

Experiencia Educativa

Análisis y reflexiones de la gestión de la Educación Superior Provincial - Experiencia en el IES N° 9-024 Lavalle

Darío O. Navarra – Cristian D. Sánchez

Instituto de Educación Superior N°9-024 «Lavalle» – Mendoza - Argentina

Agradecemos la oportunidad que nos brinda el Observatorio Provincial de Educación Superior, con sede en la Universidad Juan Agustín Maza, para compartir y analizar nuestro desempeño en la gestión de un Instituto de Educación Superior de Formación Docente y Técnica en la Provincia de Mendoza.

Consideramos necesario explicitar nuestra concepción de gestión, como antesala de la lectura que haremos de nuestra realidad institucional. En primera instancia, creemos que esta declaración nos reubica y nos permite interpretar la distancia y/o cercanía con los principios de las políticas y decisiones implementadas durante nuestro periodo de gestión como equipo a cargo de la rectoría y regencia del IES 9-024, desde el mes de febrero del año 2016 hasta el final del mes de diciembre de 2018.

En este sentido, debemos diferenciar los conceptos de **gestión escolar** y **gestión educativa**. Para el primero de ellos nos basamos en el documento de CEPAL – OEI «2021 -Metas educativas», que sostiene que «es posible entender la gestión escolar articulada en torno a tres ejes, a saber: los procesos de enseñanza y aprendizaje, las relaciones entre los diferentes actores (docentes, alumnos, padres y directivos) y la estructura y funcionamiento (CEPAL/UNESCO, 2004). La consideración de estos tres elementos, así como de la cultura propia de las escuelas -significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le dan una identidad propia y que explican los comportamientos de los individuos en la misma institución– es central para el desarrollo de una gestión organizacional eficaz y adecuada (CEPAL/UNESCO, 2004: 75)» (CEPAL – OEI, 2010:77). La gestión escolar se encuentra enmarcada, a su vez, en la gestión educativa, de alcance territorial y político más amplio, ya que puede abarcar desde un municipio hasta la nación en su conjunto, y encontrarse articulada con otras políticas de Estado. Es decir que implica, como continúa la cita precedente, «la organización y administración de los recursos para la obtención de los objetivos de la política educacional determinada».

1. Posibilidades y limitaciones de gestión académica de las instituciones de educación superior provincial en las comunidades locales

Las instituciones de educación superior provincial se encuentran enmarcadas por una gestión educativa de alcance jurisdiccional, pero a su vez por las líneas y acciones políticas y sociales de la comunidad en la que se localizan en mayor medida que los otros niveles del sistema educativo. Esto se da, principalmente, por la relativa autonomía institucional y la no obligatoriedad del nivel (derivadas de la normativa vigente) por un lado, y el fuerte componente territorial por el otro. Los dos primeros elementos llevan a la gestión escolar a justificar su existencia mediante proyectos y acciones que refuerzan, modifican o incluso retraen la pro-

puesta educativa institucional. Por su parte, la vinculación territorial, permite (y obliga) a la institución a que su propuesta académica resulte acorde con los lineamientos políticos y tendencias socioproductivas del territorio, ya que de lo contrario no existiría aceptación por la comunidad que la sostiene. En esta dimensión queremos resaltar lo estratégico que ha sido tanto para el Instituto de Educación Superior N° 9-024, como para la Municipalidad de Lavalle, el compartir el edificio del Centro de Educación e Investigación Lavalle (de aquí en más el CEIL).

El CEIL es un espacio municipal dependiente de la actual Dirección de Educación, Familia, Género, Diversidad y Derechos Humanos (DEFGD y DDHH). La Dirección también tiene a su cargo los 17 jardines maternales y articula sus acciones con la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza atendiendo algunas de las necesidades de las 47 escuelas primarias, las 14 instituciones de educación secundaria, los 4 CENS (Educación Secundaria de Jóvenes y Adultos) y sus sedes, además de los 4 CEBJA (Educación Primaria de Jóvenes y Adultos) y los 4 CCT (Centros de Capacitación para el Trabajo) presentes en el departamento.

La convivencia en el edificio permitió que el IES fuera parte de distintas acciones que involucraron a las instituciones de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo en Lavalle. Con el transcurrir del tiempo, comprobamos que la articulación y la comunicación con los referentes de las demás instituciones educativas estuvieron facilitadas por el hecho de funcionar en un solo edificio, que tenía como principal misión atender y generar propuestas educativas y de investigación territorial.

Es en éste sentido, y tomando como ejemplo la formación docente, que pudimos ver cómo la gestión escolar del IES N° 9-024 se fortalecía en el entrecruzamiento con las acciones e iniciativas de las políticas y la gestión educativa de las distintas jurisdicciones que convivían en el CEIL: la gestión municipal a cargo de la DEFGD y DDHH; la de la Dirección General de Escuelas y la actual Coordinación General de Educación Superior a nivel provincial; y las propiciadas por el Instituto Nacional de Formación Docente a nivel nacional.

Cada jurisdicción permitió reconocer y posicionar al IES N° 9-024 como un interlocutor válido y necesario para acompañar acciones territoriales y para generar propuestas que atendieran ciertas problemáticas que, de no ser por esta institución, hubiera sido muy difícil acompañar. Ejemplo de ello ha sido la implementación de periodos de práctica profesional docente en instituciones de adultos que por sus características (en especial su ubicación en el territorio y por su horario de funcionamiento) brindaron las condiciones básicas para que las y los estudiantes avanzadas/os del Profesorado de Educación Especial con orientación en discapacidad intelectual y de los profesorados de Educación Secundaria en Lengua y Literatura y Matemática realizaran sus primeras intervenciones con adultos en esa situación. Otro ejemplo ha sido la organización y participación en muestras territoriales de proyectos e iniciativas que el CEIL y el IES N° 9-024 han coordinado obteniendo una excelente respuesta por parte de las demás instituciones de la Dirección de Educación Permanente de Jóvenes y Adultos (DEPJA). Por último, queremos resaltar algunas experiencias que pueden fortalecerse y/o ampliarse en el tiempo futuro, como ha sido la realización de pasantías de distintos alumnos de educación secundaria provenientes de escuelas de formación técnica u orientada, lo que ha redundado en un beneficio tanto para las instituciones de educación secundaria como para el propio IES.

2. La gestión institucional en el marco de procesos de cambio normativo y transformación curricular

Los cambios normativos de los diferentes niveles del Estado afectan en mayor o menor medida a la gestión escolar. Aquellos que tienen alcance nacional suelen responder a procesos de concertación más extensos y promulgan una amplia cobertura territorial, por lo que, generalmente, cuentan con plazos de adaptación superiores al año, para permitir la adecuación de distintas estructuras jurisdiccionales. La normativa de origen provincial, en cambio, se aplica de manera más directa.

En los niveles obligatorios del sistema educativo, altamente centralizados, la ejecución de las nuevas normativas se realiza de manera casi inmediata, en tanto que en el nivel superior algunas de ellas implican procesos de discusión y modificación o generación de normativa institucional a través de los Consejos Directivos, prolongando los tiempos de aplicación. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que los Institutos de Educación Superior (IES) son eminentemente democráticos, ya que sus distintos cargos de gestión no se concursan para ser ejercidos de manera indefinida sino que presentan renovaciones periódicas cada dos años.

En el periodo analizado, los IES se han enfrentado a cambios de normativas jurisdiccionales de dos tipos: de gestión y otras de incumbencia curricular.

En el primer caso, la modificación más importante fue la derogación del decreto provincial N° 476 de 1999 y su reemplazo por el decreto 530 de 2018. En primera instancia, es necesario aclarar que el decreto 476 fue convertido en el año 2015 en Régimen Orgánico Marco (Resolución 1885/15), es decir, que regulaba la gestión institucional. Su modificación impactó en muchos aspectos del funcionamiento de las instituciones, desde el nombramiento de autoridades o la definición e implementación de las propuestas formativas hasta la tramitación de algunas medidas disciplinarias del docente. Durante el año 2018, tanto la Dirección General de Escuelas como la Coordinación General de Educación Superior, han emitido distintas normativas con el fin de operativizar y facilitar el proceso de transición que supuso la implementación de la nueva reglamentación.

Consideramos que el nuevo conjunto de normas limita, en cierta medida, la autonomía de los Institutos de Educación Superior provinciales, en especial en la definición de su propuesta de formación territorial y en los procesos de reasignación de las funciones de sus docentes, aspectos normados por el decreto 530 ya mencionado y, además, por las actuales resoluciones N° 2010-DGE; N° 00262-CGES y la N° 3322-DGE. Respecto de esto, haremos algunas lecturas más detalladas en otro de los apartados del presente análisis cuando abordemos lo referido al trabajo docente según el tipo de formación, ya sea docente o técnica.

Retomando el tópico principal de este punto queremos destacar lo complejo que es gestionar una institución de educación superior atendiendo a los cambios normativos en su gestión y mucho más cuando las carreras que se implementan también experimentan cambios curriculares. Estos últimos presentan desafíos y oportunidades a los equipos directivos y a los diferentes cargos de gestión, entre ellos identificamos:

- En la designación de docentes: además de la formación inicial, es decir la tarea frente a alumnos, es necesaria la identificación y designación en las distintas funciones que debe atender la educación superior. Entre ellas la investigación, la extensión y el apoyo a las instituciones. Esta situación se visualiza como oportunidad para reforzar su abordaje y también representa una amenaza cuando el docente no sabe o no quiere asumir estas funciones. Se debería incorporar una normativa más precisa al respecto que acompañe a los equipos directivos en los procesos de reasignación anual.
- En el adecuado acompañamiento a las trayectorias formativas de los estudiantes: en especial de aquellos que se demoran en su tránsito en cada año, provocando un desfase curricular con el plan de estudios correspondiente a su cohorte inicial. Esto se manifiesta con mayor énfasis en la formación docente si la comparamos con la formación técnica. Consideramos que la diferencia de años de cursado (4 para los profesorado y 3 para las tecnicaturas) además de la diferencia en la carga horaria (entre 50 y 60 horas de carga semanal para la formación docente frente a 35 horas para la formación técnica) colaboran para producir esta situación.
- Una problemática nueva ha sido la modificación de las parrillas curriculares de los diferentes planes de estudio sin realizar, desde la jurisdicción, ajustes en la designación para cada institución de horas cátedra para su adecuada implementación. Frente a esto visualizamos distintas posibilidades que podrían colaborar con la concreción de las nuevas propuestas. La posibilidad más directa hubiese sido el otorgamiento de un paquete de horas cátedra por cada plan de estudio modificado. Otra posibilidad hubiese sido la emisión de

una norma provincial para reasignar la carga horaria de cada docente, de este modo la institución podría gestionar con un respaldo normativo, sin dar pie a reclamos frente a los derechos adquiridos cuando al docente se lo debe reasignar en una carga horaria inferior a la que poseía en el plan anterior, ya que esas horas cátedra deben ser asignadas a otro perfil profesional.

- Algunos cambios curriculares implican nuevos modelos y enfoques de enseñanza en la educación superior: esta realidad demanda a cada institución la generación e implementación de estrategias de acompañamiento, las cuales no siempre cuentan con recursos humanos además de tiempos y espacios para hacerlas efectivas. Consideramos que si el Decreto N° 530/18 ha limitado el poder decisorio de las instituciones, también debería generar estrategias jurisdiccionales para atender a esta transformación.

Sostenemos que las escuelas capaces de asumir los cambios serán aquellas que cuenten con mayor autonomía para generar estrategias propias para abordar y, en cierta medida, dar respuestas válidas y situadas según su propio contexto y sus necesidades. Necesidades sentidas y reconocidas por sus distintos actores sociales como también aquellas percibidas como oportunas por sus equipos directivos y de gestión.

3. La Formación Docente en las localidades, su gestión estratégica en base a sus problemáticas y las necesidades del sistema educativo regional

En las localidades que no pertenecen al Gran Mendoza, la formación docente asume rasgos peculiares distintos a los que pueden percibirse en las universidades o en las instituciones urbanas y metropolitanas. En los pueblos y comunidades pequeñas, la comunicación didáctica está influida de manera más directa por los procesos sociales que la enmarcan. En la mayoría de los casos, estudiantes y alumnos comparten escenarios sociales fuera de la institución escolar, son vecinos y por ello también participan en otros rituales sociales que suelen desdibujar los roles y funciones institucionales. Esta situación de «proximidad» y «cotidianidad» demanda y requiere un permanente análisis y un continuo replanteo de los estilos, códigos y canales para desarrollar el ejercicio de la docencia y de la gestión institucional.

Creemos que las actuales propuestas de formación docente poseen fortalezas curriculares respecto de sus antecesoras, pero también sabemos que existe una brecha entre el diseño y el desarrollo curricular. Con esto hacemos referencia a la distancia que percibimos y que existe entre lo que una institución de formación docente piensa, declara, hace y lo que resulta en el trayecto de cada grupo y estudiante a partir del trabajo de sus equipos docentes como colectivos y/o en forma individual.

Muchos teóricos plantean la crisis actual de las instituciones educativas y, también, en los procesos de formación de los nuevos docentes. Además, somos conscientes del desprestigio social que la docencia ha ido acumulando durante las últimas décadas pero también hemos sido protagonistas de varios intentos para resignificar la tarea y, desde allí, contribuir con su reposicionamiento en el marco socio-cultural del siglo XXI. No abandonamos, por ello, el sueño de una mejora continua de la práctica docente a partir de la gestión participativa y la generación de acuerdos relevantes con todos los actores de este complejo proceso.

Estas consideraciones (crisis de la docencia y su formación; las particularidades de la comunicación en general y de la comunicación didáctica en especial, la ubicación en una comunidad pequeña y rural; las problemáticas de la gestión institucional y de la práctica docente) se complejizan aún más en las situaciones de evaluación permanente y en la implementación de las instancias de acreditación.

Fenómenos como la deserción, el abandono temporario y el recursado nos convocan al replanteo de las estrategias y modalidades de evaluación que implementamos continuamente. Creemos que para favorecer el aprendizaje integral y de calidad de los futuros docentes es necesario un trabajo articulado entre los in-

tegrantes de los diferentes equipos docentes. Esto colaborará con un enfoque integrador, globalizado, que reconozca la complejidad de la tarea docente y de sus problemáticas.

La enseñanza debe ser coherente con la evaluación. Cuestión que no siempre percibimos claramente en los desarrollos de las distintas propuestas. Será necesario precisar los criterios de evaluación en los casos donde están explicitados y trabajar para que el resto de los docentes formadores aborden este componente y puedan ponerlo en acción en sus procesos de enseñanza y evaluación. Los criterios de evaluación deben centrarse en las capacidades puestas en movimiento por los estudiantes y deben estar formulados teniendo en cuenta las situaciones reales de enseñanza y aprendizaje. Por lo general, observamos una enseñanza descontextualizada y teórica.

Compartimos y sostenemos que el trayecto y/o campo de formación de la práctica profesional docente es integrador de los demás campos de formación. Durante nuestra gestión hemos profundizado este principio de gestión curricular y hemos organizado los equipos docentes de forma que en cada carrera y año estén integrados por distintos perfiles y se vinculen con los espacios de didáctica de manera prioritaria. Queda como desafío el favorecer y facilitar la integración de los docentes del campo de la formación específica en este proceso.

Como estrategia de gestión, para colaborar con esta propuesta, hemos fortalecido la coordinación del campo de la práctica profesional docente e instituímos tiempos y espacios para el trabajo en conjunto entre los equipos docentes de cada año, carrera e inter-carreras. Por ejemplo: en el calendario anual de exámenes están previstos los días y horarios de reunión de estos equipos.

Otra de las acciones que forman parte de esta estrategia es la articulación de las distintas funciones con el trabajo anual de estos equipos docentes integrados. Es decir que, la investigación, la extensión y el apoyo a las instituciones coinciden en su propuesta y cada año adecua su propuesta formativa en función de las necesidades o problemáticas de una o dos escuelas asociadas.

En cada cuatrimestre, desde hace más de tres años, se promueve que cada equipo de la práctica profesional docente aborde ciertas necesidades del sistema educativo local y regional: el apoyo disciplinar en Lengua y/o Matemática o el acompañamiento de casos de alumnos con procesos de integración escolar.

Durante el año 2018, por primera vez, realizamos procesos de práctica integrando estudiantes, docentes y escuelas asociadas de los tres profesorados con que cuenta la institución. Esta experiencia supuso la modificación de horarios de cursado de los estudiantes y de trabajo de los docentes a cargo, asimismo, resultó ampliamente significativa y prometedora para futuros procesos.

4. La Formación Técnica y su rol en el desarrollo local y regional

La formación técnica, en nuestra institución, comparte algunas de las problemáticas ya descritas en el análisis de la formación docente. En especial, la desarticulación entre las propuestas de enseñanza de los distintos campos de formación, la escasa relación entre teoría y práctica y el no basarse en el enfoque de desarrollo de capacidades, aspectos que se han estado trabajando desde los equipos de gestión y docente, y en los que hay que seguir profundizando. Como principales fortalezas percibimos: la conformación de hábitos de lectura de distintos materiales, la capacidad para leer críticamente su contexto socio-productivo y algunas habilidades sociales para trabajar en grupo.

Consideramos que la principal problemática es la relación entre teoría y práctica. Identificamos una marcada tendencia, en las diferentes propuestas formativas, de promover la lectura de materiales bibliográficos sin proponer acciones concretas de vinculación con las diferentes problemáticas sociales.

En función de estas características, el 15 de noviembre de 2018 organizamos y desarrollamos la Primera Jornada de Educación Técnica Superior con el propósito de institucionalizar un evento anual que brinde la oportunidad de mostrar procesos, productos y estimule el fortalecimiento de las distintas propuestas formativas.

Creemos que los eventos como las Jornadas, Foros o Congresos permiten conocer otros modos de enfocar la tarea, vinculan desde otra perspectiva al IES N° 9-024 con la comunidad regional y posibilitan el intercambio con especialistas que de otra manera no llegarían a nuestro IES. Estos eventos también posicionan a la institución y a cada carrera como un referente a tener en cuenta por otros actores e instituciones locales y regionales. Así, se han logrado articulaciones con el INTA, la Cámara de Comercio de Lavalle, el Departamento General de Irrigación, la Universidad Nacional de Cuyo y varias empresas del medio, más allá del vínculo permanente con la Municipalidad de Lavalle.

Hemos promovido la incorporación de espacios formativos por fuera de las diferentes cajas curriculares de cada carrera para enriquecer y fortalecer ciertos procesos y, de este modo, trabajar algunas capacidades que consideramos prioritarias. Entre ellas la producción escrita, las TIC y la producción audiovisual.

Desde el año 2018 hemos establecido a los espacios de las prácticas profesionalizantes en franja horaria unificada para todos los años y carreras, situación nueva en este tipo de formación y que promete ser una organización beneficiosa para el trabajo compartido y articulado.

Una problemática que ha quedado pendiente es generar espacios y tiempos para el encuentro entre docentes de este tipo de formación. Recordamos que en la provincia de Mendoza la formación técnica no cuenta con horas de gestión curricular, esta situación administrativa en la modalidad de designación provoca que los docentes no dispongan de tiempos institucionales que no estén frente a la tarea con alumnos. Esto, sumado a que la mayoría son profesionales sin formación pedagógica y que poseen pocas horas de clase, limita las posibilidades de encuentro para implementar una estrategia continua y profunda en la mejora de la propuesta en cada carrera o inter-carrera.

5. Los requerimientos del perfil del docente en el nivel superior provincial

El acompañamiento del trabajo docente, conjuntamente a las tareas administrativas de esta dimensión del trabajo de gestión, consume mucho del tiempo disponible en nuestra institución. Las licencias, las altas y bajas; las modificaciones de horarios requieren de una permanente articulación con otros sectores como lo son la secretaría y la bedelía. No siempre se logra que la información esté disponible, unificada y oportuna. No queremos destinar este análisis a esta dimensión porque no es exclusivo del equipo directivo, deseamos profundizar el análisis en el desempeño pedagógico de la tarea más que en lo administrativo organizacional.

Consideramos que el equipo directivo, junto con las jefaturas y los roles de coordinación de las carreras deben poner el foco de su trabajo en la propuesta formativa. Con este propósito hemos instituido espacios virtuales para el intercambio y la generación de acuerdos por cada equipo de docentes. Actualmente, visualizamos como medianamente logrado este proceso en la formación docente no así en la formación técnica. Si bien llevamos dos años insistiendo en su abordaje, cerramos el ciclo 2018 sin obtener los resultados deseados.

Creemos que lo expresado en la Ley de Educación Nacional N° 26.206, la Ley de Educación Superior N° 24.521 y su reglamentación por medio de la Ley N° 27.204, orientan sobre los objetivos y las funciones que deben desarrollarse en la educación superior. La formación inicial que incluye el campo de la formación general, la formación orientada y específica, con marcada presencia de los valores ciudadanos de responsabilidad y compromiso se ven articulados con las demás funciones: investigación; formación continua y apoyo a

las instituciones del medio socio-productivo según cada carrera. Este debe ser considerado el marco donde cada docente debe plantear, desarrollar y evaluar su propuesta formativa.

Desde nuestra concepción de la gestión escolar apostamos a la formación en ejercicio de los docentes. Intentamos generar iniciativas de investigación acción y trabajo socio-comunitario según cada carrera. Como señalamos en otros puntos de este análisis, hemos centrado los esfuerzos en la constitución de equipos de trabajo (en especial los docentes que tienen a su cargo los espacios curriculares de práctica profesional docente y práctica profesionalizante en la formación técnica), para que desde ellos podamos acompañar en cada año una propuesta pedagógica situada y comprometida con su realidad local y regional.

Hemos favorecido y estimulamos el perfeccionamiento de los docentes (de ambos tipos de formación: FD y FT) principalmente en equipo, generando desde la tarea cotidiana espacios para que las funciones se articulen y puedan integrarse en propuestas que involucren y estén vinculadas con la formación inicial. Consideramos esto como clave debido a que pretendemos que el docente visualice estas actividades como un medio para acompañar la formación de nuevos profesionales sin verlo como un anexo desvinculado de su actividad docente en el nivel superior.

Ya hemos expuesto la importancia que le otorgamos a la organización de eventos y a la vinculación con el medio a través de los espacios de práctica. Actualmente sumamos a ellos el desarrollo de la investigación. Como ya expusimos, esto está más consolidado en los equipos de formación docente pero se ha iniciado el proceso con los equipos de la formación técnica.

La Resolución N° 2956, que versa sobre los cursos y trayectos de la formación profesional continua en el ámbito de la formación técnica, y la Resolución N° 1293, que establece el plan provincial para el desarrollo profesional docente para el año 2018, ambas emitidas por la Dirección General de Escuelas, han contribuido a que los institutos de educación superior de la provincia de Mendoza asuman esta dimensión de un modo más pleno y reconocido legalmente.

6. La necesaria articulación con otros ámbitos y sectores para la formación continua de los egresados

Íntimamente vinculado con el punto anterior concebimos la relación con los egresados de nuestra institución. Debido a que el IES N° 9-024 inició sus actividades académicas en febrero de 2009, los egresados aún son nóveles profesionales y la cantidad total, por el momento, es menor que los estudiantes que posee la institución en un año regular.

Al finalizar el cursado regular del año 2018, tenemos 8 cohortes completas de las tecnicaturas en Enología e Industrias Frutihortícolas y Análisis y Programación de Sistemas, 6 cohortes completas de los profesados de Educación Secundaria en Lengua y Literatura y en Matemática; 5 cohortes de la tecnicatura en Administración de Empresas, 4 cohortes del profesorado de Educación Especial, 3 cohortes de la tecnicatura en Gestión de Recursos Hídricos y 1 cohorte de la tecnicatura en Comunicación Social. En estos nueve años de vida académica se han recibido, aproximadamente, 200 nuevos profesionales en Lavalle.

Para conocer y analizar la percepción que el egresado tiene respecto del proceso de formación, hemos instituido una encuesta que se aplica al momento de retirar su título y certificado analítico. Los tópicos principales de la encuesta hacen referencia a: - valoración general de la formación recibida, su percepción sobre los logros y falencias de los espacios de práctica, valoración específica de la práctica de su último año de formación y, además, se le pide que realice sugerencias para mejorar la propuesta para los siguientes grupos de estudiantes.

Esta encuesta fue el insumo tenido en cuenta para definir el proceso institucional de mejora del campo de la práctica profesional. Consideramos que tanto desde el modelo curricular como desde los alumnos que han transitado cada formación se identifica a estos espacios como nodales en el proceso configurado.

Otra de las actividades que tienen como destinatario a los egresados es la organización y promoción de los eventos de cada carrera. Hemos tenido mayor respuesta por parte de los egresados de la formación docente. En el caso de la formación técnica es irregular la respuesta que visualizamos. De la formación técnica se identifica más la vinculación post egreso con enología y administración de empresas que del resto de las tecnicaturas.

Consideramos de suma importancia favorecer y estimular la pos-formación, por ello hemos firmado convenios con universidades nacionales (Universidad Nacional de Cuyo y Universidad Tecnológica Nacional Regional Mendoza) y con universidades privadas (Universidad Juan Agustín Maza y Universidad del Aconcagua) para articular la obtención del grado en el caso de las tecnicaturas y para que los docentes cursen algunos ciclos de licenciatura. Algunos egresados de los profesorado de educación secundaria ya han culminado su ciclo de licenciatura y se encuentran en proceso de tesis, al igual que integrantes de la tecnicatura en Enología e Industrias Frutihortícolas.

Como proyecciones en este punto, expresamos nuestro deseo de colaborar para formar centros de investigación o asociaciones de egresados para que, entre otras iniciativas, apoyen a nuevos profesionales en el área, acompañen en la formación, ya sea inicial o de postitulación, fomenten la formación continua y/o se agrupen para bregar por las adecuadas condiciones de trabajo y su respectiva correspondencia con los índices salariales, la equidad de género, y otras muchas temáticas o aspectos vinculados a su vida profesional en particular y desempeño social como ciudadanos en general.

7. Síntesis

Luego de esta somera descripción, podemos concluir que la complejidad de la gestión escolar de un Instituto de Educación Superior, en este caso el IES N° 9-024 de Lavalle, se encuentra atravesada por distintas problemáticas que le proporcionan oportunidades así como, a su vez, posibles obstáculos que deben ser abordados desde «propuestas de gestión» determinadas:

- Hacia su comunidad local, que da la razón de existencia del IES, generando demandas tanto del sistema educativo como del socioproductivo. En este caso concreto, el vínculo con la Municipalidad de Lavalle y sus dependencias permitió la potenciación de las acciones, ya sea en su generación, ejecución o a través de la vinculación con otras entidades.
- Hacia los diversos ámbitos de la estructura educativa del gobierno provincial, desde donde emanan las normativas que deben ser aplicadas por todas las instituciones del sistema. Si bien las normas tienden a la búsqueda de soluciones para diversas problemáticas, en el periodo referido (2016-2018) muchas de estas normas generaron conflictos en la vida institucional. En parte, y a modo de hipótesis, esto puede deberse a que las normas tienen un carácter general y abarcativo para todo el territorio provincial, en tanto que los Institutos del sistema de educación superior presentan una gran variedad de situaciones, que requerirían amplias consultas, instancias de participación, y aplicación de acciones específicas para cada realidad local.
- Hacia el interior de la propia institución, abriendo líneas de innovación y superando resistencias dadas por la tradición y una visión (a veces) estrecha de las posibilidades y responsabilidades que un Instituto de Educación Superior tiene para con sus estudiantes y la comunidad para la cual trabaja.
 - En el caso de la formación docente se avanza, tal como se sostiene desde distintos documentos nacionales y provinciales, hacia la articulación de los espacios curriculares tomando las prácticas profesionales docentes como eje vertebrador, y acercando a los estudiantes cada vez más a la realidad educativa local.

- En el caso de la formación técnica el desafío es mayor, ya que al esfuerzo de integración al interior de la propuesta curricular, deben sumarse las dificultades que provienen de la diversidad del equipo docente, en gran parte profesionales de distintos ámbitos, con mayor o menor experiencia en el medio socioproductivo, pero con resistencias a comprender la lógica interna de una institución educativa.

También debe mencionarse el esfuerzo por articular las distintas funciones que el sistema de educación superior en general y el IES en particular deben cumplir: formación inicial, formación continua, investigación y apoyo a las instituciones de la comunidad. Si bien se han llevado adelante numerosas acciones en este sentido, aún queda mucho camino por recorrer para que estos procesos de integración sean comprendidos por la comunidad educativa conformada por docentes y estudiantes.

- Hacia otros ámbitos y sectores para la formación continua de los egresados, en donde la principal dificultad es el sostenimiento del vínculo del ex-alumno con la institución, que permita conocer necesidades y demandas en las que el IES pueda ejercer de puente o apoyo. Las diversas instituciones se encuentran dispuestas a llevar adelante acuerdos y articulaciones, pero no siempre estos son aprovechados por los egresados. En el sentido inverso, el acercamiento de los egresados al IES es sumamente valioso para la mejora continua de la propuesta educativa.

Todas estas «propuestas de gestión», a su vez, se encuentran atravesadas por las problemáticas sociales que se hacen presente al interior del IES, tales como dificultades económicas de los estudiantes, situaciones de violencia, incertidumbre ante el futuro laboral, entre otras, que impactan en la gestión escolar, y a las que es necesario destinar recursos (económicos, tiempos y disposición del personal de la institución) más allá de la formación profesional específica.

El IES N° 9-024 - Lavalle, se ha proyectado en la comunidad local a través de estas propuestas, ya sea superando, en mayor o menor medida los obstáculos mencionados, como también aprovechando las oportunidades que surgen continuamente, logrando abrirse paso como una entidad de referencia en el departamento de Lavalle.

Bibliografía

- CEPAL / UNESCO. (2004).** Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan: Naciones Unidas.
- Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2010).** 2021 Metas Educativas. Madrid: OEI.