



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## RESILIENCIA COMO HERRAMIENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CARRERA DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

AUTOR: CRISTINA ROJAS – Ingeniero en Sistemas de Información

### RESUMEN:

El término *resiliencia* es usado en Física, se refiere a la capacidad que tienen los materiales de recobrar la forma originaria luego de haber sido deformados por una fuerza externa.

En la actualidad se adapta y se usa este concepto en Ciencias Sociales, en Biología, en Medicina, en Economía.

La innovación en el sistema de permanencia de docentes en la Universidad Tecnológica Nacional requiere trabajar sobre los factores resilientes de los profesores y auxiliares docentes, evaluadores y evaluados, para lograr su exitosa implementación.

Es necesario lograr que todos los involucrados en el proceso trabajen sobre los factores protectores que cada uno posee y sobre la incorporación de otros adicionales.

Se propone la implementación de un proyecto de resiliencia para conseguirlo.

### INTRODUCCIÓN:

En el ámbito de las Universidades Nacionales se ha establecido que el ingreso, la permanencia y la promoción en grado académico de los docentes, se realicen a través de Concursos Públicos de Antecedentes y Oposición. Esta modalidad se mantiene vigente en el ámbito de la UTN, a través de las Ordenanzas n°884/99, Reglamento de Concursos para designación de Profesores, y n°898/99, Reglamento de Concursos para designación de Auxiliares Docentes.

En el seno de la Universidad Tecnológica Nacional se ha enriquecido este sistema al aprobarse la Ordenanza 1009/04 del Consejo Superior Universitario de la Universidad Tecnológica Nacional.

Es la organización del sistema docente de ingreso, permanencia y modificación de jerarquía académica, hasta el retiro del agente del ámbito universitario.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Contempla la actividad académica universitaria, de enseñanza, investigación y desarrollo, extensión, gestión académica y gobierno.

Las innovaciones curriculares que se aprueban frecuentemente no producen los resultados esperados dado que los cuerpos docentes de profesores y auxiliares no reciben la capacitación necesaria para su aplicación, ni tienen la formación profesional en educación que conscientiza sobre la trascendencia del proyecto y sobre el rol del profesor en este marco.

Una innovación curricular no asegura su correcta implementación. Los cambios deberían incluir las acciones necesarias para asegurar el éxito de su aplicación, en cuanto a conseguir los resultados proyectados, así como también los indicadores para monitorear la evolución de la mejora.

Un cambio curricular de esta magnitud, que podría tener como consecuencia la eliminación de los concursos docentes, que es una modificación al sistema de permanencia de los docentes, debería haber estado precedido por un proceso de preparación de los sujetos intervinientes: docentes, graduados y alumnos.

En Educación es posible hablar de resiliencia para trabajar factores externos percibidos como amenazas o riesgos por los sujetos que participan en la acción educativa y usar la experiencia para construir aprendizajes.

***"[...] y se la entiende como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas"***  
***(Edith Grotberg, 1998).***

#### CUALES SON LOS OBJETIVOS?

- Minimizar la desconfianza para desarrollar el proceso de evaluación continua del desempeño docente, mediada por vínculos afectivos entre los sujetos.
- Definir límites claros y firmes para reducir el grado de incertidumbre en la valoración de las funciones docente, de investigación y de extensión.
- Inducir a la adquisición de herramientas, técnicas y habilidades que permitan al docente obtener evaluaciones favorables.
- Desarrollar acciones que manifiestan apoyo y contención a los integrantes del cuerpo docente universitario.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Consensuar, comunicar y difundir expectativas que requieran esfuerzo y compromiso por parte de los docentes.
- Generar tareas que representen oportunidades de participación significativa: definición de normas y parámetros para evaluaciones.

#### COMO CONSEGUIRLO?

La propuesta de implementación de la Ordenanza 1009/04 del Consejo Superior Universitario de la UTN se encuadra en un modelo de Resiliencia.

Para activar los factores resilientes de los docentes, evaluados y evaluadores, en el marco del nuevo sistema de permanencia como profesor en la Universidad Tecnológica Nacional, es necesario recurrir a la investigación-acción del acto educativo.

El establecimiento de un sistema continuo de evaluación docente compromete a los sujetos, alternada y simultáneamente, en roles de interventores y actores del proceso de evaluación, formación y capacitación permanentes.

El objetivo es detectar y trabajar sobre los factores que fortalecen el progreso de las tareas necesarias para la implementación eficiente de la norma mientras se busca la activación de la Resiliencia, y otras alternativas a partir de la creatividad y la imaginación aplicadas en investigación, en lo académico y en lo personal.

Con el propósito de evaluar la intervención docente se usarán métodos de tipo cualitativo - etnográfico para la Investigación-Acción.

Esta metodología es llamada investigación educativa, o investigación acción, cuyo objetivo 'es mejorar la práctica a partir de una cultura más reflexiva sobre la relación entre los procesos y productos en circunstancias concretas, rompiendo con el presupuesto racionalista de que la práctica puede reducirse a la aplicación de la teoría' (Ministerio de Cultura y Educación de la R.A.)

La propuesta es asumir la Resiliencia como un medio para promover factores protectores y prevenir reacciones no positivas en la comunidad universitaria ante las innovaciones curriculares de cualquier tipo.

Se plantea recurrir a técnicas y métodos usados por la Psicología y la Sociología para lograr el contacto con los sentimientos y las emociones. Es necesario lograr el abandono de la visión paternalista y caritativa, y de las prácticas paliativas



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



empleadas en pos de la hegemonía y trascenderlo a otras dimensiones de la docencia: lo social, lo cultural, lo institucional.

Los programas de resiliencia deben ser obligatorios para los docentes evaluadores y evaluados. Aquellos docentes excluidos de estos roles (Auxiliares Docentes de 1ª y Ayudantes Estudiantiles) tendrán la posibilidad de integrarse a los mismos con la fuerte sugerencia institucional de hacerlo.

Dichos programas requerirán de la participación de especialistas de la Psicología, de la Sociología y de las Ciencias de la Educación, que diseñarán los documentos y los procedimientos para las evaluaciones, orientarán y formarán a los docentes.

También se capacitará a los alumnos antes de completar las encuestas sobre el desempeño de sus docentes como tales. Esta tarea es una condición necesaria para conseguir la objetividad e imparcialidad de la información obtenida.

Las autoridades deben integrarse a estos programas y comprometerse con el apoyo político y económico para el proyecto de resiliencia.

*La resiliencia es un proceso a largo plazo que se construye continuamente.*

Se propone el uso de los Diálogos Appreciativos, también conocido como Inquisición apreciativa o valoración apreciativa, como herramienta.

Se trata de una forma de pensar, ver y actuar para un cambio en las organizaciones, asume que sea lo que sea lo que queremos conseguir, ya existe en cualquier organización. Genera imágenes que afirman las fuerzas que dan vida y energía al sistema. Diálogos Appreciativos se asienta en la evidencia de que la imagen positiva conduce a la acción positiva

Los diálogos apreciativos se implementarán en grupos reducidos, en etapas iniciales, para integrar paulatinamente a toda la comunidad universitaria.

Los Diálogos Appreciativos se implementarán en 2 etapas:

- 1 identificación del tema positivo sobre el cual trabajará la organización, la promoción de características resilientes de los integrantes del cuerpo docente.
- 2 La Summit o Conferencia Cumbre, en la que se coloca a todas las personas que de modo directo o indirecto participan de la gestación y operación de la a trabajar. En la unidad académica, el grupo está integrado por funcionarios, docentes evaluadores, docentes evaluado y auxiliares de la docencia que quieran incorporarse al proceso. Incluye 4 etapas: **descubrimiento** de historias exitosas y proyección a futuro a partir de preguntas; **sueño** imaginar



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



el futuro elegido por toda la organización trabajando con juegos de preguntas que sitúan a los participantes en ese futuro, **diseño** derivada del sueño y mediado por Propositiones Provocativas, declaraciones de futuro expresadas en presente; y **destino** son las acciones concretas para empezar a materializar los proyectos diseñados, es la construcción de una cultura de fuertes bases apreciativas. Este proceso es permanente.

Diálogos Apreciativos significa construir un marco de contención para el desenvolvimiento de la organización, permitiendo que el sistema se vuelva proactivo en la gestión de su propio destino.

Se han identificado condicionantes para el proyecto:

<b>fortalezas</b>	<b>oportunidades</b>
Marco reglamentario existente Trabajo en equipo Definición consensuada de objetivos Participación amplia	Construcción de resiliencia Fortalecimiento de factores resilientes Creación y fortalecimiento de vínculos
<b>debilidades</b>	<b>amenazas.</b>
Falta de integración en cuerpo docente Desconfianza Resistencia al cambio Fácil desánimo de algunos docentes	Presiones políticas a docentes Intereses políticos Intereses personales Parcialidad de evaluadores

### CUÁLES SON LOS FUNDAMENTOS?

#### Marco conceptual:



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



La **resiliencia** es un término usado en Física para definir la capacidad de un material para recobrar su forma original, después de haberse sometido a una presión deformadora. En la actualidad se usa el término como la capacidad de una persona para superar positivamente condiciones adversas.

El concepto de resiliencia en las Ciencias Sociales se inicia con el trabajo de E.Werner (1992).

Analiza la influencia de los *factores de riesgo*, o procesos destructivos, característicos de grupos humanos, que se presentan cuando hay situaciones de desigualdad y/o injusticia en las relaciones políticas, culturales, laborales, domésticas y ecológicas. Se trata de discriminación social, de género y etnocultural que tienen como consecuencia la pobreza, la persistencia de estresores, de sobrecargas físicas, de exposición a peligros

Werner estudió la evolución de más de 500 niños pobres de la isla de Kauai durante más de treinta años, hasta su vida adulta. La tercera parte sufrió experiencias de estrés, fue criado por familias disfuncionales por peleas, divorcio con ausencia del padre, alcoholismo o enfermedades mentales. Muchos presentaron patologías físicas, psicológicas y sociales. A los sujetos que lograron un desarrollo sano y positivo se los define como resilientes.

*La aparición o no de esta capacidad en los sujetos depende de la interacción de la persona y su entorno humano.*

Los sujetos resilientes presentan factores protectores. Se trata de detectar y estimular estas características para superar la adversidad.

También son llamados pilares de resiliencia (Melillo, 2002; Wolin y Wolin, 1999).

Algunos son:

**Autoestima consistente.** Es el factor básico en el que se apoyan los demás. Se produce cuando el sujeto recibe cuidados afectivos por parte de otro sujeto significativo, capaz de dar una respuesta sensible.

**Introspección, perspicacia** o insight: Es la capacidad de observarse, autopreguntarse y responderse honestamente. Depende de la solidez de la autoestima.

**Independencia.** Es la capacidad de fijar límites entre uno mismo y el problema; la capacidad de mantener distancia emocional y física sin que implique aislamiento.



## *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Depende del principio de realidad que permite juzgar una situación con prescindencia de los deseos del sujeto.

**Capacidad de relacionarse.** Es la aptitud para establecer vínculos e confianza con otras personas. La autoestima baja o muy alta genera aislamiento: por sensación de inferioridad o por la percepción de soberbia por parte de los demás.

**Iniciativa.** es exigirse y ponerse a prueba en tareas más exigentes, la autorregulación y la responsabilidad personal necesarias para lograr autonomía e independencia

**Humor.** Es la capacidad de encontrar lo cómico en la propia adversidad, permite evitar sentimientos negativos y soportar situaciones desagradables.

**Creatividad.** Es la capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden. Requiere reflexión y se desarrolla a partir del juego en la infancia.

**Moralidad.** Es la extensión del deseo personal de bienestar a todos los semejantes y la capacidad de comprometerse con valores. Básica para el buen trato.

**Capacidad de pensamiento crítico.** Se le llama pilar de segundo grado, es la combinación de todos los otros. Permite realizar un análisis crítico de las causas y consecuencias de la situación adversa que se sufre, y generar propuestas para encarar y resolver dichas causas.

Hay situaciones adversas que afectan a la persona (Boris Cyrulnik, 2001), le provocan estrés y posteriormente algún tipo de patología.

En los casos favorables, el sujeto producirá una reacción resiliente que le permite superar la adversidad.

Se usa el término "oxímoron" para describir la escisión del sujeto afectado por el trauma, de quien se adapta dividiéndose: la parte afectada padece y se destruye, mientras que la otra parte está protegida, sana, oculta, identifica aquello que da sentido y felicidad a la vida (Boris Cyrulnik, 2001),.

La resiliencia se construye a partir del fortalecimiento de las relaciones entre lo interior de una persona y su entorno, esto es, la idea de fortaleza o debilidad se elimina.

El desarrollo de la resiliencia requiere un cambio en las circunstancias del sujeto mediado por la ayuda de otra persona para descubrir, generar y/o estimular sus fortalezas, favorecer sus defensas y capacidad de superación.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A partir del concepto de resiliencia se ha diferenciado:

**Resiliencia comunitaria** (E. Néstor Suárez Ojeda, 2001): es la movilización de capacidades solidarias que se generan en una comunidad a partir de eventos tales como desastres y calamidades. Permite enmendar daños y continuar.

Sus pilares son:

*autoestima colectiva*, es la satisfacción por la pertenencia a la propia comunidad;

*identidad cultural*, es el proceso interactivo de incorporación de costumbres, valores, giros idiomáticos, danzas, canciones, que dan sensación de pertenencia;

*humor social*, es la capacidad de encontrar gracia en la propia adversidad para poder superarla;

*honestidad estatal*, contrapartida de la corrupción que corroe los vínculos sociales;

*solidaridad*, fruto de un lazo social sólido que resume los otros pilares

**Resiliencia y educación** (Melillo, Rubbo y Morato, 2004): es posible fomentar la resiliencia de los niños y los adolescentes, preparándolos para enfrentar su crecimiento e inserción social del modo más favorable.

En la educación y en la salud es frecuente que se concentren los esfuerzos en la detección de problemas, déficit, falencias y patologías, en lugar de buscar y desarrollar virtudes y fortalezas.

#### **Marco teórico:**

El proyecto de resiliencia requiere un enfoque constructivista, ya que se apunta a la adquisición de conductas nuevas a partir de las existentes, y considerando que es un proceso dinámico de reestructuración de conocimientos, capacidades y habilidades para conseguir un cambio cualitativo.

Demanda un cambio atributivo de la persona y por ende, de la acción educativa.

Basado en enfoque de investigación-acción, reflexivo y crítico, el proceso de formación de evaluadores y evaluados debe contener conocimientos filosóficos, políticos, contextuales e institucionales que faciliten la crítica y la independencia en la acción educativa (Perez Gomez).

La implementación relacionará el nuevo sistema de permanencia de docentes con las acciones necesarias para operativizarlo, implica un proceso organizativo que considera las interacciones entre la propuesta y el ámbito de implementación



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



(Berman y McLaughlin, 1975). Su efectividad depende de procesos de diseminación y de difusión.

*La implementación es la amalgama entre diseminación y difusión*

*(Becher y McLure, 1978).*

La diseminación es una actividad racional, planificada, unidireccional (Humble y Simons, 1978) orientada a complementar técnicamente al proyecto innovador.

Implica la adopción fiel de la propuesta, sin margen para la adaptación.

*La diseminación es el proceso planificado de cambio (Becher y McLure, 1978).*

La difusión es el proceso no formal, que necesita de la negociación e interpretación de los actores, de las eventuales comunicación e incomunicación de los sujetos.

*La difusión representa al proceso real de cambio (Becher y McLure, 1978).*

La resiliencia se construirá en los actores del proceso mientras aporta a la difusión, concentrando esfuerzos en trabajar sobre la dimensión intencional.

La teoría de la resiliencia incluye dos componentes: la idea de la luminosidad y la idea de la diversidad.

La resiliencia se construye a partir de las fortalezas y las potencialidades para el desarrollo del ser humano, por eso se habla de luminosidad, de lo mejor que cada uno tiene desde su rol de individuo social, de educador y educando, de integrante de una familia, de componente de un sistema laboral.

La idea de diversidad está presente en las diferencias en la reacción del individuo ante circunstancias adversas, generadoras de estrés: cada persona reacciona ante estímulos externos de maneras diversas, con desequilibrios permanentes, con desestabilizaciones transitorias, con adaptaciones exitosas al nuevo estado.

En este marco se inserta el concepto de Diálogos Appreciativos, que David Cooperrider enunció a principios de los ochenta. Sostiene que la clave o elemento determinante que sustenta la visión de la organización son las preguntas que más frecuentemente se formulan: la institución es la extensión de los ojos y de las manos de las personas y no está sujeta a ninguna "ley de hierro" que deba cumplirse inexorablemente en lo que respecta a su forma, dinámica y desarrollo.

Es una herramienta para el cambio organizacional que nace en la mente de sus integrantes e implica un cambio en la forma de ver, concebir y juzgar lo que es verdadero y lo que no lo es.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



En el diálogo, los participantes deben trazar una imagen completa de la realidad sin segmentaciones, y sin tratar de convencer a otro de su punto de vista, profundizando la capacidad de escuchar y de reflexionar.

El propósito es aprender, colaborar y sintetizar.

El resultado no es específico ni inmediato: es una forma de comprensión más profunda y nuevas ideas, la creación de una cultura basada en la comunidad, de cooperación y liderazgo compartido.

Se consigue que la organización sea independiente, competente e inclusiva, transitando hacia la colaboración, asociación e inclusión crecientes.

Los principios de Diálogos Appreciativos son:

1. Principio constructorista: La imagen positiva conduce a la acción positiva. Albert Einstein decía que “El mundo que hemos construido es el resultado del nivel de pensamiento que hemos tenido, y en él hemos creado problemas que no pueden ser resueltos con el mismo nivel de pensamiento con el que los creamos”
2. Principio poético o de libro abierto: Apremiar empieza por encontrar, mediante el diálogo, las historias de éxito de la organización. Enfocarlas y compartirlas en el diálogo produce flujos de energía humana, constructiva y creativa. Las historias de éxito son metáforas generativas de lo nuevo, de la posibilidad totalmente abierta al futuro.
3. Principio de simultaneidad: En el mismo instante en que se forma la imagen del futuro preferido en la mente de las personas, ese futuro comienza a existir y a tener consecuencias en el mundo.
4. Principio anticipatorio: Si quiero conocer cómo será esta organización mañana, debo explorar el lenguaje que utiliza hoy. Lo que será el futuro está implícitamente contenido en las imágenes de la realidad que las personas se forman hoy mismo.
5. Principio positivo: El lenguaje cotidiano y científico está fuertemente sesgado hacia lo negativo. Es necesario generar imágenes positivas que conduzcan a la acción positiva de la organización

El soporte teórico de esta técnica es el constructorismo social, que postula que los lenguajes que utilizamos no sólo describen la realidad sino que la crean.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Este enfoque se apoya sobre la medicina, el deporte, la ciencia de la conducta y la antropología.

Los Diálogos Appreciativos como sistema de pensamiento se basa en la investigación de las ciencias sociales que demuestran el poder que tienen las imágenes generativas para crear un mundo de esperanza y de posibilidades.

No es una negación de lo negativo y lo destructivo, sino que propone lo positivo y lo creativo como fuerzas para construir un futuro mejor.

La neurofisiología cognitiva demuestra que la imagen mental conduce a la acción de una manera sutil e innegable: el comportamiento de los individuos responde a una concepción propia de la naturaleza y de la sociedad. Sobre esta base, esta teoría afirma que la imagen positiva conduce a la acción positiva.

La sistemática de los Diálogos tiene como objetivo la construcción colectiva de una imagen en torno a las personas, a la organización y al medio en que ella se mueve. Esta imagen positiva, después de ser generada, se plasma en proyectos y en acción concreta. Diálogos Appreciativos intenta establecer las bases para una "cultura apreciativa" que impregne todo el quehacer de la organización y que se vaya constituyendo en un hábito que reemplace al método tradicional, de análisis y resolución de problemas. Es una perspectiva orientada al potencial y no al problema.

Diálogos apreciativos son una visión global, un paradigma de pensamiento y comprensión que sostiene que las organizaciones son sistemas afirmativos creados por la humanidad como solución a sus problemas (D. Cooperrider – J. Magruder Watkins, 1990).

#### **Marco contextual:**

La Facultad Regional Tucumán de la Universidad Tecnológica Nacional se caracteriza por la existencia de una gran mayoría de docentes con dedicaciones simples. Esta particularidad está presente en todos los niveles de las carreras tradicionales y en los niveles superiores de Ingeniería en Sistemas de Información. Son profesionales idóneos y capaces en su especialidad, pero en su mayoría sin conocimientos en Tecnología de la Educación.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Se puede afirmar que son formadores de ingenieros, que ponen énfasis en habilitar al estudiante en destrezas y competencias que posteriormente aplicará en su ejercicio profesional.

En la educación superior, la capacitación y la formación docente quedan en manos de los propios profesores, con escasa participación de la institución que los alberga.

En la Facultad Regional Tucumán, la Secretaría Académica no ha organizado cursos de capacitación docente en la última década.

Las sucesivas gestiones se abocaron a diferentes urgencias entre las que la profesionalización de la docencia y la formación tecnológica de los recursos humanos está ausente. Ocurre lo mismo con la definición de políticas orientadas a elevar el nivel académico como un proceso sustentable y continuo.

En el cuerpo docente se notan compartimentos estancos, tanto en lo académico como en lo social. Es necesario trabajar en la construcción de vínculos fuertes que afirmen el sentimiento de pertenencia a la institución, y que generen compromisos entre los integrantes de la comunidad universitaria.

El Consejo Superior Universitario de la Universidad Tecnológica Nacional aprobó la Ordenanza 1009/04 que modifica el sistema de permanencia de docentes, incluye los aspectos formales en su Anexo I y la diseminación de la Reglamentación del Anexo II.

La difusión necesaria para conseguir el consenso, para negociar las tensiones que generan los cambios fue reemplazada por una mera diseminación vertical y formal que produce un ambiente de desconfianza y miedo en el cuerpo de profesores.

Es necesario analizar las tensiones y los intereses que originan esta innovación curricular:

- Los docentes como individuos responden naturalmente resistiéndose al cambio. Los concursos públicos son exigencias para los docentes. Cuando el evaluado y/o los evaluadores carecen de profesionalismo, dichos concursos son arbitrarios y cuestionados. Se generan de este modo factores de presión para que los concursos docentes sean postergados, demorados, prorrogados, teniendo presente que quienes resuelven sobre estos asuntos son docentes de grados académicos altos y con cierta antigüedad en la institución que dirigen.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Los auxiliares docentes, profesores de grados académicos iniciales y los graduados que pretenden iniciarse en la docencia ven limitadas sus aspiraciones por la inamovilidad de los profesores. Es necesario recordar que en la UTN los docentes pueden permanecer en actividad con posterioridad a su jubilación.
- Los argumentos sostenidos para no realizar concursos son la falta de recursos económicos para solventar los gastos de viáticos de los jurados. Quienes gestionan las partidas presupuestarias son profesionales no motivados para el cambio y la innovación.
- Condiciones políticas que se quieren mantener para que la población electoral se mantenga acotada y manejada por los intereses políticos hegemónicos.
- Inexistencia de estímulos a la innovación y a la creatividad en la acción educativa desde lo institucional.
- Falta de metas a largo plazo, de comunicación y entusiasmo para conducir innovaciones exitosas.
- La escasez de una nueva mentalidad (mentalware) para enfrentar los riesgos y las oportunidades, controlar debilidades y apuntalar fortalezas institucionales.

#### CÓMO HACER RESILIENCIA?

Los cambios requieren de la formación y la transformación de sus actores como gestores reponsables, eficaces y correctos. Esta formación debe iniciarse con la valoración de los recursos humanos disponibles y la contención institucional.

**Resiliencia** es la capacidad de resistir frente a situaciones desventajosas, situaciones de riesgo que nos posicionan desfavorablemente para alcanzar el éxito. Esta resistencia no es absoluta ni estable, puede variar a través del tiempo y las circunstancias; es el resultado de un balance de factores de riesgo, factores protectores y la personalidad del ser humano.

Según el paradigma contemporáneo la activación de la Resiliencia es una actividad interdisciplinaria aplicable en diversas áreas:



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Salud: busca construir resiliencia para prevención de enfermedades, para tratar patologías crónicas, para tratar grupos familiares de enfermos terminales, adictos.
- Economía: se plantea como estrategia contra la pobreza y para mejorar o mantener niveles de vida adecuados.
- Antropología: toma las tradiciones ancestrales de las comunidades, preserva lo autóctono de la costumbres comunitarias, étnicas y regionales.
- Biología: propugna por las relaciones ecosistémicas, la armonía entre el hombre y la naturaleza para enfrentar la adversidad.
- Sociología: asume las estructuras y funciones sociales, que generen o coadyuvan en las disfunciones, aborda la problemática de los sectores más desprotegidos y vulnerables de la sociedad.
- Derecho: reconoce la legislación que vela por la protección y divulgación de los Derechos Humanos de primer y segundo orden.

Todo ello exige asumir una cosmovisión diferente del mundo, donde el profesional aporta elementos conceptuales y metodológicos, pero en esencia quienes potencian y proyectan los factores positivos para sobrellevar y enfrentar las condiciones adversas del continente son los propios individuos, familias, comunidades y regiones que las viven.

Un Proyecto de Resiliencia se diseña para contener y trabajar los temores de los integrantes del cuerpo docente ante la innovación. En este proceso se considerará:

- Desarrollar los factores protectores internos (autoestima, optimismo, fe, confianza en sí mismo, responsabilidad, capacidad de elegir y/o de cambiar competencias o conocimientos)
- reforzar el apoyo y la contención grupales a cada uno de los integrantes como ser humano íntegro, seguro y capaz de salir adelante
- afianzar los factores protectores ambientales (vínculos, valor a la educación, interacciones cálidas, normas claras y permanentes, apoyos externos, expectativas de éxito realistas, logros y metas propuestos, cooperación, altruismo, apreciación valorativa)



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



La resiliencia se construye trabajando sobre los siguientes factores constructores: (Henderson y Milstein, 2003):

1. *Brindar afecto y apoyo proporcionando respaldo y aliento incondicionales, como base y sostén del éxito académico..*
2. *Establecer y transmitir expectativas elevadas y realistas para que actúen como motivadores eficaces, "todos los alumnos pueden tener éxito".*
3. *Brindar oportunidades de participación significativa* en la resolución de problemas, fijación de metas, planificación, toma de decisiones). Que el aprendizaje se vuelva más "práctico", el currículo sea más "pertinente" y "atento al mundo real" y las decisiones se tomen entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Deben poder aparecer las "fortalezas" o destrezas de cada uno.
4. *Enriquecer los vínculos pro-sociales con un sentido de comunidad educativa.* Buscar conexiones personales-intitucionales.
5. *Es necesario brindar capacitación al personal sobre estrategias y políticas de aula que trasciendan la idea de la disciplina como un fin en sí mismo.* Se fijarán normas y límites claros y consensuados.
6. *Enseñar "habilidades para la vida":* cooperación, resolución de conflictos, destrezas comunicativas, habilidad para resolver problemas y tomar decisiones, etcétera. Esto sólo ocurre cuando el proceso de aprendizaje está fundado en la actividad conjunta y cooperativa de los estudiantes y los docentes.

La propuesta es adoptar la Resiliencia como elemento de promoción y prevención de fracasos en innovaciones curriculares.

Este proyecto estará precedido por las gestiones institucionales necesarias para conseguir el apoyo de las autoridades, la disponibilidad de recursos materiales y de profesionales especialistas requeridos en las tareas propuestas.

La autorización y el respaldo de la Universidad contiene factores tales como la disponibilidad de espacios físicos, de recursos tecnológicos y económicos, y de contención institucional para generar el cambio de actitud necesario para crear el clima propicio para la implementación de las innovaciones curriculares.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**PROYECTO 1:** establecimiento de entidades de referencia, individuales o institucionales, con trato estable y permanente.

- que representan confianza e incondicionalidad,
- que muestren claramente la manera de proceder
- que pongan límites para evitar los peligros
- que dirijan acciones para lograr la independencia
- que ayuden y apoyen ante situaciones inciertas o de necesidad de aprender.

**PROYECTO 2:** apoyo institucional en lo social, mediado por las entidades creadas para ello (Departamentos de Enseñanza, Secretaría Académica, cuerpo de asesores)

- disponibilidad de apoyo cuando el individuo lo demande
- capacidad institucional para definir y acotar actividades y competencias.
- capacidad para reconocer y atender éxitos y habilidades.
- promoción de oportunidades de desarrollo de habilidades y capacidades.
- creación de espacios de expresión para canalizar inquietudes.

**PROYECTO 3:** creación de clima positivo, abierto, orientador y regido por normas

- uso de Diálogos Apreciativos con participación del total de los integrantes.
- desarrollo de habilidad para establecer lazos y contactos con otras personas.
- promoción de expresiones de estima, aprecio y cariño entre pares.
- reconocimiento del valor y exigencia de respeto al prójimo y propio.
- fomento de la oralidad y la libre expresión de ideas.
- aceptación de las diferencias y respeto por que los demás valoran.
- adquisición de confianza en uno mismo y autoestima
- inducción a la autocrítica, al análisis de miedos, ansiedades y angustias

**PROYECTO 4:** creación de un modelo ecléctico, combinando enfoque constructivista y conductista para el cambio actitudinal

- valorar las actitudes positivas
- diálogos apreciativos para crear competencia y conocimiento a partir de lo existente (constructivista).



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Identificar los factores resilientes de cada individuo
- equipo asesor formado por profesionales de la Psicología, la Sociología y las Ciencias de la Educación que induzca a los docentes a trabajar sobre factores protectores internos y sobre factores ambientales para crear un sistema receptivo a las innovaciones , capaz de construir saberes a partir de los conocimientos existentes (conductista).

#### **PROYECTO 5:** desarrollo de habilidades y capacidades personales

- reflexión sobre el sentido, la estructura y el significado del propio crecimiento
- promoción de la responsabilidad sobre los actos propios.
- Tareas que promueven la solidaridad, la cooperación, la comprensión y la tolerancia
- Composición de una visión holística que apunte al crecimiento y fortalecimiento personales.
- Resolución de conflictos implementando la mediación, el acuerdo y la negociación.
- Identificación y promoción de factores protectores internos.

La Universidad y el Estado evalúan el rendimiento de las instituciones a partir de indicadores concretos, restando importancia a lo cualitativo de los procesos necesarios para conseguirlo.

La aplicación de Resiliencia en el ámbito universitario es importante para lograr establecer vínculos prosociales positivos, reafirmar los valores y evitar el aislamiento, estimular conductas solidarias y cooperativas.

Este proyecto de resiliencia permitirá la sustentabilidad del sistema de permanencia de los docentes en la Universidad Tecnológica Nacional, ya que los profesores trabajarán sobre sus características resilientes, reduciendo la posibilidad de asumir actitudes negativas cuando se sientan amenazados.

Los profesores serán considerados personas por la institución, logrando paulatinamente actitudes favorables para las innovaciones curriculares de cualquier tipo y, por ende, la optimización de la acción educativa.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Los alumnos podrán participar de las decisiones de mejoras aportando su opinión a profesionales de la educación que recibirán sus opiniones como aportes válidos, y no como amenazas o críticas a su desempeño docente.

La vinculación de los profesores permitirá conformar un sólido equipo de trabajo que puede hacer extensión y transferencia de conocimientos al medio, en actitudes generosas y responsables.

#### DISCUSIÓN:

La resiliencia contiene y promueve una actitud constructora a partir de condiciones previas, investigando aquellos eventos en los que integrantes de la comunidad universitaria sortearon, superaron, sobrellevaron o vencieron la adversidad que enfrentaban y con qué medios lo hicieron.

Este proyecto es una invitación a la edificación sostenida y sostenible de un sistema educativo integral, en el que las actitudes positivas sean destacadas por sobre los resultados no favorables.

La Universidad necesita constituirse en un polo generador de conocimientos, a partir de la investigación y de la transferencia de la misma a la sociedad.

Este proyecto permitirá que los docentes, motores del cambio, trabajen sobre sus características resilientes para contener los temores y desconfianzas que llevan a la inmovilización, a la cristalización de ideas y a la imposibilidad de evolucionar de acuerdo a los requerimientos de la comunidad.

Descubriendo la luminosidad de cada docente, se consensuarán las metas que lo motivarán para comprometerse y esforzarse.

Los profesores se integrarán en grupos ligados por lo afectivo, en un clima de confianza y trabajo, de modo tal que el sistema de evaluación del desempeño docente por los pares no sea una amenaza, sino la oportunidad de mostrar la capacidad individual y colectiva de cumplir con las funciones docentes y de mejorar por medio de la crítica constructiva.

Las diferencias serán manejadas técnicamente para sumarlas al proyecto institucional, que es la manifestación de deseo y potencialidad de la institución.

En este marco, las innovaciones tendrán terreno fértil, no solo para su aceptación sino, y más importante, para su adaptación al contexto con una mirada crítica, positiva y sumativa.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



***“ser resiliente no significa recuperarse en el sentido estricto de la palabra, sino crecer hacia algo nuevo...”***

Vanistendael y Lecomte (2002)

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

**MILSTEIN-HENDERSON** - Resiliencia en la escuela. Ed. Paidós

**MELILLO-SUÁREZ OJEDA** - Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas. Ed. Paidós.

**MARCHESAN, Cristina – OCAÑA, Pilar** (2002) Una herramienta para el desarrollo de comunidades sustentables - Diálogos Apreciativos



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE LA R.A** - La Investigación Acción en educación.

**PEREZ GOMEZ, A. (2000)** – Enseñanza para la comprensión.

**IMBERNON, F. (1997)** – La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional.

**TEJADA FERNANDEZ, José (2000)** – Innovación Curricular en la Formación Docente - Universidad Autónoma de Barcelona.

**HARGREAVES, Andy.** Replantear el cambio educativo – un enfoque renovador - Amorrortu editores.

**FRASER (1997)** - Revista latinoamericana de psicología

**QUINTERO VELÁSQUEZ, Angela M. (2000)**- La Resiliencia: Un Reto Para Trabajo Social - X Congreso Nacional de Trabajo Social. Cartagena de Indias (Colombia).

**GROTBERG. (1997)** - La resiliencia en acción - Seminario Internacional sobre Aplicación del Concepto de Resiliencia en Proyectos Sociales, Universidad Nacional de Lanús, Fundación Van Leer.

**PAGINAS DE INTERNET:**

[www.elpsicoanalisis.org.ar/numero1/resiliencia1.htm](http://www.elpsicoanalisis.org.ar/numero1/resiliencia1.htm)

[weblog.educ.ar/docentes/archives/000527.php](http://weblog.educ.ar/docentes/archives/000527.php)

[www.educaritas.org/educacion/ foro/fep03/taller\\_resiliencia.html](http://www.educaritas.org/educacion/foro/fep03/taller_resiliencia.html)

<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Fuentes.pdf> - C.R. Fuentes y A. Torbay

[http://www.mcyt.es/sepct/PLAN\\_I+D+/plani+d.htm](http://www.mcyt.es/sepct/PLAN_I+D+/plani+d.htm) - Ministerio de Ciencia y Tecnología

[www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Fuentes.pdf](http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Fuentes.pdf) - Resultado Suplementario

[www.adca.org.ar/articulos/13\\_entre\\_la\\_resiliencia\\_y\\_la\\_resistencia.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/13_entre_la_resiliencia_y_la_resistencia.htm)