de extensión y transferencia en el sentido de promover un mayor contacto de los estudiantes con desempeños profesionales futuros.
- Aspectos facilitadores y obstaculizadores en el diseño institucional para la consideración de las prácticas profesionalizantes en las instancias de formación, investigación y extensión.

Tal como hemos señalado, las prácticas profesionalizantes no sólo poseen una dimensión específicamente formativa propia de toda IES, sino que también implican la contribución que esta institución educativa puede realizar al desarrollo socio-productivo y cultural de la localidad en la que está inserta. Por ello, reflexionar sobre las posibilidades que el diseño institucional brinda para el desarrollo de estas prácticas resulta clave en términos de pensar la articulación entre IES y desarrollo local. Por otra parte, creemos que dicha reflexión no debe agotarse en los temas propuestos en este apartado, sino que en alguna medida atraviesa a las cuestiones planteadas en los anteriores. En este sentido, les proponemos este último ejercicio de análisis y también de integración de un conjunto de aspectos sobre los que en este capítulo les hemos propuesto pensar:

--

Un último ejercicio de reflexión y síntesis,
que debe ser el primero de un proceso de análisis y evaluación
permanente

Para la próxima reunión del claustro docente de la IES a la que perteneces, te proponemos reflexionar y escribir sobre las siguientes preguntas, para luego conversar y debatir con tus colegas:

¿En qué medida las prácticas profesionalizantes están presentes en los planes de estudio y en los programas de las asignaturas que se dictan?_____

¿En qué medida las prácticas de investigación y de extensión contempladas en el diseño institucional de la IES a la que perteneces habilita y brinda oportunidades para el desarrollo de prácticas profesionalizantes en los estudiantes?_____

¿En qué medida la estructura y los mecanismos de gobierno y participación de la IES a la que perteneces incorpora la voz de todos los actores institucionales y de sectores de la comunidad local? ¿Cómo creés que ello impacta facilitando u obstaculizando el desarrollo de prácticas profesionalizantes?_____

¿En qué medida la utilización de recursos y la distribución de tiempos y espacios curriculares e institucionales facilita u obstaculiza el desarrollo de prácticas profesionalizantes en la IES a la que perteneces?_____

¿En qué medida los modos y prácticas de comunicación institucional entre los diferentes actores de la IES a la que perteneces y a su vez entre ellos y los

sectores de la comunidad habilitan u obstaculizan el desarrollo de prácticas profesionalizantes?

¿En qué medida los procesos de generación y procesamiento de la información que lleva a cabo la IES a la que pertenecés facilita u obstaculiza el desarrollo de prácticas profesionalizantes?

Como hemos podido ver, el desarrollo de las prácticas profesionalizantes hace a esa especificidad de la IES como institución educativa inserta en una determinada localidad con la que comenzábamos la segunda parte de este capítulo. La reflexión sobre dichas prácticas atraviesa los diversos apartados que aquí hemos considerado, en tanto se asienta sobre todos y cada uno de los pilares que hemos abordado para la construcción de un diseño institucional orientado al desarrollo local. En definitiva, en el desarrollo de prácticas profesionalizantes se juega la promoción en los estudiantes de nuevas formas de ciudadanía y –entonces- de construcción de sujetos políticos capaces de intervenir y participar en la detección y el abordaje de problemas específicos de la localidad a la que pertenecen, en el marco de lo que al principio de este capítulo hemos denominado perspectiva alternativa sobre el desarrollo local. Es allí donde estará el gran desafío para las IES en las que nos desempeñamos, en tanto éstas podrían volverse instituciones de promoción cultural que realicen un aporte fundamental al desarrollo económico y social de las localidades en las que están insertas como así también a la democratización de las prácticas políticas de las comunidades a las que pertenecen.

Bibliografía Básica

ALBURQUERQUE, Francisco (1999) Desarrollo Económico Local en Europa y

América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid.

AROCENA, José (1995) *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, CLAEH – Editorial. Nueva Sociedad, Caracas.

BALL, Stephen J. (2002) “Grandes políticas, un mundo pequeño. Introducción a una perspectiva internacional en las políticas educativas” en: NARODOWSKI, M. (comp.) *Nuevas tendencias en políticas educativas*. Estado, mercado y escuela. Buenos Aires: Granica

BOISIER, Sergio (2002) “Desarrollo local ¿de qué estamos hablando?. En: VAZQUEZ BARQUERO, Antonio y MADOERY, Oscar (2002) (comp.) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens, Rosario.

BOLIVAR, Antonio (1996) “El lugar del centro escolar en la política curricular actual. Más allá de la reestructuración y de la descentralización”, en Pereyra, M. et alii (comp.), *Globalización y descentralización de los sistemas educativos*. Fundamentos para un nuevo programa de educación comparada. Barcelona: Pomares-Corredor.

BURITY, Joanildo A. (2006) “Identidades colectivas en transición y la activación de una esfera pública no estatal”, en Wanderley Lubambo, C., Bandeira Coelho, D. y Melo, M.A. (Orgs.) *Diseño institucional y participación política. Experiencias en el Brasil contemporáneo*. CLACSO. Buenos Aires

CONNELLY, F. Michael y CLANDININ, D. Jean (1995) “Relatos de experiencia e investigación narrativa”, en: Larrosa, J. y otros, *Déjame que te cuente*. Ensayos sobre narrativa y educación. Barcelona: Laertes.

EZPELETA, Justa (2004) “Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación”, en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Abril-Junio de 2004, Vol. 9, N° 21, pp. 403-424.

FUMAGALLI, Laura (2004) *Gestión de proyectos de desarrollo educativo local. Reflexiones sobre un programa de formación*. IIFE-UNESCO. Buenos Aires.

GALLICCHIO, Enrique (2004) “El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social”, ponencia presentada en el Seminario “Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local”, realizado por SEHAS en la ciudad de Córdoba.

GIDDENS, Anthony (1990) *Consecuencias de la modernidad*. Alianza Editorial. Madrid.

GOODSON, Ivor (2000), “Investigar la enseñanza: de lo personal a lo programático”, en: GOODSON, I. *El cambio en el currículum*. Barcelona: Octaedro.

GUEVARA, Claudio (ed.) (2000) *Planeamiento de ofertas formativas y desarrollo económico local*. Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Buenos Aires

HERNAIZ, Ignacio, SANJINÉS CHÁVEZ, Erick, y VILLARÁN, Verónica (comps.) (2005) *Educación y desarrollo local : tensiones y perspectivas : reflexiones sobre experiencias en la región andina*. IPE-UNESCO. Buenos Aires.

MARSIGLIA, Javier y PINTOS, Graciela (1997) La construcción del desarrollo local y regional. Actores, estrategias y nuevas modalidades de intervención. Cuadernos del CLAEH, Nro. 78/9. Montevideo

MCEWAN, H. y EGAN, K. (comp.), La narrativa en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación. Buenos Aires: Amorrortu editores.

NEIROTTI, Nerio y POGGI, Margarita (2004) *Alianzas e innovaciones en proyectos de desarrollo educativo local*. IPE-UNESCO. Buenos Aires.

POGGIESE, Héctor Atilio (2000) "Desarrollo local y planificación intersectorial, participativa y estratégica. Breve revisión de conceptos, métodos y prácticas. Gestión local del desarrollo: planificación y alianzas estratégicas", presentación en el IIº Seminario Internacional "Parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Desarrollo local y gestión tecnológica". 11 al 13 de octubre de 2000, Mar del Plata, Argentina

SANTOS, Boaventura de Sousa (2003) La caída del Ángelus Novas: ensayos para una nueva teoría social y una nueva práctica política. ILSA. Bogotá.

SANTOS, Boaventura de Sousa (2006) "La Sociología de las Ausencias y la Sociología de las Emergencias: para una ecología de saberes", en *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social* (encuentros en Buenos Aires) CLACSO. Buenos Aires.

SIRVENT, María Teresa (1994) Educación de Adultos: investigación y participación. Desafíos y contradicciones. Editorial El Quirquincho. Buenos Aires.

SLATER, David (1996) "La geopolítica del proceso globalizador y el poder territorial de las relaciones Norte-Sur: imaginaciones desafiantes de lo global" en: Pereyra, M. et alii (comp.), *Globalización y descentralización de los sistemas educativos. Fundamentos para un nuevo programa de educación comparada*. Barcelona: Pomares-Corredor.

SUÁREZ, Daniel (2003a) "Los efectos pedagógicos de la reforma educativa de los '90", en *Revista Novedades Educativas. Reflexión y debate*, Año 15, Nº 155. Buenos Aires/México.

SUÁREZ, Daniel (2003b), "Gestión del currículum, documentación de experiencias pedagógicas y narrativa docente" en: Observatorio Latinoamericano de Políticas Educativas del LPP-UERJ, en: www.documentacionpedagogica.net

SUÁREZ, Daniel; OCHOA, Liliana y DÁVILA, Paula (2004), Manual de capacitación sobre registro y sistematización de experiencias pedagógicas. Módulo 1 "Narrativa docente, prácticas escolares y reconstrucción de la memoria pedagógica" y Módulo 2 "La documentación narrativa de experiencias escolares". Buenos Aires: MECyT / OEA.

VIÑAO, Antonio (2002) Sistemas educativos, culturas escolares y reformas. Continuidades y cambios. Madrid: Morata.

WEILER, Hans (1996) "Enfoques comparados en descentralización educativa", en: PEREYRA M. et alii (comp.), Globalización y descentralización de los sistemas educativos. Fundamentos para un nuevo programa de educación comparada. Pomares-Corredor. Barcelona.

Bibliografía Complementaria

AROCENA, José (1998) Propuesta metodológica para el estudio de procesos de desarrollo local, CLAEH, Montevideo.

AROCENA, José (1996). "Por una lectura compleja del actor local en los procesos de globalización". En Desarrollo Local en la Globalización. Javier Marsiglia (ed.), CLAEH, 1999. Montevideo. Asociación Chilena de Municipalidades. Desarrollo Económico Local. ASMFESUR-DSE. Santiago de Chile.

AROCENA, José (2001) "Globalización, integración y desarrollo local", en Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comps.) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens. Rosario.

BERVEJILLO, Federico (1999) "Reinvención del Territorio. Los Agentes de desarrollo entre el conocimiento y el proyecto colectivo". En Desarrollo Local en la Globalización. CLAEH. Montevideo.

BOISIER, Sergio (1998) "Post-Scriptum sobre desarrollo regional. Modelos reales y modelos mentales". En: Anales de Geografía de la Universidad Complutense de Madrid, N° 18, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

BOISIER, Sergio (1999) El desarrollo territorial a partir de la construcción del capital sinérgico. Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización. CEPAL/ILPES. Ediciones UBB. Santiago de Chile.

BOISIER, Sergio (1999) Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial. CEPAL, Santiago de Chile.

BRUGUE, Quim y GOMA, Ricard (2001) Gobiernos locales y políticas públicas. Barcelona, Ariel Ciencia Política.

CRAVACUORE, Daniel (2002) "Proyectos de desarrollo local: reflexiones preliminares sobre su gestión en municipios bonaerenses". En: DÍAZ, Cristina; GRANDINETTI, Rita; NARI, Patricia (comp.) Tecnologías y gestión local en Argentina: Experiencias y perspectivas, Homo Sapiens Ediciones, Rosario.

CUNILL GRAU, Nuria (1997) Repensando lo público a través de la sociedad. CLAD/Nueva Sociedad, Caracas.

ENRÍQUEZ, Alberto (2003) "Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano". Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador.

ENRÍQUEZ, Alberto y GALLICCHIO, Enrique (2003) "Gobernanza y Desarrollo Local". Documento presentado en la Escuela de Verano MOST-UNESCO, organizado por CLAEH y Universidad Católica del Uruguay. Punta del Este, Uruguay, octubre de 2003.

GALLICCHIO, Enrique (2003) El desarrollo económico local. Estrategia económica y de construcción de capital social. Revista Estudios Centroamericanos No. 66°, Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".

GALLICCHIO, Enrique (2002). Descentralización y desarrollo local como factores de integración regional. El caso del Mercosur. Documento presentado a la II Conferencia Centroamericana por la Descentralización y el Desarrollo Local (CONFEDLCA), Guatemala.

GALLICCHIO, Enrique (2002) La experiencia del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) en la construcción de alianzas para el desarrollo local. Análisis de tres experiencias. Conferencia en Asamblea General de ALOP. Antigua Guatemala.

IANNI, Octavio (1996) Teorías de la globalización. Siglo XXI. México.

IANNI, Octavio (1998) La sociedad global. Siglo XXI. México.

KINCHELOE, Joe (2001), Hacia una revisión crítica del pensamiento docente. Barcelona: Octaedro.

LARROSA, Jorge (2000) Pedagogía Profana: estudios sobre lenguaje, subjetividad, formación. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

MADOERY, Oscar (2000) "El proyecto local como alternativa de desarrollo". En: FERNÁNDEZ, A. y GAVEGLIO, S., (comp.) Globalización, integración,

Mercosur y desarrollo local, Homo Sapiens Ediciones, Rosario.

MARSIGLIA, Javier y PINTOS, Graciela (1999) El desarrollo local como desafío metodológico. En Desarrollo Local en la Globalización. CLAEH. Montevideo.

MÉNDEZ, Cristina y PINTOS, Graciela (1999) Fortalecimiento y articulación de actores: un desafío para la intervención en procesos de desarrollo local. Análisis de una experiencia en centros poblados de la región Noreste del Uruguay: CLAEH, Montevideo.

NÖVOA, Antonio (2003), "Textos, imágenes y recuerdos. Escritura de 'nuevas' historias de la educación", en Popkewitz, T., Franklin, B., y Pereyra, M. (comps.), Historia cultural y educación. Ensayos críticos sobre conocimiento y escolarización. Barcelona: Pomares Corredor.

PIREZ, Pedro (1995) "Actores sociales y gestión de la ciudad". En: Ciudades N° 28, México D.F.

SUÁREZ, Daniel (2000), "Currículum, escuela e identidad. Elementos para repensar la teoría curricular", en: Téllez, Magaldy (comp.) Otras miradas, otras voces. Repensando la educación en nuestros tiempos. Buenos Aires: Novedades Educativas Ediciones.

SUÁREZ, Daniel, OCHOA, Liliana, DÁVILA, Paula y otros (2004), "La documentación narrativa de experiencias pedagógicas como estrategia de investigación cualitativa-interpretativa". Ponencia en las IX Jornadas Nacionales de Investigación Educativa y III Simposio Internacional sobre las relaciones entre la teoría y la metodología de la investigación educativa. Buenos Aires, 15, 16 y 17 de noviembre de 2004.

TECCO, Claudio (1997) "El gobierno municipal como promotor del desarrollo local – regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales". En: GARCÍA DELGADO, Daniel (comp.) Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipios y Sociedad Civil en Argentina. FLACSO – Oficina de Publicaciones del C.B.C. de la Universidad de Buenos Aires – Universidad Católica de Córdoba, Buenos Aires.

TECCO, Claudio (2002) "Innovaciones en la gestión municipal y desarrollo local". En: CRAVACUORE, Daniel (compilador), Innovación en la gestión municipal, Universidad Nacional de Quilmes - Federación Argentina de Municipios, Buenos Aires.

VILLAR, Alejandro (2002) "Funciones, competencias y tecnologías en el gobierno local. Un análisis del Banco de Experiencias Locales". En: CRAVACUORE, Daniel (compilador), Innovación en la gestión municipal, Universidad Nacional de Quilmes - Federación Argentina de Municipios, Buenos Aires.

Sitios Web sobre Educación y Desarrollo Local

<http://www.desarrollolocal.org/>

DESCO. Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo: www.desco.org.pe

EQUIPO PUEBLO: www.equipopueblo.org.mx

POLIS. Instituto de Estudios, Formação e Assessoria em Políticas Sociais:
www.polis.org.br

SUR. Corporación de Estudios Sociales y Educación: www.sitiosur.cl

CECADE. Centro de Capacitación y Promoción para la Democracia:
www.cecade.org

CESAP: www.cesap.org

FUNDE. Fundación Nacional para el Desarrollo: www.funde.org

CEBEM. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios: www.cebem.com

CEPRODEL. Centro de Promoción del Desarrollo Local:
www.siscom.or.cr/ali/ceprodel/ceprodel.htm

DEMUCA. Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y el Caribe: www.demuca.or.cr

FIADELSO. Fundación Internacional de Apoyo al Desarrollo Local y Social
www.xarxaneta.org/fiadelso

Fundación de Desarrollo Local Impulsa: www.desarrollolocal.cl

REDADEL. Red Centroamericana de Agencias de Desarrollo Económico y Social: www.oit.or.cr/adel

REDEL. Red de Desarrollo Económico Local - Pertenece a la fundación Friedrich Ebert en Chile: www.redel.cl

RIADEL. Red de investigación y Acción en Desarrollo Local:
www.cebem.com/riadel