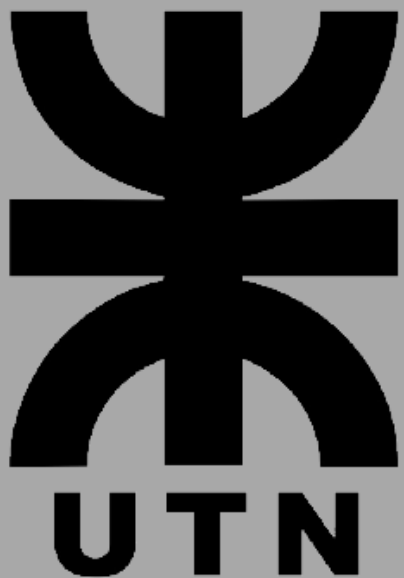




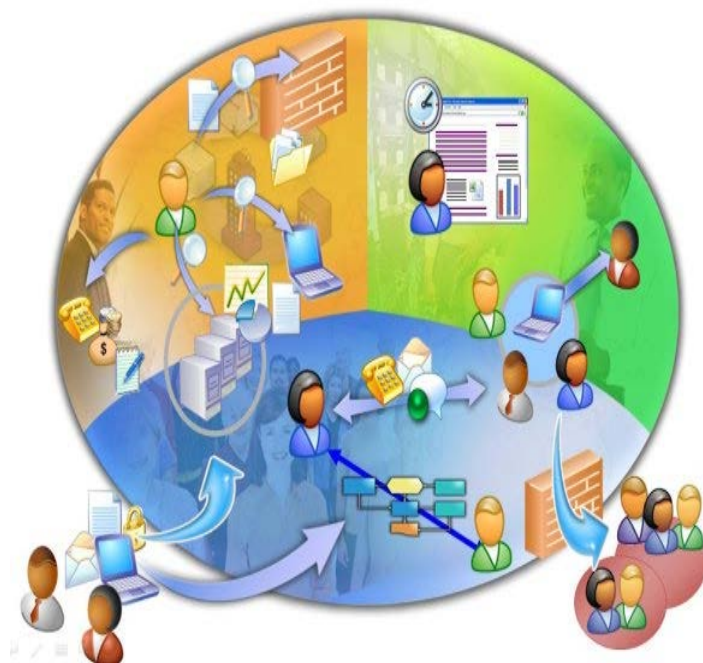
Licenciatura en Tecnología Educativa

Módulo:
Tecnología Educativa III

Docente: Ing. Valerio Fritelli

Informe 02:

**“Liderazgo, visión y
planificación en una
organización postfordista.”**



Alumnos:

Martín Franco

Daniel Tejerina

2015

Índice

Pregunta 1: Desarrolle un cuadro comparativo entre las características de las organizaciones “fordistas” y las “postfordistas”. En el capítulo 2, página 62, el autor cita algunas empresas de primer orden internacional en el mercado informático como ejemplo de organizaciones postfordistas. ¿Conoce y/o puede citar algún otro ejemplo, de cualquier ámbito de acción, que sea propio del ámbito argentino o latinoamericano?

[Pág. 3](#)

Pregunta 2: En el apartado “¿Universidades postfordistas o postindustriales?” (capítulo 2, página 62 y siguientes), el autor sugiere que la enseñanza que se imparte en las universidades no está profesionalizada, en el sentido que no se observa que esté basada en destrezas derivadas del estudio y el análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje. ¿Coincide con esa afirmación? ¿Refleja la realidad de las universidades argentinas en general? Si es así, ¿sabe de algún avance que se haya realizado en pos de lograr esa profesionalización? Por otra parte, considere los tres niveles de enseñanza en la Argentina: a su criterio, ¿considera que la afirmación del autor puede describir la situación del nivel inicial o primario? ¿Y del nivel medio o secundario?

[Pág. 5](#)

Pregunta 3: ¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica en una institución universitaria? ¿Qué diferencia hay entre esa planificación estratégica y un plan de infraestructura tecnológica? ¿Cuál es la relación? Realice una rápida búsqueda (mediante un motor de búsqueda web) para intentar determinar qué porcentaje de universidades argentinas cuentan con un plan estratégico. Compare esos resultados con los presentados por el autor en página 68.

[Pág. 7](#)

Pregunta 4: Tome y analice el plan estratégico de alguna de las universidades que haya encontrado para trabajar en el punto anterior. ¿Contiene este plan los elementos que el autor enumera brevemente en página 68? ¿El plan contiene una declaración de visión, o parece haber estado basado en una? Realice una [muy] breve exposición de su parecer a este respecto.

[Pág. 9](#)

Bibliografía y Webgrafía

[Pág. 10](#)

- 1.) Desarrolle un cuadro comparativo entre las características de las organizaciones “fordistas” y las “postfordistas”. En el capítulo 2, página 62, el autor cita algunas empresas de primer orden internacional en el mercado informático como ejemplo de organizaciones postfordistas. ¿Conoce y/o puede citar algún otro ejemplo, de cualquier ámbito de acción, que sea propio del ámbito argentino o latinoamericano?

Características de las Organizaciones

Fordistas	PostFordistas
Fabricación de productos uniformes	Productos y/o servicios a medida del cliente
Economía de escala, costos iniciales elevados, pero la producción en volumen tiene un costo marginal cada vez menor.	Organización especializada a pequeña escala con alianzas y asociaciones con otras organizaciones con competencias complementarias. Desarrollo y cambios rápidos: Dinámicas.
División del trabajo en elementos diferentes dirigidos por distintas clases de trabajadores.	Trabajadores “nucleares” bien remunerados, formados y con estudios de especialización, con contratos
Gestión jerárquica: Las decisiones se toman arriba y se propagan en sentido descendente por la línea de mando.	Trabajadores estimulados para crear y desarrollar nuevos conocimientos y nuevas formas de hacer las cosas
Organización de las personas y los procesos en unidades separadas y amplias.	Trabajadores descentralizados trabajando en grupos constituyendo redes laborales con poder de creatividad
Políticas y procedimientos estandarizados y burocráticos que funcionan en todas las divisiones, alto grado de control central.	Operaciones globales, con gran dependencia de las tecnologías de la información TIC's. Liderazgo fuerte caracterizado por una visión y objetivos claros y amplios.

Análisis comparativo de los rasgos fundamentales del Fordismo y el PostFordismo¹

Rasgos fundamentales	Fordismo	PostFordismo
Factor clave	Petróleo Barato	Microelectrónica
Bien de capital típico	Motor a combustión	Computadora
Criterios para la organización del trabajo	Uniformidad y repetitividad	Diversidad y Flexibilidad
Tipo de organización de la producción y tecnología imperante	Gran empresa. Cadena de montaje. Producción masiva de productos estandarizados. Uso intensivo de energía y materiales. Máquina especializada y de alto costo.	Pequeñas y medianas empresas. Producción flexible y diferenciada. Maquinaria versátil y de menor costo. Uso intensivo de la información.

¹ Dr. Diez, José Ignacio. Fordismo, Postfordismo y distritos industriales.

http://www.economiayregion.com.ar/pdf/Fordismo_postfordismo.pdf

Ramas motrices	Automotriz, siderurgia, química y petroquímica, construcción naval, industria militar	Electrónica, Software, nuevos materiales
Territorios ganadores	Grandes centros urbanos donde priman economías de aglomeración. Polos industriales	Ciudades medias con preminencia de pequeñas y medianas empresas. Distritos industriales.

Como ejemplo de organizaciones postfordista citaremos a Globant.

Es una compañía distinta a las tecnológicas instaladas en Córdoba. Nació en la Argentina en el 2003 pensando en grande y de manera global y cuenta con mas de 1.400 empleados y unos U\$S 40 millones en facturación. Pero el vértigo es la regla en Globant: los planes son tener una empresa 10 veces más grande en los próximos 5 años.

“No vendemos un producto empaquetado sino un servicio; eso nos orienta mucho a escuchar a nuestros clientes”, explica Guibert Englebienne desde las oficinas que la empresa montó en Capitalinas.

Con esa filosofía ya le vendieron proyectos a Google, Disney, Dreamworks, Yahoo!, Nike y muchas grandes empresas mundiales más. Hoy tienen 160 proyectos en desarrollo y oficinas en Buenos Aires (4), La Plata (2), Tandil (2), Rosario, Córdoba, próximamente Chaco, además de Santiago de Chile, Bogotá, Londres, Boston y Silicon Valley.

De los 1.600 currículums que por año se postulan a Globant, sólo pasa la admisión el 5%: reclutamos a la “elite intelectual -explica Englebienne-; no sólo ingenieros, sino diseñadores y de otras áreas”. La “cultura Globant” se asemeja mucho a lo que escuchamos de Google: metegoles, salas de música, juegos, gritos y gente que parece relajada y divertida. De hecho, uno de los lemas de la empresa es “have fun”: “5 días a la semana de trabajo y 2 de placer nos parece poco, queremos que la gente se divierta más”.

- 2.) En el apartado “¿Universidades postfordistas o postindustriales?” (Capítulo 2, página 62 y siguientes), el autor sugiere que la enseñanza que se imparte en las universidades no está profesionalizada, en el sentido que no se observa que esté basada en destrezas derivadas del estudio y el análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje. ¿Coincide con esa afirmación? ¿Refleja la realidad de las universidades argentinas en general? Si es así, ¿sabe de algún avance que se haya realizado en pos de lograr esa profesionalización? Por otra parte, considere los tres niveles de enseñanza en la Argentina: a su criterio, ¿considera que la afirmación del autor puede describir la situación del nivel inicial o primario? ¿Y del nivel medio o secundario?

Los paradigmas tayloristas/fordistas traspasaron en la práctica los límites de lo administrativo, y funcionaron como principios reguladores de la sociedad, penetrando de esa manera los sistemas educativos tanto de secundaria como de educación superior. En carreras como la administración, la ingeniería, en la formación técnica y de obreros "calificados", se adoptaron rápidamente dichos principios y por ende una visión específica de la educación desde un punto de vista rentable.

Especialmente en América Latina, los modelos tecnocráticos y conductistas, que pensaban al estudiante como un ser sin conocimiento que a través del paso por un currículo, (asimilado a la banda transportadora fordista), iba adquiriendo los conocimientos (partes) necesarios para graduarse y así convertirse en un producto terminado útil a la sociedad, ganaron el terreno necesario para afianzarse como la forma dominante en la educación básica, media y superior.

Se buscaba un "producto útil" en el sentido de tener las capacidades requeridas para los cargos que disponían las empresas. Unos se preparaban para "diseñar, planear, pensar", es decir, para cargos directivos; y otros, los obreros, para "elaborar, ejecutar, hacer". La educación adoptó principios básicos de la organización científica como "segmentar el saber", "los refuerzos positivos y negativos", el control del rendimiento individual del estudiante y la evaluación como proceso de control de calidad.

La "escuela" misma formaba al estudiantado en la obediencia, el acatamiento a la norma, la disciplina impuesta por un "Jefe" todopoderoso (el profesor) y el temor a perder (el año/el empleo), a ser un fracaso. Esto es retratado claramente en el Filme "The Wall" (Parker, 1982), basado en el álbum del mismo nombre de la banda de rock británica Pink Floyd. En una secuencia del filme, se hace una referencia directa al modelo industrial fordista, con una hilera de estudiantes conducidos por una banda transportadora que finalmente llega a un tanque donde los estudiantes caen y son convertidos en carne molida. Como un producto industrial.

De esta manera la escuela formaba, (y forma) para el mercado, para la industria. Con el tiempo nacen las universidades forjadas por consorcios industriales y las universidades privadas se alinean con los modelos tecnocráticos, buscando la mejor forma de posicionar sus egresados en el mercado.

Por lo antedicho coincidimos entonces con la afirmación de Bates (2001) cuando dice “que la enseñanza que se imparte en las universidades no está profesionalizada, en el sentido que no se observa que esté basada en destrezas derivadas del estudio y el análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje”², se han dejado de lado las teorías de aprendizaje, entre otras, que dan sentido a la escuela.

La aparición del postfordismo en la década de los 80's, coincide (no fortuitamente) con el auge en Latinoamérica de los modelos educativos constructivistas, cuyos planteamientos propenden por un estudiante que construya por sí mismo su conocimiento, un ser humano que sea capaz de aprender y reaprender en contexto y sea capaz de hacer, conociendo los procesos. El discurso de la educación comenzó a buscar la formación de un estudiante diferente, pero no por ello un estudiante menos formado para la industria. El "trabajo en equipo", el respeto, la tolerancia, la autoevaluación, los estándares de calidad.

² Bates, A. (2001) - Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios. Capítulo 2: Liderazgo, visión y planificación en una organización postfordista. Gedisa, Barcelona. Pág. 36.

La educación retoma en su discurso los elementos del constructivismo y el cognitivism, sosteniendo igualmente principios conductistas. Es una hibridación de modelos en donde convive tranquilamente un currículo rígido, con esquemas de educación por créditos, o pedagogías constructivistas en el aula. Se promueve el pensamiento flexible, el discurso de la auto superación, de las "competencias", donde el estudiante es participe (responsable/culpable) de su propia formación.

Un mundo donde el trabajo en equipo, la autonomía, el respeto a la diversidad o la calidad, son conceptos que buscan formar un estudiante que se adecue a un mercado cambiante, flexible, donde trabajo en equipo significa "poner a resolver a varios, lo que antes resolvía uno" para propender por una mayor productividad, donde la autonomía es una nueva forma de control donde el papel del Estado se reduce y cada cual debe aprender a gestionar, a ser "autónomo", para deshacerse del Estado Benefactor.

Un mundo donde el concepto de "calidad" se transfiere de las prácticas empresariales, sin mediaciones hacia el campo educacional. Donde las instituciones escolares deben ser pensadas y evaluadas, como si fueran empresas productivas cuyos bienes son estudiantes debidamente escolarizados y preparados para un mundo globalizado y, consecuentemente, sus prácticas deben ser sometidas a los mismos criterios de evaluación que se aplican en toda empresa dinámica, eficiente y flexible. Un mundo donde la educación está diseñada para reproducir el sistema, pero donde hay pocos espacios para plantear el cambio social, la emancipación, la reflexión sobre un sistema económico/industrial más justo, más humano.

Y aunque no es la educación el único factor que entra en juego en la determinación, preservación y perpetuación de los sistemas de control social, si es uno de los más importantes, pues lo político, económico y social siempre buscarán en lo educativo, la forma de reformular, renovar y re-establecer los órdenes impuestos.

La institución Escuela, tanto en sus niveles primario como medio y superior, se encuentran experimentando estas dificultades. Sin embargo pareciera ser que la universidad, por su dinámica propia, pareciera ser la más "afectada".

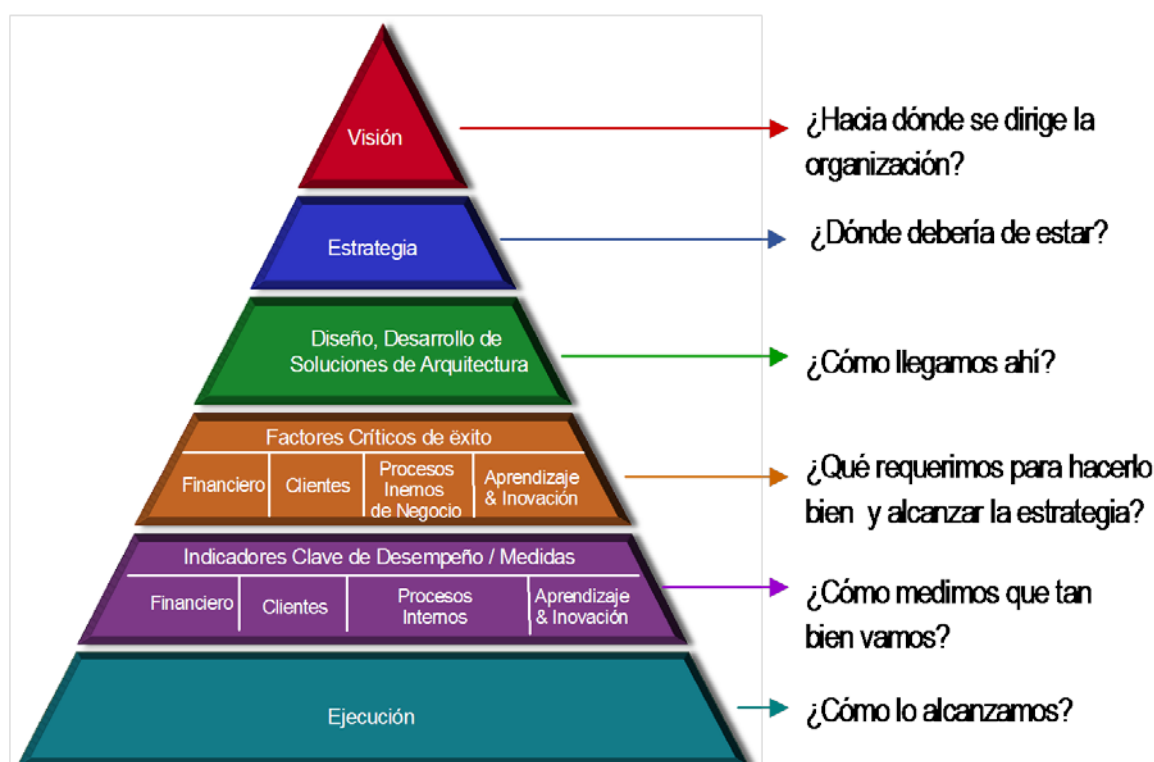
3.) ¿Cuál es la importancia de la planificación estratégica en una institución universitaria? ¿Qué diferencia hay entre esa planificación estratégica y un plan de infraestructura tecnológica? ¿Cuál es la relación? Realice una rápida búsqueda (mediante un motor de búsqueda web) para intentar determinar qué porcentaje de universidades argentinas cuentan con un plan estratégico. Compare esos resultados con los presentados por el autor en página 68.

Estrategia y Plan son dos conceptos fuertemente conectados. La estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente proyectado, para abordar una situación. La estrategia es un plan unificado, comprensivo e integrado diseñado para garantizar que se satisfacen los objetivos básicos.

La creciente complejidad de las instituciones de educación superior y su papel social y de agente transmisor de conocimientos son algunas de las razones que han motivado la profesionalización de la gestión universitaria, y por tanto la utilización de estas nuevas herramientas.

En su formulación, “saber lo que se quiere” es fundamental. La Universidad de Huelva utilizaba una frase de Peter Drucker “Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”. Esto, en definitiva, resume la filosofía de cualquier plan estratégico.

Un Plan Estratégico es un contrato social, que resulta de consensos alcanzados a partir de propuestas realistas. Pone de manifiesto el compromiso de los miembros de una Institución que se piensa a sí misma y se proyecta en una organización de gestión autónoma, dinámica, sostenible y compartida, en pos del beneficio común.



Las condiciones en que se desenvuelven las universidades en la actualidad, en el afán de acceder a los recursos necesarios para su desarrollo, reducir gastos y costos, así como aumentar la calidad de sus procesos universitarios, han modificado la forma de actuar e interactuar de las mismas con sus entornos. Por otra parte, los procesos de gestión han evolucionado a un puesto superior para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando.

En este escenario, se puede plantear que un sistema para el control de gestión, constituye una valiosa herramienta de apoyo para el mejoramiento de la dirección por objetivos y la planificación estratégica en las universidades.

El sistema automatizado que se propone puede apoyar el proceso de control de gestión en dichas instituciones, al brindar información útil para la toma de decisiones a partir del análisis del cumplimiento de los objetivos planificados en cada curso académico. La experiencia desarrollada en la concepción y diseño de esta herramienta abre nuevos espacios para potenciar la utilización de las tecnologías de información y comunicación, como apoyo a la gestión en las universidades.

	Planificación Estratégica	Plan de Infraestructura Tecnológica
Elementos	La misión. Realidad actual. La visión. Objetivos y metas. Las estrategias.- El control.	Plan de enseñanza y aprendizaje por departamentos o áreas. Enseñanza de la tecnología y uso de la misma. Identificación de alumnos (Aspectos demográficos, geográficos y académicos). Acceso a la tecnología. Metodologías de aprendizajes basada en la tecnología.

“La planificación estratégica es un planteamiento de la gestión relativamente conocido y estandarizado” según Tony Bates. La mayoría de las universidades en el mundo disponen de un plan estratégico aplicado al ámbito general de la institución. La planificación del plan de infraestructura tecnológica debe estar subordinado al plan estratégico de la institución, “La tecnología anida en la visión más amplia del proceso docente. Es por definición, un medio para un fin, y no un fin en sí misma.” según Tony Bates. La planificación estratégica y el plan de infraestructura tecnológica deberán especificar como se incorporará la tecnología en las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Green, en 1998 descubrió que solo el 40% de las instituciones de enseñanza superior de los EEUU tenía un currículo para uso de la tecnología.

En Argentina a partir del año 2006 todas las universidades del país fueron convocadas por el Ministerio de Educación a elaborar las bases de un plan estratégico del sistema universitario argentino, para lo cual presentaron su propio plan, en concordancia con su misión, visión, objetivos estratégicos y contexto.³

Comparando lo relevado por Green, que solo la mitad de las universidades contaban con un plan estratégico, podemos decir que la Argentina en cuanto a planteo de estrategias y objetivos sus universidades han dado cumplimiento al requerimiento ministerial.

Cabe destacar que una cosa es enunciar estrategias y objetivos y otra es implementarlas y alcanzarlos.

³ Ver Webgrafía: Algunos ejemplos de Planes estratégicos de distintas universidades del País.

4.) Tome y analice el plan estratégico de alguna de las universidades que haya encontrado para trabajar en el punto anterior. ¿Contiene este plan los elementos que el autor enumera brevemente en página 68? ¿El plan contiene una declaración de visión, o parece haber estado basado en una? Realice una [muy] breve exposición de su parecer a este respecto.

Los siguientes elementos son los tradicionales de la mayoría de los planes estratégicos⁴:

- La misión: ¿Qué hace la institución, para quién y cómo?
- El escaneado medioambiental: Jerga para describir lo que ocurre en el mundo que nos rodea y que previsiblemente va a influir en nuestras actividades; otra expresión que se usa es la de realidad actual.
- La visión: Muchas veces se confunde con una declaración de la misión propuesta; aquí se emplea en un sentido específico, para referirse a una descripción concreta del aspecto que tendría la realidad si uno alcanzara por completo lo que realmente quisiera hacer (sin una escala de tiempo definida).
- Objetivos-metas: ¿Qué se pretende conseguir, en términos observables, en el próximo periodo de tres a cinco años? Si se alcanzaran estos objetivos, ¿nos aproximaríamos al estado descrito en la visión?
- Las estrategias: Las acciones para alcanzar estas metas (un plan de puesta en práctica).
- El control: Formas de medir los logros y de ajustar las estrategias durante la puesta en práctica, para hacer un seguimiento de las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos y las metas.

Analizamos el Plan Estratégico de la Universidad Tecnológica Nacional que se instituye en un documento orgánico con miras al desarrollo integral de la Universidad.

Confeccionado en el pleno ejercicio de su autonomía, reúne estrategias consistentes, pertinentes y factibles, con la mirada puesta en el futuro de la Universidad.

Se encuentra elaborado según la misión consignada en su Estatuto, una visión compartida, el análisis de la situación interna, detectando fortalezas a promover y debilidades a transformar, y el análisis de las condiciones externas prevalecientes, que plantean oportunidades y amenazas.

El documento presenta una introducción, una definición de la misión (extraída del Estatuto), una visión del escenario futuro en el que deberá desempeñarse la Universidad, la identificación de áreas y líneas estratégicas de acción prioritaria, un conjunto de orientaciones que las integran, los resultados esperados y el enunciado de 20 Programas Generales o Directrices, y 66 Programas Específicos o Proyectos, los que debidamente fundamentados, objetivados y definidas sus acciones, áreas de responsabilidad para conducirlas, sus cronogramas de ejecución, los recursos necesarios y los indicadores de avance correspondientes, conforman el Plan de Desarrollo Institucional.

Desde lo instrumental, el Plan Estratégico para la Universidad Tecnológica Nacional, describe⁵:

- Acordar la Misión que asume la Universidad como conjunto.
- La Visión del horizonte que se propone alcanzar.
- Un conjunto de Objetivos Estratégicos fundados en orientaciones estratégicas que definen las grandes líneas a seguir.
- Las Acciones necesarias, prioritarias hoy, para alcanzar los objetivos planteados.
- El aporte que realiza a la sociedad, con la valoración permanente de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

⁴ Bates, A. (2001) - Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios. Capítulo 2: Liderazgo, visión y planificación en una organización postfordista. Gedisa, Barcelona. Pág. 68-69.

⁵ Plan estratégico de la Universidad Tecnológica Nacional. Resolución 133/2008.

<http://www.utn.edu.ar/download.aspx?idFile=17814>

Bibliografía:

- Bates, A. (2001) - Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios. Capítulo 2: Liderazgo, visión y planificación en una organización postfordista. Gedisa, Barcelona
- Buitrago Parias, Sandro J (2013) “Fordismo y postfordismo: control social y educación” - http://vinculando.org/articulos/sociedad_america_latina/fordismo-y-postfordismo-control-social-y-educacion.html
- Dr. Diez, José Ignacio. Fordismo, Postfordismo y distritos industriales. http://www.economiayregion.com.ar/pdf/Fordismo_postfordismo.pdf

Webgrafía:

- <http://es.slideshare.net/ivobeitia/fordismo-y-posfordismo>
- Plan estratégico Universidad Nacional de La Plata: http://www.unlp.edu.ar/plan_estrategico
- Plan estratégico Universidad Nacional del Sur: http://www.servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/.../C182-M68.pdf
- Plan estratégico Universidad Nacional de Río Cuarto: <http://www.unrc.edu.ar/descargar/pei09.pdf>
- Plan estratégico Universidad Nacional del Litoral: http://www.unl.edu.ar/categories/view/plan_estrategico#.VRn3944vyfI
- Plan estratégico Universidad Tecnológica Nacional: <http://www.utn.edu.ar/download.aspx?idFile=17814>