

Estudio de Caso

El Proceso de Colaboración entre la Fundación Acindar y Actores Públicos y Privados en el Marco del Programa Tramas Digitales

Mario Roitter
Gabriel Berger
Magdalena Frigerio

Julio 2017

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y del Centro de Innovación Social (CIS) de la Universidad de San Andrés, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Berger, Gabriel, Leopoldo Blugerman & Magdalena Frigerio. 2017. El Proceso de Colaboración entre la Fundación Acindar y Actores Público y Privados en el Marco del Programa Tramas Digitales. Estudio de Caso. Colección de documentos del Centro de Innovación Social CIS-19. Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Disponible en www.udesa.edu.ar/cis/publicaciones



La marca del
manejo forestal
responsable

EL PROCESO DE COLABORACIÓN ENTRE LA FUNDACIÓN ACINDAR Y ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA TRAMAS DIGITALES

Estudio de caso¹

v. 27 Julio, 2017

Mario Roitter

Gabriel Berger

Magdalena Frigerio

PREFACIO

La información y análisis que contiene este documento tiene por finalidad considerar el proceso de colaboración que se gestó entre la empresa Acindar y su fundación con el gobierno de la provincia de Santa Fe alrededor del desarrollo del programa Tramas Digitales en Villa Constitución entre los años 2013 y 2016. Este estudio surge del interés de la Fundación Acindar y del Ministerio de Educación de Santa Fe (MESF) de documentar esta experiencia novedosa en el campo de la inversión social privada e identificar aprendizajes que sirvan para promover iniciativas de colaboración público-privadas. A tal fin, la Fundación Acindar contactó al Centro de Innovación Social de la Universidad para colaborar en este análisis.

El documento que se presenta a continuación fue elaborado entre agosto de 2016 y mayo de 2017 a partir del análisis de documentación interna así como de los resultados arrojados por 11 entrevistas realizadas a miembros de la Fundación Acindar, niveles gerenciales de Acindar Grupo ArcelorMittal (en adelante Acindar), y funcionarios del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe. Tanto la información primaria relevada, como la documental de carácter secundario, tienen una fecha de corte a diciembre de 2016, por lo tanto, este documento no incluye los posteriores avances en el proceso de colaboración público-privado que eventualmente se hayan producido (ver Anexo 1).

Se espera que este material sea de utilidad para todos aquellos interesados en el estudio de procesos de colaboración público-privados, en particular en el campo educativo, ya que procura aportar elementos que permiten entender dichos procesos, sus particularidades, las condiciones en la que se desarrollaron, los cambios en las percepciones de los actores, los factores que permitieron su despliegue, así como aquellos que lo dificultaron. Se espera así que este trabajo dé cuenta de las particularidades de los arreglos interinstitucionales gestados, las estrategias de los actores, los resultados de la colaboración, sus fortalezas, debilidades y aprendizajes.

Este documento cuenta con un primer apartado dedicado a presentar los conceptos claves que se han utilizado para el análisis de los procesos de colaboración público-privados. Luego se presenta información que describe al programa Tramas Digitales, sus características y su evolución en el tiempo, así como una

¹ Este documento fue desarrollado por los profesores Mario Roitter y Gabriel Berger del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés con la asistencia de Magdalena Frigerio. Este proyecto fue posible gracias al aporte y colaboración de Fundación Acindar. Copyright © 2017. Universidad de San Andrés. ISSN: 2469-2549.

detallada descripción de cómo fue evolucionando la cooperación entre los participantes. Finalmente, se presenta un análisis de dicho proceso, poniendo énfasis en los resultados, los desafíos y dificultades, y los aprendizajes que se generan de este proceso de colaboración.

INTRODUCCIÓN

El programa Tramas Digitales (en adelante TD o Tramas), surgió en el año 2013, como una iniciativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe (en adelante MESF o Ministerio) orientada a integrar tecnologías digitales en instituciones educativas. TD abarcaba tanto el aporte de equipamiento como la capacitación a los docentes de los diversos niveles y modalidades que conforman el sistema educativo provincial.

Además de fortalecer la accesibilidad de docentes y estudiantes a los recursos tecnológicos en las aulas y de mejorar la conectividad, Tramas promovía la formación y actualización de los educadores para el uso de las denominadas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en el ámbito educativo. El programa estaba orientado a dinamizar y potenciar los procesos de enseñanza-aprendizaje, reforzando el vínculo entre el docente y sus alumnos mediante la creación e implementación de dispositivos pedagógicos con tecnologías digitales interactivas.

Tal como lo indicaban los promotores del programa, se buscaba constituir en cada institución de enseñanza un tejido que enlazara en un mismo acto educadores, estudiantes y equipos digitales a los fines de instaurar un nuevo escenario pedagógico. Se llevaba a cabo en forma unilateral por el Ministerio de Educación o mediante acciones articuladas entre distintos niveles estatales, empresas y organizaciones de la sociedad civil, procurando por ambos caminos garantizar el acceso a la educación digital, con el objetivo enunciado de brindar igualdad de oportunidades e innovación en los procesos pedagógicos.

En la ciudad de Villa Constitución, este programa se implementó con el aporte conjunto de la empresa Acindar y Fundación Acindar (FA), por ser esta localidad un ámbito territorial clave de actuación de la compañía. Según lo informa la página web de la fundación², el proceso de trabajo conjunto y colaborativo, ayudó a que Villa Constitución se transformara en la primera ciudad de la provincia de Santa Fe en contar con la totalidad de sus instituciones educativas de gestión estatal digitalizadas. A través de su participación en TD, la fundación y la firma aportaron de manera decisiva a facilitar el acceso de una amplia porción de la población a las TIC.

A lo largo de este documento se aportan evidencias que muestran el carácter del proceso que tuvo la colaboración público-privada en VC. Se ha tomado en cuenta la forma en que cada uno de los actores participantes se fue involucrando para alcanzar objetivos compartidos y compatibles para cada una de las partes.

² Fundación Acindar. 2017. Última modificación: 26 de mayo. <http://www.fundacionacindar.org.ar>

Además, se han examinado las estrategias de trabajo de cada una de las partes y cómo fueron llevadas a cabo en forma conjunta. Asimismo, se han delineado los aspectos más salientes en lo que se refiere a la división del trabajo entre las organizaciones participantes, como así también sobre la complementación de las acciones, tomando en cuenta los compromisos y responsabilidades asumidas y de los resultados obtenidos.

El proceso de colaboración implicó coordinar acciones basadas en una distribución de actividades y roles de las partes intervinientes. El aporte de los recursos materiales específicos (aulas digitales y otros conexos) han corrido por cuenta de la Fundación Acindar y, en forma complementaria, por la empresa en tanto que el MESF se ocupó de la capacitación y la formación docente en TICS. Como consecuencia de los vínculos generados en este proceso, la fundación ha ido ampliando el alcance de su colaboración con el MESF logrando dimensiones impensadas al inicio.

El vínculo del MESF con la empresa y con la FA, tuvo según la opinión de sus funcionarios, como sello distintivo una mayor fluidez y profundidad en el plano local, si se la comparaba con otras experiencias del Ministerio, logrando prácticamente la universalización de los proyectos de tecnología educativa en todos los niveles de enseñanza de VC. De esta manera el trabajo colaborativo se consolidó como una experiencia piloto susceptible de ser replicada por el sector público en toda la provincia. En este resultado, puede decirse que ha sido clave la decisión estratégica adoptada por la empresa y la Fundación Acindar de incluirse en Tramas Digitales, compartiendo, aunque en un territorio acotado, una política del estado provincial como si fuera propia.

MARCO CONCEPTUAL SOBRE LOS PROCESOS DE COLABORACION PUBLICO-PRIVADOS

Los procesos de colaboración público-privada implican el involucramiento de dos o más actores que, en relación a un tema específico, establecen una estrategia de trabajo conjunta, con distintos grados de formalización, en la cual se incluyen criterios, compromisos, responsabilidades, y modalidades de articulación, orientadas a alcanzar objetivos compartidos o, al menos, compatibles y complementarios.

En principio, toda colaboración inter-sectorial o inter-actoral encuentra su base material de sustento e incentivo, en la posibilidad que brinda a los participantes, de conseguir resultados que no podrían lograr actuando de manera separada. También los actores intervinientes suelen sopesar los riesgos que implica un proceso de esta naturaleza y es por ello que la construcción de confianza es clave para el logro de los objetivos y la continuidad de la alianza.

Esta conceptualización recoge algunos de los principales aspectos que aborda la literatura sobre esta temática. Al respecto, Bryson et. al (2006)³, en un trabajo que plantea el “estado del arte” sobre la

³ Bryson, John M., Barbara C. Crosby & Melissa Middleton Stone. 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Articles on Collaborative Public Management*. Hubert Humphrey Institute of Public Affairs.

colaboración intersectorial, la define como un proceso que consiste en articular/intercambiar información, recursos, actividades, y capacidades, por parte de organizaciones provenientes de dos o más sectores con la finalidad de lograr de manera conjunta un resultado que de otra forma no podría obtenerse.

Según Osorio Villada y Gomez Pereira (2011),

Los procesos de colaboración trabajan sobre la construcción alrededor de los objetivos, las condiciones de funcionamiento y las estrategias para la concreción de sus metas, entre otros aspectos. También lo hacen a partir de la definición de roles de cada uno de los participantes y la disposición y uso de los recursos aportados de forma complementaria entre sus miembros. En las alianzas subyace una promesa de valor, pues sus miembros esperan de ésta que enriquezca las acciones emprendidas y que represente algún retorno significativo para el logro de su misión. Este retorno puede verse reflejado en mayores impactos de las iniciativas, en el fortalecimiento de las capacidades, la experiencia, en la construcción de saberes y conocimientos de los socios, o en mayor visibilidad y reconocimiento de los aliados con sus públicos de interés.⁴

Estos mismos autores reseñan los elementos constituyentes del proceso de conformación de alianzas público-privadas:

- La construcción de acuerdos: implica abrir espacios para el diálogo constructivo entre los socios potenciales, en los cuales sea posible definir por consenso una serie de aspectos sobre el propósito común y el horizonte de sentido para el desarrollo de las intervenciones.
- El propósito común: las alianzas avanzan en función de un propósito común construido y compartido entre sus socios. Este propósito incorpora los intereses de cada institución, los cuales son potenciados a partir del trabajo conjunto con los otros socios, aumentando así su efectividad y el impacto de sus acciones.
- La complementariedad de contribuciones: los socios, según sus posibilidades, aportan su capacidad y recursos -técnicos, tecnológicos, financieros, administrativos, gerenciales, de talento humano, entre otros.
- La definición de roles: en la dinámica de las alianzas se pueden identificar a tres tipos de actores: aliados o socios que conforman la alianza, cofinanciadores (“externos” que sólo aportan recursos) y operadores (responsables de la implementación técnica de las intervenciones). En no pocos casos existe doble rol, vale decir uno o ambos socios son también operadores.

University of Minnesota. Consultada: 26-01-17. http://lgi.umn.edu/people/jmbryson/pdf/cross_sector_collaborations.pdf La traducción al castellano es propia.

⁴ Fundación DIS. 2011. Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos, Bogotá, noviembre de 2011. Autoras: Andrea Osorio Villada e Istar Gómez Pereira. Consultada: 26-01-17. <http://gestrategica.org/guias/guiaalianzas/introduccion.html>.

- La promesa de valor: los socios esperan que su participación en alianzas agregue valor y potencie el alcance de sus acciones. “El valor es creado conjuntamente entre los aliados y es en doble vía: cada uno valora el trabajo en alianza y a la vez, contribuye a la creación conjunta con otros socios, del valor de la alianza (...) La indagación sobre la propuesta de valor en una alianza no se limita a saber qué es lo que la alianza (cómo algo externo) puede hacer por cada socio. La formulación de una propuesta de valor en alianza pasa por saber qué es lo que se puede lograr más efectivamente al trabajar de forma colaborativa en relación a lo que se lograría trabajando solos” (Villar, 2011).

En el trabajo de referencia se menciona también a la “paridad entre los aliados” como otras de las dimensiones de análisis a ser tenidas en cuenta. Para los autores esta situación de paridad incluye la igualdad de oportunidad y de participación en la toma de decisiones, independientemente de la magnitud de la contribución que cada uno de los actores o sectores realice a la alianza. Desde la perspectiva de este trabajo, no pareciera ser este un elemento necesario sino más bien contingente, que dependerá de la escala y ámbito de la intervención, situación que es particularmente verificable en el ámbito de la educación pública.

La confianza, como se señaló, es un factor clave que constituye el punto de inicio y también el elemento basal que permite darle sostenibilidad al proceso de colaboración. Al respecto, para Bryson (2006), son seis los principales aspectos en juego en el proceso de construcción de confianza: forjar acuerdos iniciales, construir liderazgo, legitimidad y confianza, así como planificar las acciones y gestionar los posibles conflictos. Pero para Bryson, estos aspectos son parte de un “inventario” más amplio de condiciones o factores que hacen viable al proceso de conformación, desarrollo y consolidación de la colaboración público-privada orientados a mejorar problemas sociales complejos. Este inventario, incluye dimensiones y variables salientes que permiten señalar cuáles son factores de éxito de la colaboración público-privada. En este trabajo sólo se mencionarán algunos de ellos en la medida que se considere que guardan algún grado de relación con el proceso de colaboración entre el Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe, la Fundación y la empresa Acindar, alrededor del programa Tramas Digitales.

Se pueden destacar las siguientes proposiciones formuladas por Bryson, que ponen el acento en los factores susceptibles de aumentar las probabilidades de éxito del proceso de colaboración:

1. Cuando hay promotores comprometidos y activos defensores de la iniciativa que proveen liderazgo, tanto de manera formal como informal.
2. Cuando se establece un vínculo con los *stakeholders* internos y externos que le dan legitimidad al proceso.
3. Cuando la construcción de confianza es desarrollada de forma continua.
4. Cuando los socios utilizan diversos recursos y tácticas para equilibrar el poder de las partes involucradas y manejar eficazmente los conflictos que surgen.
5. Cuando se combina el planeamiento deliberado, o contingente, dependiendo del grado de articulación alcanzado por las partes.

6. Cuando la vinculación entre las partes está orientada de forma tal que, la relación con los *stakeholders* clave, facilita la construcción de confianza y el manejo de potenciales conflictos, así como el desarrollo de competencias distintivas de la colaboración.
7. Cuando existe cierta estabilidad de las condiciones de contexto y los actores involucrados tienen habilidad para sortear los desafíos que estos cambios pueden generar.
8. Cuando existen mecanismos formales e informales de gobernanza.
9. Cuando se implementan sistemas de rendición de cuentas que permiten el seguimiento de los insumos, procesos, y resultados, a través de variados métodos. De esta forma, los socios están en condiciones de disponer, interpretar y usar datos o información susceptible de ser utilizada para construir fuertes lazos de legitimidad con las audiencias pertinentes.

Con referencia a modalidades y procesos de colaboración intersectorial en el campo de la educación, Gvirtz y Oría (2010)⁵ destacan que las alianzas público-privadas en el ámbito de la educación suelen consistir en programas y proyectos públicos, (...) donde actores del sector privado (empresas, fundaciones, grupos y asociaciones) y el sector público (el Ministerio de Educación, autoridades jurisdiccionales y escuelas) reúnen capacidades y recursos complementarios en pos de objetivos de cambio, mejora y desarrollo educacional. (...) El Estado puede cultivar alianzas para fortalecer la calidad de la educación, ampliar la conciencia sobre su importancia, aumentar oportunidades de financiamiento y, a veces, agregar valor a la gestión de sus programas y proyectos”.

En Argentina, a partir de los estudios realizados por el GDFE en el año 2008⁶ y 2012⁷, se observan dos hechos relevantes: por un lado un crecimiento, entre los referidos años, de las empresas y fundaciones que realizaron alianzas público-privadas, que pasaron de valores cercanos al 20% a superar el 50%. Pero, por otro lado, al menos en el 2008, dentro del portafolio total de proyectos de fundaciones y empresas, sólo un 10% de las iniciativas habían sido realizadas mediante procesos de colaboración público-privados. Vale decir, es un fenómeno creciente pero acotado en términos de su peso en el total de los programas y proyectos de inversión social privada (ISP). El hecho de que un alto número de empresas hayan desarrollado vínculos público-privados pero que éstos involucren a pocos proyectos dentro del portafolio total, no tendría que ser tomada como una anomalía ya que no se cuenta con parámetros confiables para decir si 10% es mucho o es poco.

La mayor parte de estas iniciativas tienen que ver con la educación, ya que es un tema sobre el que suele verificarse una particular convergencia entre las prioridades públicas y empresariales. En tal sentido, la

⁵ Gvirtz, Silvina y Angela Oria. 2010. La relación entre el estado y la sociedad: alianzas público-privado para la mejora educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*. Número 54 (Septiembre-Diciembre). Consultada 22-01-17. <http://www.rieoei.org/rie54a02.htm>.

⁶ GDFE. 2009. Estudio sobre Inversión Social Privada en Argentina 2008. Serie Estudios de Inversión Social Privada. Buenos Aires. Consultada: 26-01-17. http://media.wix.com/ugd/a47812_d0b1c6a2412944b480a55f84d1ad7989.pdf

⁷ GDFE-RACI. 2012. Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina. Consultado: 25-01-17 <http://raci.org.ar/wp-content/uploads/2016/10/Estudio-de-Inversi%C3%B3n-Social-Privada-local-y-Cooperaci%C3%B3n-Internacional-en-la-Argentina.pdf>

calidad educativa y la disminución del abandono escolar, suelen ser los campos elegidos, pero también pueden encontrarse proyectos orientados a la formación y capacitación docente, al mejoramiento de la infraestructura escolar de los establecimientos educativos, o al otorgamiento de becas, promoción de la lectura, donación de libros a bibliotecas escolares, alfabetización, desarrollo de material y contenidos y educación deportiva, entre otros.

Así como hemos mencionado los aspectos que incentivan la cooperación, debe señalarse que en no pocos casos la producción académica da cuenta de las limitaciones o restricciones que enfrentan los vínculos público-privados, no necesariamente porque se registre un escenario de confrontación sino porque la cooperación en sí misma es compleja y esta complejidad aumenta cuando se trata de articular instituciones de muy diferente tamaño y procesos de trabajo disímiles. En tal sentido, el acoplamiento puede verse dificultado por un cúmulo de razones, las cuales que reclaman de un sistema o instancia de gobernanza de la colaboración y/o del liderazgo en ambas partes que permita afrontar diversos y, hasta cierto punto naturales avatares susceptibles de presentarse a lo largo de un proceso continuo y de largo plazo.

La colaboración intersectorial se produce por numerosas razones partiendo de la constatación de que los problemas de naturaleza pública se desarrollan en ámbitos de poder compartido en el que muchos grupos y organizaciones están implicadas, o se ven afectadas, o tienen alguna responsabilidad parcial en su generación o resolución. Pero en definitiva la principal motivación se encuentra cuando las partes intervinientes perciben que la alianza les permitirá llevar a cabo aun ciertos objetivos que de manera individual no podrían conseguir (Bryson, 2006) o, podríamos agregar, que consiguiéndolo no tendrían el mismo retorno. El sector público y el sector privado poseen características propias y lógicas de acción que los diferencian claramente, sin que ello sea un obstáculo insalvable para la concreción de acciones convergentes y colaborativas. Esto se podrá verificar en la medida que existan coincidencias alrededor de determinados objetivos y campos de trabajo. Estas coincidencias pueden acercarlos y estimular la búsqueda de acciones conjuntas que apunten a un cierto balance en los resultados a obtenerse.

La intersectorialidad implica, en definitiva, un modelo de actuación que presume ciertos grados de gestión colaborativa, de trabajo conjunto, de construcción de vínculos, así como de aprendizajes y producción de conocimiento, en la búsqueda de soluciones adecuadas apropiables por los participantes.

EL PROGRAMA TRAMAS DIGITALES, Y SUS ACTORES

Los orígenes del programa Tramas Digitales se remontan al año 2013, cuando el Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe agrupó en este programa diversas iniciativas relacionadas a las TIC que desarrollaba desde el año 2008⁸.

⁸ Para información sobre antecedentes de inclusión de TIC en el sistema educativo del país ver Vacchieri, Ariana. 2013. Las políticas TIC en los sistemas educativos de América Latina: Caso Argentina. UNICEF. Buenos Aires. Acceso 24 de mayo, 2017. https://www.unicef.org/argentina/spanish/Argentina_ok.pdf .

Tramas se propuso garantizar la infraestructura, la accesibilidad y la formación docente, para la incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los procesos educativos de la provincia de Santa Fe. Partiendo de programas nacionales como el Conectar Igualdad y Primaria Digital⁹, incluyó el otorgamiento de equipamiento y accesibilidad a los establecimientos educativos de la provincia.

El programa partió de la necesidad de transformar las prácticas pedagógicas y generar oportunidades para enriquecer los aprendizajes. La propuesta reconocía a las nuevas tecnologías como herramientas fundamentales para la innovación, así como para la inclusión e igualdad de oportunidades de los niños, niñas, jóvenes y adultos en formación. Asimismo, se los pretendía colocar como protagonistas principales de la escena educativa y a sus docentes como mediadores clave en la construcción y apropiación del conocimiento.

El programa Tramas estableció sinergia con una herramienta que la provincia venía implementado desde el 2012. Se trataba una plataforma de e-learning en el área de educación, para complementar la formación continua de sus docentes que, hasta ese momento, sólo se llevaba a cabo de manera presencial¹⁰. También, esta metodología permitió generar un proceso de reinserción de los alumnos que abandonaron la escuela, a través del trabajo de algunos referentes que salían a los barrios a buscarlos y de la implementación de trayectorias escolares diferenciadas y adaptadas para incorporarlos nuevamente al sistema educativo.¹¹

Para llevar adelante el Programa Tramas Digitales, el Ministerio estableció estrategias de colaboración con otros niveles de gobierno, y con instituciones o empresas que desarrollaban su trabajo en diferentes ciudades de la provincia. Fundamentalmente, esas alianzas se dirigieron a equipar los distintos niveles educativos con dispositivos digitales diferenciados: tabletas en los jardines de infantes, aulas digitales móviles en las

⁹ El Programa Conectar Igualdad fue creado en abril de 2010 para recuperar y valorizar la escuela pública y reducir las brechas digitales, educativas y sociales en el país. Se trata de una política de Estado implementada en conjunto por Presidencia de la Nación, la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES), el Ministerio de Educación de la Nación, la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Planificación Federal de Inversión Pública y Servicios. Para información sobre el Programa Primaria Digital ver <http://planied.educ.ar/programas/primaria-digital/> Consultado: 25 de mayo, 2017.

¹⁰ La Plataforma Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, es una herramienta en el entorno virtual que la Jurisdicción ofrece a la comunidad educativa para el desarrollo y acompañamiento de los programas de formación continua, posibilitando espacios pedagógicos e institucionales de trabajo colaborativo. <http://campuseducativo.santafe.gob.ar/>. Consultado: 24 de mayo, 2017.

Tal como se observa en la página web del MESF: (...) *implementamos una línea de formación y actualización de los educadores para el uso de tecnologías educativas, con intención de recrear los procesos de enseñanza y aprendizaje, reforzando el vínculo entre el docente y sus alumnos mediante la creación e implementación de dispositivos pedagógicos compartidos en un Campus Virtual, destinado a docentes de todos los niveles y modalidades del sistema* Ver: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/190749> Consultada 26-05-17

¹¹ El Plan Vuelvo a Estudiar (PVAE), creado en 2013 en el marco del Gabinete Social interministerial de la provincia, en 2016 alcanzó a más de 10.000 jóvenes y adultos. Las acciones del Plan comienzan con la detección de casos de abandono escolar a través del SIGAE Web (Sistema de Administración y Gestión Escolar), que permite un seguimiento nominal de la trayectoria de los estudiantes. A partir de ello, los “consejeros juveniles”, formados desde el paradigma socioeducativo en que se inscribe el Plan, recorren los barrios pre-identificados visitando casa por casa a los jóvenes y adultos que dejaron la escuela. Lo hacen junto con los equipos socioeducativos del Ministerio de Educación provincial, referentes territoriales de municipios y comunas, y miembros de equipos de otros ministerios que componen el Gabinete Social de la provincia. Allí dialogan con ellos y sus familias con el fin de sensibilizarlos y acercarlos distintos caminos que les permitan retomar sus estudios o bien participar de instancias que oficiarán de “puente transitorio” (recreativas, deportivas, culturales, ámbitos de participación juvenil, entre otras) para lograr, en definitiva, el regreso a la escuela secundaria. Ver: <http://campus.mineduc.asso.com.ar/el-vuelvo-a-estudiar-en-una-investigacion-del-cippec/>. Consultado: 24 de mayo, 2017.

escuelas primarias, y pantallas digitales interactivas para integrar con las netbooks, en el secundario y nivel superior, y en algunos casos se fortalecieron con otro tipo de acciones.

En el presente estudio, se trata el programa Tramas Digitales implementado en la ciudad de Villa Constitución, en una alianza entre el Ministerio de Educación provincial, la empresa y la Fundación Acindar. Para entender el proceso de colaboración de estos tres actores, se describe brevemente a cada uno de ellos. (ver Anexo 2).

Ministerio de Educación de Santa Fe

El Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe entiende en todo lo inherente a la organización, dirección y control de la enseñanza en todos los niveles y modalidades, en la elaboración y actualización de todos los programas educativos; en la orientación de los servicios educativos, la localización de sus establecimientos y la diversificación de carreras en función del desarrollo provincial, entre otros. La provincia de Santa Fe posee 4.843 establecimientos educativos que albergan 849.690 estudiantes que operan bajo la jurisdicción del Ministerio.

A través de la Secretaría de Educación, que coordina el trabajo de las direcciones provinciales y los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo tanto de gestión pública y privada, se lleva adelante el Programa Tramas, y específicamente por medio de una sus Direcciones, la de Tecnologías Educativas que funciona en esa secretaría. Durante el desarrollo de la colaboración entre los tres actores, ocurrieron cambios en los responsables de las áreas involucradas del Ministerio, que serán desarrollados más adelante en este documento.

Empresa Acindar

La empresa Acindar Grupo ArcelorMittal se autodefinía como una compañía siderúrgica productora de aceros largos que abastecía a los sectores de la construcción civil, energía, automotriz, agro e industria en general¹². Su misión estaba expresada en los siguientes términos: “Producir acero bajo los más altos estándares de calidad teniendo como premisas la seguridad, competitividad y sustentabilidad, para superar las expectativas de nuestros clientes y acompañar el desarrollo de infraestructura que el país necesita; y de esta manera poder transformar el mañana”. A su vez la visión de Acindar era formulada de la siguiente manera: “Consolidar nuestro liderazgo y ser referentes en el segmento de aceros largos a través de una gestión de negocio sustentable bajo la administración de un gobierno corporativo que garantice la transparencia y vele por el desarrollo a largo plazo de la compañía en armonía con el medio ambiente, la comunidad y los diferentes públicos con que nos vinculamos”. Finalmente, sus valores estaban centrados en su condición de industria siderúrgica, lo cual “conlleva grandes responsabilidades. Es por ello que asumimos el compromiso de adoptar principios de actuación reconocidos a escala mundial, sin desconocer las necesidades de las comunidades locales. Queremos ser impulsores de la siderurgia del futuro y tenemos

¹² Acindar. 2017. “Quiénes somos”. Última modificación: 26 de enero. <http://www.acindar.com.ar/es/quienes-somos/mision-vision-y-valores>

una clara visión de hacia dónde vamos, que se sustenta en un sólido conjunto de valores”¹³. Acindar fue fundada en el año 1942 por un grupo de empresarios de la construcción, que enfrentaban el problema de la escasez de acero existente en el país como producto de la Segunda Guerra Mundial.

A fines del 2000, en búsqueda de un aliado estratégico, la familia Acevedo, que ejercía el control accionario de la sociedad desde su origen, decidió vender el 50% del paquete accionario a la empresa Belgo Mineira, una importante compañía siderúrgica instalada en Brasil y cuyo principal accionista era el Grupo Arcelor, que a su vez era el mayor productor mundial de acero con presencia en más de 60 países. Arturo Acevedo, nieto de uno de los fundadores, continuó al frente de la misma como CEO. Después, las empresas Arcelor y Mittal, líderes en producción y facturación de acero a nivel mundial respectivamente, conformaron el Grupo ArcelorMittal. Hoy, Acindar Grupo ArcelorMittal es parte del conglomerado productor de acero N°1 del mundo. Con operaciones en más de 60 países, el Grupo produce más de 100 millones de toneladas al año, lo que representa aproximadamente el 10% de la producción mundial.

Para llevar adelante el proceso de colaboración en el Programa Tramas Digitales, cuatro fueron las áreas involucradas de la compañía: el CEO, *Tecnología y Procesos*, *Administración*, y *Legales y Relaciones Institucionales*.

Si bien había sido una empresa con operaciones de diverso orden y escala en varias localidades de Argentina, su núcleo productivo estaba basado en la localidad de Villa Constitución, ubicada en el sur de la provincia de Santa Fe. Por su gran importancia como empleador y como generador de valor de producción y eslabonamientos, puede afirmarse que la historia de la referida localidad y la de Acindar estaban íntimamente relacionadas¹⁴.

Fundación Acindar

La Fundación Acindar se constituyó en el año 1962, lo que la convierte en la fundación empresaria más antigua de la Argentina. Sus recursos originales provenían de una donación realizada por los fundadores de la compañía, con cuya renta se financiaban sus programas. A estos recursos se sumaba una contribución anual para cubrir una parte de los gastos operativos.

La misión de la Fundación Acindar consistía en promover “la educación como base de la transformación social. Trabajamos desde una perspectiva territorial, desarrollando y apoyando iniciativas sustentadas en procesos de diálogo multiactoral que se proponen incidir en problemáticas socialmente relevantes”¹⁵.

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ Villa Constitución se encuentra ubicada en el sur de la Provincia de Santa Fe, es la cabecera del Departamento Constitución y se encuentra a 227 km de la ciudad de Santa Fe, capital de la provincia. Ya hacia el año 1945 la ciudad ofrecía una infraestructura portuaria, ferroviaria y caminera que la vinculaba fácilmente con el mercado nacional e internacional, factor determinante para el establecimiento de actividades fabriles lo cual redundó en que su población se duplicara en el período 1947-1960, año en que ésta ascendía a 18.918 personas. Dicho crecimiento continuó hasta llegar, en el Censo Nacional de Población del 2010, a los casi 48.000 habitantes. La principal empresa radicada en la ciudad es Acindar, siendo numerosas empresas pequeñas y medianas que desarrollan productos sidero-metalúrgicos y servicios para las actividades industriales de Acindar.

¹⁵ Fundación Acindar. 2017. Última modificación: 26 de mayo. <http://www.fundacionacindar.org.ar/memo2015/>

Asimismo, consideraban a “la educación y la inclusión social ejes centrales de nuestras acciones. Priorizamos iniciativas que surjan del diálogo y el consenso entre las partes, y que involucren la mayor cantidad de actores locales (...) como un agente del desarrollo local en las comunidades en las que la compañía está presente”¹⁶ (ver Anexo 3).

Para orientar la inversión social, concebían a la educación como el eje de todas las acciones. Valoraban el compromiso de las personas e instituciones y promovían la conformación de redes y alianzas, el uso efectivo de los recursos, y la continuidad y sustentabilidad de cada proyecto¹⁷.

En sus más de cincuenta años la Fundación Acindar ha pasado por diferentes etapas y autoridades, pero su origen y esencia se relacionan con la educación como base de la transformación social.

La fuerte crisis de la industria del acero en el año 2009 y el atraso cambiario impactaron en los ingresos de la fundación, lo cual condicionó su accionar, obligándola a reducir el número de escuelas abarcadas por sus programas en diversas localidades en las que realizaba sus operaciones la empresa. Esos cambios dieron origen a la búsqueda de nuevos cursos de acción, entre los que surgió la convicción de pensar en una forma de trabajo más integradora y focalizada, que provocara mayor impacto a través de sus intervenciones a partir de la coordinación de acciones con otros actores sociales e institucionales. Este cambio estratégico llevó a darle centralidad a las acciones en Villa Constitución.

DESARROLLO DE LA COLABORACIÓN

El proceso de colaboración entre la Fundación Acindar, la empresa Acindar, y el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, alrededor de la implantación de las TIC en las aulas de la ciudad de Villa Constitución, encontró sus primeros antecedentes en el año 2011.

Entre ese año y el 2016, la alianza ha pasado por diversas etapas que dan cuenta de una secuencia de acciones, acuerdos formales e informales, momentos de mayor y menor dinamismo, que permitieron ir construyendo confianza entre las partes y que dieron lugar a diversos arreglos institucionales y proyectos que fueron ganando amplitud y complejidad.

Cabe señalar que como no se trata de un proceso de colaboración ya concluido, sino que se encuentra en pleno desarrollo, los actores involucrados permanecían activos y desarrollando nuevos espacios de cooperación público-privada, no reflejados en el presente documento.

Durante el desarrollo del proceso de colaboración alrededor del programa Tramas Digitales, la alianza transitó por diferentes etapas. Éstas han sido definidas, en el marco de este trabajo, siguiendo un criterio que permita representar y visualizar los momentos por los cuales transcurrió el vínculo¹⁸ (ver Anexo 4).

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.* y Fundación Acindar. 2017. Última modificación: 25 de enero. <http://www.fundacionacindar.org.ar/memo2014/>

Etapa inicial del proceso de colaboración

A mediados del año 2011, la Ministra de Educación de la Provincia de Santa Fe, Elida Rasino, se reunió en la ciudad de Rosario con la Directora Ejecutiva de la Fundación Acindar, Cecilia Barbón, con la idea de comenzar un camino de contactos y acuerdos para llevar adelante un trabajo articulado, sin una definición taxativa en cuanto alcances y localización, pero sí en cuanto al objeto de la posible alianza. En efecto, Rasino manifestó en ese momento el interés del gobierno provincial para que, a través de su ministerio, se incluyera a la educación digital en el nivel primario de enseñanza, bajo el modelo “uno a uno” tal como lo había hecho Uruguay con el Plan Ceibal¹⁹. Ese proyecto generó gran interés tanto de la fundación como de la empresa Acindar.

El contacto inicial con Elida Rasino, a cargo del Ministerio durante el gobierno de Hermes Binner (2007-2011), era reconocido por Cecilia Barbón como un puntapié clave, ya que esta conversación condujo hacia una actitud facilitadora por parte de la Ministra, quien, según lo destaca Cecilia Barbón, “fue capaz de soñar una realidad diferente a la que había, sin atarse al cómo”²⁰.

Sobre el vínculo con el MESF, Cecilia Barbón, destacaba que estos primeros avances positivos fueron incrementándose, lo cual hizo que la relación con el Estado Provincial a través del Ministerio de Educación pasara a ser un factor clave, “Pero no fue algo casual sino que se dio un poco por la lógica del trabajo que veníamos haciendo. Nosotros trabajábamos muchísimo con las escuelas, no podíamos no tener relación con el Ministerio de Educación. En ese momento la Fundación Acindar no tenía institucionalizado el contacto, no había con quien hablar. (...) Un buen día (...) pedí una entrevista a través de la empresa (...) más que nada porque pensaba, no podemos estar entrando a las escuelas con programas sin tener siquiera un guiño del Ministerio”. A fines del 2011 los resultados de las elecciones determinaron el cambio de la autoridad máxima provincial, lo cual implicó el reemplazo del gobernador Hermes Binner por Antonio Bonfatti, elegido para el período 2011-2015. Si bien ambos mandatarios eran del mismo partido político, la transición trajo aparejados cambios en el Ministerio de Educación, y Elida Rasino fue sucedida por Leticia Mengarelli.

Con estos cambios, la articulación adquirió un nuevo ritmo, y la continuidad del proyecto fue asumida también por la Dirección Provincial de Tecnologías Educativas, a cargo de Fernando Fontanarrosa. Cabe aclarar que, en ese momento, el Ministerio aún no tenía una estrategia muy definida sobre como continuar

¹⁸ Si bien tal periodización respeta de alguna manera la cronología de los acontecimientos, y, consecuentemente, el proceso de maduración de la alianza, no siempre resultó posible realizar un corte temporal preciso de las etapas a las que se hace referencia en el análisis, en parte debido a que la sincronía y diacronía del relato de los acontecimientos no siempre permitió diferenciar “fases” excluyentes y en parte a que toda representación de la realidad tiene un aspecto de interpretación.

¹⁹ El Plan Ceibal surge en el año 2006 en Uruguay, con la finalidad de implantar el modelo “uno a uno” para el uso de tecnologías digitales en el espacio áulico. Este modelo implicaba que cada alumno y cada maestro de las escuelas públicas de todo el país recibiera una computadora portátil en forma gratuita. Sus objetivos eran la reducción de la brecha digital, la inclusión y la equidad en el acceso a la educación. Su nombre, Ceibal, es el acrónimo de “Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea” y representaba además al símbolo del país, su flor nacional: el ceibo. El Plan fue desarrollado conjuntamente por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), al que, mediante un Decreto de Presidencia, le fue encomendada la implementación técnica y operativa del proyecto. <http://ceibal.edu.uy/> Consultado 12/12/16.

²⁰ Cecilia Barbón, en entrevista, agosto de 2016.

con esta iniciativa, y algo similar acontecía al interior de la Fundación Acindar. “Creo que ambas partes sabíamos que queríamos trabajar en conjunto, pero no teníamos muy en claro en qué, ni cómo”, comentaba la Directora Ejecutiva de la fundación.

Procurando emular el trabajo que ya venía haciendo el Ministerio con la Fundación del Nuevo Banco de Santa Fe²¹, Fontanarrosa propuso a la Fundación Acindar que se sumara como proveedora de equipamiento a esa iniciativa, llamada en ese momento “Plan de Alfabetización Digital”.

Alrededor de esta instancia de arranque en septiembre de 2012 el área de Tecnología, Informática y Procesos de la empresa Acindar, en coordinación con la fundación, participó de una demostración de aulas digitales²² en la firma EXO. Para la selección del proveedor se contó con el asesoramiento de la referida área así como de la administración de la empresa. La selección de la compañía nacional EXO, se basó en la capacidad de producir a escala, atributo que había demostrado como proveedora del Programa Conectar Igualdad que desarrolló el Gobierno Nacional entre 2010 y 2015.

Como resultado de este proceso se adquirieron las dos primeras aulas digitales destinadas a escuelas primarias del departamento Villa Constitución. Estas aulas fueron entregadas en el segundo semestre del 2012 y su destino final fue definido por el MESF: una en VC, ciudad cabecera de dicho departamento, y la otra en la localidad de Empalme, a 5 kilómetros de VC. Las dos aulas fueron inauguradas en noviembre de ese año por el gobernador Antonio Bonfatti y la Ministra Claudia Balagué²³ que había reemplazado a Leticia Mengarelli²⁴.

Durante el año 2013, la capacitación pactada con el MESF para los docentes de las dos escuelas que recibieron aulas digitales sufrió una demora de casi un año, en parte por las elecciones y los cambios de funcionarios, y en parte porque “(...) en Educación estaban definiendo Tramas Digitales como una política estratégica para la provincia. Se pretendía de esta manera, reunir en una sola iniciativa todas las acciones que había en torno de la temática digital”, aclaraba Cecilia Barbón, en su relato sobre los inicios de la articulación con el sector público. La digitalización de las dos escuelas fue el puntapié inicial para expandir la articulación público – privada entre el Ministerio, la empresa y la Fundación Acindar.

²¹ Durante el año 2012, la Fundación Nuevo Banco de Santa Fe instaló 37 aulas digitales en escuelas primarias de la provincia en el marco de su Plan de Alfabetización Digital, que desde su puesta en marcha en 2008 alcanzaba a 41 establecimientos a los que asistían más de 17.000 alumnos. Esto fue acompañado por acciones de capacitación de 256 docentes en el uso de las tecnologías informáticas. <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/10-36745-2012-12-06.html> Consultada: 26-01-17

²² Las aulas digitales móviles donadas por Fundación Acindar, a diferencia de las que se venían entregando en la provincia con 15 netbooks por aula, contaban con 30 netbooks. Además, como todas, contaban con un gabinete metálico cerrado y con ruedas, una notebook para el docente, un router inalámbrico para conexión a Internet, una pizarra digital y un proyector. La instalación del aula digital permitió a docentes y alumnos manejar tecnologías cuyo conocimiento fluido es hoy prácticamente imprescindible.

²³ A fines del 2012 se realizó un cambio de autoridades en el Ministerio de Educación, asumiendo Claudia Balagué, cuyo primer acto oficial fue asistir a la puesta en marcha del aula digital de la escuela de Villa Constitución, junto con el Gobernador Bonfatti.

²⁴ En la web de la Fundación Acindar se registran testimonios de ese primer paso.

<http://www.fundacionacindar.org.ar/memo2012/index.html#!aulas.html> Consultada 26-01-17

Desde la Fundación se pensaba en diferentes alternativas para llevar adelante una intervención con efectos multiplicadores en el sistema educativo de VC. Una de las ideas consistía en extender el uso de las aulas digitales móviles a todos los establecimientos educativos de la ciudad de Villa Constitución. Esta opción fue la que finalmente se propuso al MESF.

Una vez que fueron concertadas las acciones a desarrollar con el MESF, el camino había quedado allanado para iniciar la implementación del programa en todos los establecimientos de enseñanza de VC. Lo cierto es que para la fundación y la empresa no era ésta una escala menor de intervención, sino que significaba un salto cualitativo y cuantitativo de relevancia. Ya no se trataba de una donación puntual (como había sido la donación de dos aulas digitales), sino que lo que se tenía en mente era incluir a Villa Constitución en la digitalización educativa que promovía el MESF, llevándola a otra cota de aplicación.

A las conversaciones con Fernando Fontanarrosa (a cargo de la Dirección Provincial de Tecnologías Educativas) se sumó Oscar Di Paolo, quién en ese momento se encontraba liderando la Secretaría de Innovación Educativa creada en el Ministerio. Cecilia Barbón comentaba que, por la posición estratégica en el Ministerio, “la colaboración de Oscar Di Paolo (...) ha sido central para que la alianza crezca”.

Este ambicioso objetivo se vio reflejado en un párrafo de la carta del Presidente de la Fundación y de la empresa Acindar, Ing. Arturo T. Acevedo, en el Reporte de Sustentabilidad de 2013. Allí se mencionaba el involucramiento de la empresa y la fundación destacando que “(...) nos sumamos a un programa trascendental para la provincia de Santa Fe. El Ministerio de Educación estableció como política prioritaria la digitalización de todas las escuelas y profesorados de la provincia, y Fundación Acindar se sumó al gobierno local en una alianza de cooperación, a la que también se unió Acindar. Juntos, iniciamos un camino dirigido a que, en un plazo de pocos años, todos los establecimientos educativos de la ciudad de Villa Constitución cuenten con conectividad, equipamiento, capacitación docente y procesos de evaluación continuos”²⁵.

De manera que el trabajo colaborativo fue escalando y consolidándose en la decisión de extenderlo a todos los establecimientos educativos y niveles de Villa Constitución. Este proceso de cambio de enfoque era comentado por Cecilia Barbón en los siguientes términos: “De las localidades en que la empresa tenía operaciones, Villa Constitución²⁶, además de ser su corazón productivo, era el único lugar con 50.000 habitantes, 14 escuelas primarias y 6 secundarias, que nos permitía abarcarlo entero y, además, hacer el tipo de programas que nosotros impulsábamos”.

Al momento de profundizarse las conversaciones con el MESF, “ya hacia un tiempo prudencial que el nuevo equipo de trabajo estaba consolidado en la Fundación. Habíamos ordenado el funcionamiento y nos empezamos a preguntar si lo que estábamos haciendo era lo mejor para hacer. [Así] (...) surgió la convicción

²⁵ Ver: <http://www.acindar.com.ar/es/sites/default/files/2016-08/reporte-sustentabilidad-2013.pdf>, pagina 3. Consultado 26-05-17

²⁶ Debe tenerse presente que casi 2000 personas que vivían en VC trabajaban en Acindar, y otros 1.800 eran empleados en empresas proveedoras locales, lo que significaba que un casi el 30 % de la población de la ciudad y su área de influencia se relacionaba directa o indirectamente con Acindar.

de que necesitábamos pensar profundamente en otra forma de trabajo. También entendimos que necesitábamos ayuda para hacerlo, solos no podíamos”, según lo relata Cecilia Barbón.

Se trataba de un proceso de cambio interno que arrancó en el 2007 con la incorporación de Cecilia Barbón como directora ejecutiva de la fundación, incorporación que marca un hito en la profesionalización de esta organización. Luego, con la crisis de la industria del acero que se inicia en el 2009, se verificaron una serie de reacomodamientos en la empresa y la fundación. En ese contexto apareció con mayor intensidad la necesidad de rever las acciones y, también, de fortalecer el equipo, en el marco de una estrategia que procuraba una mayor focalización territorial y temática. Cecilia Barbón convocó a nuevas personas al staff y a un consultor externo que ayudara a visualizar una nueva forma de intervención en las comunidades de referencia para la empresa y la fundación.

Como lo destacaba Agustín Barna, “la voluntad o la inquietud para modificar las formas de trabajo vino de un cuestionamiento interno. Eso es algo no demasiado habitual en las instituciones y me parece interesante destacar, que habla de la particular estructuración del equipo. Lo que pasaba es que las cosas formalmente funcionaban, no había un motivo para decir ‘empecemos de vuelta’, metámonos en un gran lío, que es lo que definitivamente hizo la FA entre el 2014 y ahora, tratando de encontrarle una respuesta a la pregunta genuina sobre el sentido de lo que se estaba haciendo”. Complementando esta mirada Cecilia Barbón apuntaba (...) “la nueva conformación del equipo me ayudó a cambiar la orientación de nuestras acciones”

Vale decir que el sendero de colaboración tuvo un sostén interno en los cambios que se dieron de manera cuasi sincrónica con su gestación, dentro de la propia fundación. Es decir, el cambio cualitativo en la vinculación con el Ministerio se articuló virtuosamente con las transformaciones que experimentó la FA.

Desarrollo del proceso de colaboración

A lo largo del 2014 se fueron delineando los acuerdos de trabajo entre la empresa, la Fundación Acindar y el Ministerio, para equipar a todas las entidades educativas de Villa Constitución ya como una alianza tripartita e implementar el Programa Tramas Digitales incluyendo los niveles educativos: inicial, primario, medio, educación especial y profesorado. La empresa asumió a Tramas Digitales como un programa insignia de sus acciones de responsabilidad corporativa, donando fondos para la compra de equipos, que se sumaron a los de la fundación, en la medida que ésta había asumido un fuerte rol articulador entre las partes, y operaba como la principal promotora de las acciones a implementar.

El lanzamiento del programa y de este nuevo acuerdo, se realizó con un gran acto en Villa Constitución que tuvo mucha repercusión en la ciudad. En el acto participaron el Gobernador Antonio Bonfatti y la Ministra Claudia Balagué, por Acindar su Presidente, Arturo Acevedo, y el CEO, José Giraudo, y por la fundación, la Directora Ejecutiva, Cecilia Barbón y su equipo, además de otras autoridades provinciales y municipales, la comunidad educativa, y vecinos de Villa Constitución.

El informe de la fundación correspondiente a ese año da cuenta de los avances logrados: “Se donaron 30 tabletas, 325 netbooks, 16 notebooks, 24 proyectores, 16 routers, 21 pizarras digitales, 13 gabinetes móviles, lo cual implicó la participación de 8.670 alumnos y 550 docentes de 25 establecimientos educativos”²⁷.

El Ing. Acevedo reflejaba la importancia de esa línea de colaboración, en la carta que precedía al informe de la fundación correspondiente al año 2014: “(...) tenemos plena conciencia de que la única manera de abordar las complejas problemáticas sociales contemporáneas es a través del dialogo y la articulación entre diversos actores. Con ese espíritu, en el año 2013 iniciamos una alianza estratégica con el Ministerio de Educación de Santa Fe sumándonos a Tramas Digitales.”²⁸.

A fines de 2014, personal de la fundación visitó todas las escuelas de Villa Constitución alcanzadas por el Programa Tramas Digitales, e indagó acerca de las opiniones y dificultades que tenían, tanto con los equipos informáticos, como con la capacitación u otros aspectos. Como producto de este trabajo Cecilia Barbón comentaba: “(...) acercamos al ministerio un relevamiento de la situación en las escuelas de VC (conectividad, acceso a las máquinas, propuestas para el refuerzo de equipos, etc.)”. Esa información se organizó y se compartió con Oscar Di Paolo y Fernando Fontanarrosa, y fue de alguna manera, el puntapié para que comenzara a pensarse en realizar estudios más integrales sobre la apropiación del programa a nivel local, y que se investigara también acerca del vínculo público-privado que había permitido llevar adelante este tipo de colaboración, aspecto que es objeto de este estudio.

Vale decir que el mencionado relevamiento fue el punto de partida, según lo relata Cecilia Barbón, para que Oscar Di Paolo dijera: “¿Por qué no hacemos un estudio que vaya más allá? ¿Y que veamos cómo se apropian las escuelas y la comunidad educativa de Tramas?”, y Fernando Fontanarrosa a eso le agregó: “Y cómo se desarrolla el vínculo público-privado en este proceso”. Este interés en documentar y aprender de la experiencia daba cuenta de la consolidación del vínculo entre las tres partes de la alianza, reflejándose en un acuerdo sobre la necesidad de pensar acciones comunicacionales que dieran visibilidad y, también, iniciativas que permitieran evaluar desde diversas perspectivas lo realizado en Villa Constitución. Esta línea de trabajo se concretaría posteriormente. Durante el 2015 las actividades de Tramas Digitales continuaron con la formación de los docentes desde el Ministerio, y el refuerzo de equipamiento aportado por la fundación. En un informe de la fundación se reflejaba la evolución de la colaboración: “En 2015 todas las instituciones educativas de Villa Constitución continuaron realizando, con el Ministerio de Educación, actividades de formación docente y recibiendo asistencia técnica en TICs”. Se percibía un crecimiento en la cobertura: 10.900 alumnos y 720 docentes de 26 establecimientos educativos en esa ciudad.

Concluyendo el año 2015, Villa Constitución era la única localidad de la provincia de Santa Fe donde todos los niveles del sistema educativo contaban con acceso a equipamiento digital y con el plan de capacitación para docentes funcionando. El MESF, por otro lado, estableció un nuevo rol de coordinador específico para Tramas, solo en la ciudad de Villa Constitución, cuya responsabilidad era acompañar a las escuelas y a los

²⁷ Acindar Grupo Arcelor Mittal. 2014. “Reporte de Sustentabilidad 2014”. Publicación Acindar Grupo Arcelor Mittal. Consultado 25/2/17 <http://www.acindar.com.ar/es/sites/default/files/2016-08/reporte-sustentabilidad-2014.pdf>

²⁸ Fundación Acindar. 2017. Última modificación: 26 de mayo. <http://www.fundacionacindar.org.ar/memo2014/>

docentes para que el programa se llevara a cabo con éxito. La creación de dicho cargo representaba una carga presupuestaria, y reflejaba, por lo tanto, el compromiso del Estado con la alianza establecida.

A fines de ese año hubo nuevamente elecciones provinciales y nacionales. Antonio Bonfatti fue sucedido por Miguel Lifschitz como gobernador y en el Ministerio de Educación hubo continuidad en el equipo vinculado al programa. El elenco ministerial permaneció bajo la responsabilidad de Claudia Balagué, Oscar Di Paolo asumió como Secretario de Educación, y Fernando Fontanarrosa fue nombrado Director Provincial de Tecnologías Educativas. En el plano de la difusión, la articulación interinstitucional fue creciendo, tanto en la participación conjunta en las actividades relacionadas con el lanzamiento del Programa en Villa Constitución, como en los eventos propios del Ministerio vinculados con el programa anual del trabajo, y también en “Plaza Digital”, otro evento donde anualmente se mostraban las actividades de las escuelas y que permitía visualizar lo que podían hacer los establecimientos educativos con el nuevo equipamiento informático²⁹.

Consolidación y ampliación del proceso de colaboración

Fueron varias las acciones consideradas o implementadas a partir del 2016, las que reflejan la consolidación y ampliación de la colaboración en el Ministerio, la Fundación, y la empresa.

Las expectativas mutuas de lograr un mayor grado de formalización del proceso se concretaron a mitad del año 2016, cuando se firmó un convenio marco de colaboración entre el Ministerio de Educación y la Fundación Acindar (ver Anexo 5).

A través de este convenio, ambas partes se comprometieron a impulsar y desarrollar conjuntamente relaciones de complementación, cooperación y asistencia recíproca de carácter académico, cultural, tecnológico y de servicio, entre otras. Además, acordaron desarrollar programas que permitieran satisfacer las demandas generadas por la comunidad educativa, comprometiendo la participación de diversos actores sociales en su gestión. Como una muestra de los resultados obtenidos, quedó planteada la posibilidad de replicar el programa, de forma similar a la que se había implementado en VC en otras localidades santafesinas. Para el Ministerio aparecía como una oportunidad concreta, pero Cecilia Barbón manifestaba que para ello era necesario lograr que todas las partes tuvieran un conocimiento mayor de cómo había funcionado el programa Tramas en Villa Constitución, y consideraba que era importante que se entendiera en profundidad lo desarrollado en esta localidad. Esta perspectiva era uno de los principales desafíos remanentes para que pudiera ser un modelo de articulación público-privada aplicable por el Ministerio.

Este desafío fue encarado a través de una investigación diseñada por la Fundación Acindar en conjunto con el Ministerio de Educación de Santa Fe, denominada Procesos de Apropiación Tecnológica en Instituciones Educativas de Villa Constitución, que fuera iniciada a mediados del 2016. Su objetivo general era reconocer y analizar las dinámicas pedagógicas que se desplegaron en las instituciones educativas públicas de Villa

²⁹ Gobierno de Santa Fe. 2017. “Noticias”. Última modificación: 03 de marzo. <https://www.santafe.gov.ar/noticias/noticia/213517/>

Constitución de todos los niveles, en torno al arribo institucionalizado de las denominadas TIC, focalizando en los procesos de apropiación de los docentes y de otros actores involucrados.

Con la evolución de la alianza, al cierre del 2016, se desarrollaba una nueva propuesta del Ministerio de Educación para organizar un laboratorio de producción de contenidos, y talleres de capacitación y de práctica para escuelas, destinado a satisfacer a algunas de las vacancias temáticas existentes en todos los niveles escolares. La idea encontraba algún antecedente en la experiencia del Centro El Patio, perteneciente al Ministerio de Educación santafesino, que era un espacio abierto dirigido a alumnos de escuelas secundarias o que estaban fuera del sistema de educación formal, para que pudieran participar en talleres de video, de utilización de TICs, y de adquisición de habilidades laborales, entre otros³⁰.

La propuesta, expresada por Fernando Fontanarrosa, era crear un Centro de Desarrollo de Nuevas Tecnologías, una especie de laboratorio que estuviera abierto a las necesidades de la fundación y de la empresa Acindar en la formación de alumnos, para que eventualmente ingresaran a esta. También se esperaba que fuera un espacio destinado a promover la colaboración con otras áreas específicas del Ministerio. “El objetivo es que sea un espacio en el que circulen los chicos, que no sea un espacio más de la escuela”. Al momento de la realización de este estudio, esta iniciativa se encontraba aún en etapa de diseño y las partes nucleadas en la alianza estaban evaluando distintas ideas y alternativas. Para llevarlas a cabo se habían conformando equipos multiactorales y se estaban desarrollando nuevos proyectos edilicios y pedagógicos.

Desde la fundación se esperaba que el futuro Centro, por un parte, se retroalimente con la inversión y el esfuerzo pasado, presente y futuro en Tramas, generando así un uso intensivo (y más creativo, al transitar por fuera de la currícula escolar) de las nuevas tecnologías por parte de niños y jóvenes de toda la ciudad. Por otra parte, presupondría acercar las nuevas tecnologías a la población en general. En tal sentido, las conversaciones que se habían desarrollado a finales de 2016, contemplaban en principio ubicarlo en un espacio de gran visibilidad en la zona céntrica de VC, en el nodo educativo integrado por instituciones recientemente creadas y por otras de larga existencia en dicha localidad.

También, durante el año 2016 el Ministerio puso en marcha un campus virtual educativo³¹, y continuó realizando acciones de capacitación y asistencia técnica a docentes; en tanto que la fundación agregó equipamiento específico para las salas de inicial dependientes institucionalmente de escuelas primarias.

Por otra parte, un equipo conformado por profesionales del Ministerio y la Fundación, comenzó a trabajar para convertir a formato digital el manual educativo desarrollado por Fundación Acindar y Fundación

³⁰ Gobierno de Santa Fe. 2017. “Educación. Programa de Actividades”. Última modificación: 26 de febrero.
https://www.santafe.gov.ar/index.php/educacion/guia/get_tree_by_node?node_id=160786/

³¹ El desarrollo de un campus virtual que integraba la plataforma de educación a distancia, otra de conferencias web y una plataforma de gestión de contenidos, conformaron un set de dispositivos y herramientas mediante las cuales todos los docentes, en forma abierta, podían compartir y utilizarlos con fines pedagógicos. Era un espacio donde los docentes de Santa Fe quedaban habilitados para interactuar entre sí, compartir o desarrollar experiencias, en la medida de que cada uno de ellos podía ir produciendo o aplicando contenidos disponibles en la web en sus respectivos ámbitos de trabajo.

Zambrano en el marco del programa “Cuidando nuestros ojos aprendemos mejor”. El material permitiría integrar y utilizar las nuevas tecnologías en las escuelas como recurso para el aprendizaje; ofrecer, en registro lúdico, un abordaje pedagógico sobre la importancia de la salud visual; y colaborar en la detección de niños que tuvieran problemas visuales, durante los primeros grados de la escuela primaria³².

Las acciones desplegadas durante el 2016 apuntaron a satisfacer las nuevas perspectivas que se fueron abriendo en la medida que fue madurando el proceso de colaboración. Expresión de ello era la importancia que cobraba la plataforma virtual para la gestión de contenidos, su enriquecimiento y actualización, y la posibilidad de que todos los participantes pudieran estar al día de las novedades. La plataforma había resultado ser una excelente herramienta de interconexión entre las escuelas, y entre éstas y el Ministerio.

Las perspectivas de profundizar los acuerdos fueron destacadas de manera optimista por todos los actores participantes, y, en consecuencia, se esperaba que el proceso de colaboración entre el gobierno provincial, la empresa y la Fundación Acindar siguiera creciendo y afirmándose en nuevas líneas de acción.

En síntesis, el proceso de colaboración atravesó diversas etapas y a lo largo de ellas se fue consolidando el vínculo público-privado. La fundación tuvo un rol clave en esta alianza, en tanto que la empresa se enfocó a acompañar y apoyarla cuando resultó necesario.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COLABORACIÓN: DESAFÍOS Y APRENDIZAJES

El saldo positivo que dejó la colaboración tripartita, planteó también desafíos, tanto en lo que refiere a las cuestiones no resueltas, como a las nuevas posibilidades de colaboración que se abrían.

En este apartado se abordan y analizan en detalle estos planos y para ello se los ordena en dos sub-apartados: dificultades y desafíos, por una parte, y aprendizajes, por la otra. Esta manera de organizar la exposición facilita el análisis de los temas, y, si bien es operativa a tales efectos, en algunos casos no es sencillo diferenciar con nitidez la línea que los separa. Esto puede atribuirse, al menos en parte, a la interrelación que necesariamente se verifica entre dificultades, desafíos y aprendizajes.

Dificultades y desafíos de la colaboración

Esta alianza público-privada no tuvo un arreglo institucional formalizado en su inicio, lo cual pareciera no haberle restado eficiencia y eficacia al trabajo conjunto ni a su continuidad y enriquecimiento en el tiempo. Las partes mantuvieron una cierta división del trabajo, mecanismos de consulta, y un creciente grado de diversificación y/o complejidad en el abordaje de la temática del acceso e incorporación de las TIC a los procesos pedagógicos.

³² Gobierno de Santa Fe, Ministerio de Educación. 2017. “Campus Educativo”. Última modificación: 26 de febrero. <http://campuseducativo.santafe.gob.ar/lanzamiento-tramas-digitales-en-villa-constitucion/>

Si bien esto podría considerarse una adecuada descripción del funcionamiento que registró el proceso de colaboración, no necesariamente implica que no se hayan enfrentado dificultades y que no permanezcan cuestiones pendientes, como así también que no hayan quedado planteados otros desafíos para el futuro.

Tres dificultades pueden ser reconocidas en el despliegue de las actividades programáticas. Por una parte, algunas demoras en los tiempos de implementación como producto de los cambios políticos; por otra parte, las expectativas gubernamentales en relación a la ampliación del alcance geográfico de la colaboración y, en tercer lugar, la necesidad de avanzar en aspectos relacionados con la conectividad.

Con respecto a la primera de las dificultades mencionadas (demoras en los plazos de implementación por los cambios políticos), debe tomarse en consideración que el programa Tramas en VC transitó tres administraciones, que si bien correspondieron a la misma coalición de partidos políticos, cada una de ellas tuvo algunos rasgos propios, con diferentes elencos ministeriales y seguramente prioridades que se fueron manejando de acuerdo con diversos condicionamientos, propios de cualquier gestión gubernamental. Ninguna de estas características afectó de manera sensible al proceso de colaboración, pero incidieron en los ritmos operativos.

Otra de las dificultades se relacionó con las distintas expectativas que las partes tenían con respecto al alcance territorial de los proyectos. Desde el MESF se esperaba, al inicio de la colaboración, que las acciones conjuntas trascendieran VC, pero para la fundación y la empresa no era algo abordable en la medida que significaba perder foco territorial. En ese sentido, se diferenciaba de otras compañías naturalmente inclinadas a diversificar la inversión social por tener operaciones que abarcan varios de los departamentos en que se divide la geografía provincial. Por ser Acindar una firma anclada en una localidad, no podía esperarse que una iniciativa de colaboración público privada pudiera llevarse a cabo en otro sitio que no fuera aquel en que se asienta su núcleo productivo.

Un mayor despliegue geográfico hubiera implicado que las acciones de la fundación y la empresa Acindar hacia su comunidad de interés perdieran profundidad, foco y alineamiento mutuo. En consecuencia, el Ministerio procuró adaptar las políticas y universalizarlas en la ciudad de Villa Constitución, lo que le dio un sello distintivo en el grado de cobertura, comparado con lo realizado en el marco del programa Tramas en otras localidades, hasta ese momento.

Por otra parte, un punto de dificultad se relacionaba con la insuficiente conectividad en algunas escuelas que no ayudaba a la plena utilización de las herramientas digitales. La denominada conectividad pedagógica, suponía desafíos técnicos, de recursos y de articulación con diversos actores que no pudieron ser resueltos desde el Ministerio.

Las dificultades mencionadas no minaron la armonía del vínculo, ya que en todo momento quedó demostrada una apertura a las propuestas conjuntas y una flexibilidad del sector público para aceptar las necesidades y restricciones de la fundación y la empresa y de éstas hacia el MESF.

Para la empresa, este programa significaba, por una parte, el desafío de lograr un mayor alineamiento con su fundación aplicado a una temática que le era apreciada y, a la vez, le permitía intervenir en una iniciativa que era compatible con las directrices del grupo multinacional del que formaba parte, y adaptándolos al medio local. No debería interpretarse que el programa Tramas haya sido la forma en que la subsidiaria local cumplía con el mandato corporativo, sino que más bien le permitió poner en práctica las ideas de la gerencia argentina y a la vez mantener la sintonía con los lineamientos de ArcelorMittal.

El alineamiento empresa-fundación significó la posibilidad de ampliar sus capacidades de actuación y también facilitar su estrategia de focalización geográfica. Para la fundación significó además la posibilidad de aplicar su concepción sobre los vínculos con la comunidad. “La fundación busca contribuir al progreso de las comunidades, especialmente de aquellas en las que Acindar Grupo ArcelorMittal está presente, apoyando proyectos que promueven la educación como base de la transformación social”³³.

Es interesante destacar que el criterio de alineación que orientó las decisiones haya recorrido un camino de alguna manera inverso al tradicional. En general, se ha observado que las fundaciones empresariales han seguido un proceso de acoplamiento progresivo con las estrategias de sus empresas de origen³⁴. En el caso del programa Tramas dicha alineación se dio desde la empresa hacia la fundación y no viceversa.

Si bien la intención de profundizar la articulación con el MESF, en un primer momento surgió desde la fundación, en la medida que su interlocutor propuso centrarse en las temáticas referidas a las TIC en espacios educativos, se verificó por la decisión de las tres partes, una evolución hacia un grado de articulación cada vez más intenso³⁵. Esa relación creciente, quedó plasmada en un programa de trabajo articulado, en acuerdos formales y en la ampliación de la agenda de actividades conjuntas, dando lugar a procesos de apertura y aprendizaje, y de creación de valor compartido.

Cecilia Barbón mencionaba, recordando los orígenes de la articulación alrededor del Tramas: “...hoy por hoy, a partir de nuestra experiencia con Tramas Digitales, la relación con el estado provincial a través del Ministerio de Educación es parte de nuestro día a día. Se dio de manera natural, por la lógica del trabajo que venía teniendo la fundación. Había un trabajo fuerte previo con las escuelas y era poco lógico no tener relación con el Ministerio de Educación”.

³³ Ver Misión y Propósito en: <http://www.fundacionacindar.org.ar/memo2014/> Consultada 26-05-17

³⁴ Salamon, Lester. 2008. Business social engagement in Latin America: The new alliance for progress? *Grassroots Development*, 29(1), 44-57.

Gutierrez, Roberto y Rodrigo Villar. 2017. Grandes oportunidades para las empresas cuando integran asuntos sociales a sus negocios. Red EAmérica.

³⁵ Si bien no existe una sistematización sobre estructuras evolutivas de las alianzas público-privadas referidas a temáticas sociales, podría extenderse a este tipo de cooperación lo planteado por Austin, Reffico y equipo SEKN (2005: 4): “Los estudios sobre colaboraciones realizados en Estados Unidos ha revelado la existencia de un continuo de colaboración, que describe distintos tipos o etapas de las relaciones entre empresas y OSC, que van desde colaboraciones filantrópicas a transaccionales e integrativas”. Este marco conceptual, fue utilizado para investigaciones sobre este tema en Iberoamérica, en el marco del programa SEKN (Social Enterprise Knowledge Network). Ver: <http://www.udesa.edu.ar/escuela-de-administracion-y-negocios/social-enterprise-knowledge-network-sekn> Consultada 26-05-17

Cecilia Barbón, veía en esta coincidencia liminar, así como el posterior despliegue de las acciones y los resultados que arrojaría, la posibilidad de generar aprendizajes y también de replicación. “Yo creo que el principal desafío es lograr que todas las partes tengamos un conocimiento mayor de cómo ha funcionado esto en Villa Constitución para que pueda ser esa forma de funcionamiento aplicada por el Ministerio a otras localidades de la provincia.

Otro de los desafíos de todo proceso de colaboración intersectorial tenía por referencia a la estrategia de comunicación. Tanto la empresa como la fundación destacaban que era importante comunicar bien y desplegar acciones de formación para que la comunidad educativa supiera para qué se podía usar la tecnología, aspecto que fue especialmente destacado, ya que, al igual que la conectividad, requeriría ir más allá del empuje de los funcionarios de cada uno de los actores de esta alianza tripartita.

Este es un aspecto que se puede verificar en cualquier alianza, tanto en lo que refiere a la forma, como al contenido de las comunicaciones externas, referidas a las acciones desarrolladas y a los resultados obtenidos. Se trata de un punto particularmente delicado en las alianzas público-privadas, ya que las lógicas, los tiempos y las prioridades, no siempre coinciden. En este aspecto, hubo diálogos y tanto la fundación como la empresa Acindar procuraron adaptarse a las necesidades de su aliado estatal.

Al respecto, existía cierta distribución de funciones entre la empresa y la fundación. La compañía era la encargada de emitir las comunicaciones hacia el exterior, y, manifestaba no conocer si la comunidad percibía que las vías de comunicación eran las esperadas. Consideraba que una razón era el perfil bajo que tenía la empresa, y que el programa Tramas la expuso más que otras iniciativas, por lo que un desafío que dejó esta experiencia era pensar en otras opciones comunicacionales para llegar más a la comunidad, y verlo también como una oportunidad para que la empresa mostrara la relevancia del aporte realizado al desarrollo local (ver Anexo 6).

Desde el punto de vista del Ministerio, Fernando Fontanarrosa explicó que el Programa Tramas Digitales expresaba la política en tecnología educativa de la Provincia de Santa Fe dando cuenta de los desafíos que dicha política implicaba: “Se comenzó trabajando en tres ejes fundamentales, y con el tiempo se le agregó un cuarto que es hoy el que cobra mayor fuerza como desafío. Lo primero es garantizar la accesibilidad al equipamiento para todos los niveles y modalidades; un segundo eje es la formación continua, en forma sistemática, porque la apropiación no se da de un día para el otro con meros cursos de capacitación. Tercero, la conectividad; y el cuarto eje, las plataformas virtuales de gestión de contenidos, que mantienen conectadas a las escuelas y a los docentes con el Ministerio, actualizándolos en contenidos y novedades”. Como se verá más adelante estos últimos aspectos fueron los abordados durante el segundo semestre del año 2016.

La continuidad del programa ante eventuales cambios de los elencos gubernamentales emergía como otro desafío, tal como es esperable que acontezca en un proceso de colaboración público-privado, particularmente aquellos casos que tienen un largo horizonte temporal de despliegue y que implican períodos relativamente amplios para su ejecución y sostén.

Frente a esto, tanto la fundación como la empresa, esperaban que los próximos gobiernos siguieran teniendo este programa como prioridad. Dado el carácter innovador de lo realizado, su alcance y profundidad, ambos deseaban que la comunidad entendiera que era un proyecto a futuro, a largo plazo, y que pudieran apoyarlo y aprovecharlo al máximo.

Relacionado con la cuestión de la continuidad, Oscar Di Paolo manifestaba la importancia que para el Ministerio significaba el hecho de “poder sostener una política en el uso de tecnología, una política en el diálogo con las instituciones, con las fundaciones que trabajan o asumen las políticas del gobierno como propias.” Y agregaba, “me parece que eso bien puede ser un broche de oro para todas estas acciones que venimos realizando, transformándolas en una política de Estado”.

Al respecto, Fernando Fontanarrosa introducía una matiz y opinaba que, en la medida que se fuera avanzando en la colaboración entre las tres partes, podría plantearse cierta disonancia en las visiones sobre lo educativo. Consideraba que:

El mundo de la empresa piensa más en términos de provisión de mano de obra, y el mundo de la educación trata más de formar ciudadanos. (...) esas tensiones de los dos lados hay que empezar a compatibilizarlas, que ambos nos reconozcamos como actores, como personas que puedan llevar a cabo esas voluntades. Yo creo que las tensiones siempre van a existir, lo que tenemos que poder es discutirlos, manifestarlas y compatibilizar los intereses. Lo que hay que construir son consensos y la política tiene que estar abierta también para discutir con los empresarios estas cosas. Y nosotros aprender a escuchar las necesidades de ellos. Y esta es precisamente ésta una gestión gubernamental que entiende eso (...). La construcción ciudadana debe ser de las dos partes y las debemos garantizar desde las dos partes. Y digo de las dos partes porque creo que las empresas no cumplen solamente la función social pagando impuestos, sino que tienen que tener un rol protagónico. Por lo menos consensuar políticas públicas que promuevan cuestiones de ciudadanía y ayuden también a las empresas a ser más eficientes, más eficaces y entender cuáles son los perfiles necesarios de nuestros egresados. Y también entender cuál es el rol del Estado en éste sentido.

Estos desafíos fueron reflejados en un convenio marco que se firmó en junio del 2016 entre el MESF, representado por su ministra Dra. Claudia Balagué, y la Fundación Acindar por su directora ejecutiva, Cecilia Barbón. El acuerdo planteaba en su primer punto que las partes se comprometían a impulsar y desarrollar conjuntamente relaciones de complementación, cooperación y asistencia recíproca de carácter académico, cultural, tecnológico y de servicio, entre otras. Además las partes manifestaron su voluntad de llevar adelante acciones, tales como las de ser “organismo asesor de la otra en el asesoramiento técnico”, así como desarrollar programas hacia la comunidad educativa “comprometiendo la participación de actores sociales en su gestión”. Asimismo, establecen que concuerdan en “abrir espacios de intercambio a todas las disciplinas o especialidades de cada una de ellas”.

En este marco contractual, al cierre de esta investigación se habían planteado nuevos desafíos para la alianza, como el de crear el Centro de Desarrollo de Nuevas Tecnologías, mencionado previamente en este documento. Este proyecto se propondría dinamizar procesos creativos vinculados a nuevas tecnologías en el territorio delimitado de Villa Constitución y acercaría las nuevas tecnologías a la población en general; contaría con fuerte impulso de un ámbito con pertinencia y solidez académica (Ministerio de Educación provincial en principio y con planes de integrar otros actores nacionales o internacionales), y con la existencia de inversión pública y privada comprometida con el crecimiento de su población (Estado Provincial, Acindar, Fundación Acindar). Pensar en un proyecto tan ambicioso puede considerarse que es producto de la rica relación establecida en los pasos previos de esta alianza y se retroalimentaría con la inversión y el esfuerzo pasado y presente realizado en el programa Tramas Digitales.

Se observa entonces que, tal como fuera previamente reseñado, las acciones desarrolladas y los proyectos en gestión tendieron a concretarse con una alta sintonía, a partir de entender que cada actor institucional tenía sus propios procesos de toma de decisión e incentivos. En la medida que se fue dando esta convergencia, se fue fortaleciendo la relación y se fueron planteando nuevos desafíos, en la producción de contenidos didácticos, la digitalización de contenidos generados por la fundación, y la realización de estudios que permitieran profundizar el aprendizaje sobre esta experiencia.

Aprendizajes

Los resultados obtenidos, así como las dificultades y desafíos del proceso de colaboración que se han expuesto, generaron aprendizajes que constituyeron la base para retroalimentar el vínculo público-privado alrededor del programa Tramas en Villa Constitución, y permitieron también apuntar a metas más ambiciosas.

Resulta perceptible que el intercambio que se fue dando entre los actores en las instancias de coordinación y diálogo, así como en la articulación de los aportes de recursos y capacidades, dieron lugar a aprendizaje en las tres organizaciones participantes (Ministerio, empresa y fundación). Esta fecunda interacción ha ido definiendo campos de innovación que comenzaron a concretarse hacia el final del período comprendido en este estudio, con amplias posibilidades de expansión futura.

Tal como postula la teoría³⁶, los logros obtenidos tienen una estrecha relación con la presencia de promotores comprometidos de ambas partes y también activos defensores de la iniciativa, que proveyeron de liderazgo al proceso. También se ha observado como los vínculos de confianza con los *stakeholders* internos y externos le dieron legitimidad a la colaboración. Finalmente, aunque no por ello menos importante, se ha identificado la potencia que encierra un proceso de trabajo colaborativo y continuo entre actores complementarios en capacidades e intereses.

³⁶ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (Eds.). 2015. "Creating Public Value in Practice: Advancing the Common Good in a Multi-sector", *Shared-power, No-one-wholly-in-charge World* (Vol. 194). CRC Press.

En relación a la construcción de confianza suele ser uno de los obstáculos en una alianza y así lo remarca la bibliografía, tal como se señaló en la sección de marco conceptual. En cierto grado, es también la principal barrera a superar para un proceso de colaboración público-privado. Por lo general, los funcionarios del sector público han tendido a desconfiar de las intenciones del sector privado, y las empresas, por su lado, del sector público, tanto en lo que refiere a sus capacidades de gestión, como a sus propósitos.

En este caso, todos los actores participantes coincidían en afirmar que la construcción de lazos interpersonales operó como un factor facilitador apto para vencer los referidos obstáculos, y consideraban que la única manera de conseguir esa confianza fue mediante un diálogo cada vez más frecuente y honesto entre ellas. Desde una perspectiva temporal más amplia, reconocían que la historia y la intervención de algunas empresas, crearon cierto grado de desconfianza y que también las gestiones de algunos funcionarios del sector público dejaron recelos en el mundo empresarial. Por eso desde la fundación y la compañía Acindar veían la necesidad de dar cuenta, a través de gestos concretos, del interés de la empresa en contribuir al desarrollo local y crear así mejores condiciones de vida para la comunidad de Villa Constitución.

Claudia Balagué, Ministra de Educación, comentó:

Creo que en este caso en particular se ha dado una conjunción sumamente interesante de diálogo, entendimiento y construcción de algo que no era ni de uno ni de otro, pero sí compartiendo objetivos comunes que nos llevaba a una planificación conjunta sobre cómo hacer acciones contundentes, positivas, en pos de las mejoras de la educación (...) Yo creo que ha sido muy característico de este proceso de colaboración, la apertura al diálogo. Eso de no querer imponer algo por imponerlo, sino de realmente abrirse a la escucha. (...) No fue una relación forzada, todo lo contrario. De entrada, fluyó la relación con total naturalidad, con objetivos comunes. Pero esa apertura al diálogo y a sumarse, inclusive a algunos lineamientos de política pública, en coincidencia con ellos, cosa que no es tan frecuente. Esa fue una característica distintiva, porque no fue forzada, permitió avanzar muy rápidamente, que también es una característica distintiva. Este tipo de relaciones suelen llevar mucho tiempo hasta que se firma un convenio, se acuerdan los términos, los legales de un lado y los del otro. Suele haber mucho en el medio hasta llegar al efectivo desarrollo de un proceso, de una política, de una línea de acción, y en este caso de ninguna manera fue así.

La gestión de la colaboración mostró cómo se pudieron ajustar distintos aspectos para que dos visiones no necesariamente coincidentes, pudieran lograr un proceso de diálogo y de construcción conjunta, que no siempre era el tipo de vínculo y los modos de intervención que el Ministerio había logrado abordar con el mundo empresarial.

Las partes reconocían al factor “construcción de confianza” como el elemento central que permitió avanzar en la consecución de los objetivos propuestos, y que también permitió llegar a un estadio en el que, en palabras de Di Paolo, “permite hacer este ejercicio de pensar en voz alta, y a partir de ahí, lograr

importantísimos acuerdos y construir acciones conjuntas. Esta ha sido un poco la historia: de no conocernos o desconocernos, hasta construir un vínculo entre el Estado, fundación y la empresa Acindar”.

La construcción de confianza generó la posibilidad de empatizar con el otro. Al respecto, dos funcionarios del Ministerio, en entrevistas por separado, expresaron visiones muy parecidas acerca de cuáles eran los roles que tenía cada una de las partes en este proceso de colaboración. El hecho de compartir con la fundación y la firma Acindar los proyectos planteados en Tramas, los llevó a entender con mayor claridad cuáles eran las necesidades de la empresa. Ambos rescataban el trabajo realizado por Cecilia Barbón, tanto con el Ministerio, como en lo que refiere al involucramiento que promovió en la empresa. Y, si bien este factor lo consideraban central, rescataban además el hecho de que el CEO de Acindar haya mostrado una visión de compromiso para que la empresa forme parte de estos proyectos de articulación con el Estado.

Por su parte, la fundación creía que el Ministerio de Educación le empezaba a ver otras virtudes a este trabajo colaborativo. Su percepción era que, al inicio del proceso de colaboración, el Ministerio “dejaba entrar” a la Fundación a su programa, mientras que posteriormente y producto del aprendizaje logrado, los funcionarios habían comprendido que no era sólo una cuestión de sumar recursos, sino además comprobaban el valor que generaba una alianza como la que se había construido.

En la mirada de Claudia Balagué, el proceso de colaboración no sólo fue exitoso, sino que además sirvió para replicar algunos elementos de este proceso con otros actores institucionales con los que interactuaba el MESF. “Cuando pensamos en experiencias exitosas, yo evalué que esta articulación que tenemos entre el Ministerio de Educación y la Fundación Acindar, es una experiencia realmente exitosa. Es interesante analizar cuáles son los factores que llevaron a este resultado, porque si uno puede de alguna manera pensarlos, repensarlos, recrearlos, también puede ayudar a que otras articulaciones se den de la misma manera y que otros procesos se den en forma similar, o por lo menos se tomen algunos aspectos de estos proyectos de trabajo para que otros también puedan llegar a construir metas y arribar a las metas que han construido”.

José Giraudó, desde su rol de CEO de la compañía aportó una visión de orden general. En su opinión, si bien el proceso funcionó en forma aceptada a partir de la complementariedad de intereses y objetivos de las partes involucradas en la cooperación, este programa le permitía a la firma ampliar su aporte en la provisión de equipamiento o de recursos materiales. Al respecto, destacaba que “si bien nuestro principal aporte se puede medir desde lo financiero por el hecho de equipar a todas las escuelas de Villa Constitución con aulas digitales, también hemos contribuido con conocimiento, es decir, nuestra gente de Tecnología y Educación ha analizado de qué manera mejorar la conectividad, de qué manera brindar un mejor diseño o proponiendo qué también todo lo que podíamos hacer desde el punto de vista de soluciones tecnológicas para potenciar esto que eran las aulas digitales. Yo te diría que, con mucho de búsqueda, pero también con mucho de convicción de que lo hecho hasta hoy nos debería orientar a futuro para transitar por este camino” (ver Anexo 7).

Giraudó, ampliando su reflexión, afirmó su creencia en que “la magnitud del desafío que tenemos por delante hace que, probablemente, este contrato tenga que ser rediseñado y el sector privado asuma otro tipo

de responsabilidad, o mayor que la actual. No sé cómo, ni cuándo, pero sí creo que estamos en un estadio de búsqueda desde los dos lados”.

Desde la perspectiva del MESF, uno de los valores que agregaba la Fundación en este proceso, tenía que ver con su larga experiencia de trabajo y de conocimiento a nivel local, factor que el Ministerio, por la propia escala de su intervención, no podía manejar. En este proceso, el conocimiento adquirido y acumulado, y el capital social disponible en la Fundación fueron factores claves para que ésta lograra legitimarse como un socio no sólo prestigioso, sino también operativo en el terreno.

Todo esto generó un muy buen clima de trabajo entre las partes, aspecto que los actores de la alianza destacaron por igual, enfatizando que en general se trabajó dentro de un marco de armonía y diálogo. Como señaló Fernando Fontanarrosa: “Me parece que hay una visión compartida del tema: entonces no hemos tenido inconvenientes. La realidad es que tampoco hemos avanzado sobre temas más delicados, es decir sobre intereses. Siempre han sido temas de aporte. Nuestra visión común siempre agrega valor y difícilmente podamos discutir que sea bueno o malo. Es como muy ‘fina’ la discusión”.

Apuntando a la conformación de equipos de trabajo, Facundo Velasco, gerente de Legales y Relaciones Institucionales de Acindar, comentaba que “lo que se pone a prueba y siempre se puede mejorar, es el trabajo en equipo. Esto de aprender a confiar, de ser constante en el objetivo (...) Cuando la idea es buena tenés que nivelar a todo el equipo de trabajo. Es salir un poco de la burbuja de Acindar y trabajar con todo el mundo de la mejor manera posible”.

La Gerencia de Tecnología Informática y Procesos, a cargo de Fabián Bensabath, fue otra área de las áreas de la empresa que aportó al proceso de colaboración. Al respecto, Bensabath, consideró que trabajar en el proceso de selección del equipamiento, le generó una gran satisfacción. “A nuestros ojos sumaba mucho más a la escuela que regalar una computadora. Desde el inicio me pareció muy buena idea, interesante (...) Además tuvo un impacto dentro de la organización y adicionalmente hizo posible la llegada de Acindar de una manera distinta a la comunidad, por las razones que sean, no deja de ser positivo”.

También desde el municipio se percibía una valoración positiva de la alianza. Jorge Ramón Berti, Intendente de Villa Constitución, y previamente Director de una escuela técnica durante la instalación del Tramas Digitales en la Ciudad, consideró que la alianza público – privada era fundamental y se sentía muy satisfecho de que en su ciudad hubiera podido llevarse a cabo este convenio entre el Ministerio de Educación y Acindar. Asimismo, manifestó estar “orgullosa” de que Villa Constitución fuera una ciudad digitalizada. “Fue un antes y un después, y aunque falta camino por recorrer, esto significó un cambio importante”.

A este ambiente colaborativo contribuyó también que tanto los funcionarios del Ministerio como los de la Fundación y la empresa Acindar, entendieran que los tiempos y prioridades institucionales eran disímiles. Algo equivalente comprendieron los actores respecto a la importancia relativa del proyecto asumido, ya que, para la fundación, Tramas en VC era su proyecto central, mientras que, para el Ministerio, era un campo de aplicación territorialmente acotado de un programa importante. Sin embargo, no parecía ser la escala en sí misma, un buen criterio para evaluar su importancia relativa para cada actor, ya que en el Ministerio había

conciencia de que, además de la obtención de recursos y la construcción asociada, eran relevantes los impactos y aprendizajes que implicaba el trabajo conjunto y sus posibilidades de replicación.

Al respecto, Fernando Fontanarrosa, opinó que “la decisión conjunta, tanto de la fundación como nuestra, de llevar las herramientas digitales a todos los niveles y modalidades de esa comunidad, sobre las cuales ellos tienen ascendencia, facilitó mucho las cosas”. Esto puso en valor al programa en VC, “porque evidentemente si ellos tienen una ascendencia sobre la comunidad, poner en sus manos el programa en toda la comunidad de Villa Constitución, es una garantía de éxito (...) Vimos que la comunidad tomó con mucho agrado el desarrollo del programa, y esto ha hecho que la localidad se constituya en un ejemplo del paradigma que propugnamos para toda la provincia de Santa Fe, en materia de incorporación de las herramientas digitales para la transmisión de conocimientos”.

Al interior de Acindar fue necesario realizar ajustes de las expectativas y del grado de participación esperado/ requerido, tomando en cuenta que para la fundación era uno de los proyectos más ambiciosos de los últimos años, y si bien para la empresa éste tenía cierta jerarquía, su participación demandaba básicamente un aporte de recursos económicos y, la asesoría en algunos aspectos técnicos relacionados con las TIC.

Andrea Dala, gerente de área de Comunicación Externa y Responsabilidad Corporativa de la empresa Acindar, destacó que la Fundación siempre trabajó en temas de educación, pero consideró que desde la compañía era la primera aproximación al tema específico que fue abordado con el MESF. En su visión, lo percibió como “una posibilidad transformadora de la sociedad. Es algo muy dinámico, en donde les estás dando herramientas que los involucren para que trabajen y para que trabajemos todos en forma conjunta (...) Uno pretende algunos cambios en la sociedad, algún refuerzo de valores, y creo que la educación tiene un efecto transformador a largo plazo. Y me parece que Tramas Digitales claramente es un programa de este tipo”.

En cuanto a los impactos institucionales, podría afirmarse que, como derivación del carácter movilizador de los procesos de aprendizaje, las partes intervinientes tendieron a realizar ajustes en sus estructuras. Este efecto resultó más evidente en el caso de la fundación, que reforzó sus capacidades incorporando profesionales que facilitaron el intercambio con sus aliados y sobre todo el vínculo con la comunidad y las organizaciones de la sociedad civil de VC. Sin embargo, debe destacarse que no fue sólo esta alianza hilvanada alrededor de un tema tecnológico aplicado a la educación la que generó cambios, sino más bien que pareciera haberlos reforzado. En efecto, la reconfiguración organizacional de la fundación surgió en forma previa y luego se desarrolló en paralelo con la articulación gestada alrededor del programa Tramas. El factor clave fue el proceso de reflexión interna, producto del cual se plantearon una estrategia de reconversión basada en dos pilares: diálogo con todos los actores sociales e institucionales, y presencia territorial.

Los aprendizajes o el propio desenvolvimiento de esta iniciativa, parecen haber tenido también incidencia en aspectos organizacionales del Ministerio y el desarrollo de nuevas funciones y cargos. Es claro que estos cambios no devienen exclusivamente del vínculo de la fundación sino del crecimiento del programa Tramas

y su despliegue en todo el territorio provincial. No obstante, por la riqueza de las conversaciones sostenidas con la fundación y el MESF, según lo destacaron desde ambas partes, desde el sector público tuvieron la posibilidad de percibir con mayor nitidez sus nuevos desafíos organizacionales.

Para no poner en igual plano los cambios citados, es importante tener en cuenta que, por una parte, no es lo mismo un cambio de esta naturaleza en una entidad privada que en una pública, sea por cuestiones normativas, sea por los condicionamientos políticos, sea por los determinantes institucionales, entre otros.

En el plano de medición de resultados, si bien los actores involucrados coincidían en su relevancia, desde el Ministerio comprendieron que la incorporación de esta práctica era de mayor necesidad para sus socios privados, sean empresas o fundaciones. Fernando Fontanarrosa reflexionó: “las empresas necesitan poder medir el impacto de los esfuerzos que hacen en lo que se propusieron. Porque también tienen una lógica que así funciona. No es ni buena ni mala, es así. Al contrario, nosotros posiblemente tendríamos que aprender también algo de eso (...) Pero lo que es importante también es que las empresas aprendan que los cambios en educación no se dan de la misma manera que se logran, por ejemplo, en una línea de producción. En educación se trata de lograr cambios de personas, de seres humanos, son cambios culturales”.

Respecto a este cambio cultural y su temporalidad, ambas partes eran conscientes, aunque en diferente grado, de las dificultades que un proceso de evaluación debería tomar en cuenta, y de la complejidad que implica medir el impacto de las TICs en los procesos pedagógicos. Una, que la mayoría de los docentes eran inmigrantes digitales, lo que hacía que no se sientan cómodos al exponerse frente a un alumnado que era nativo digital. Esto es un aspecto importantísimo a tener en cuenta al momento de medir impactos.

La empresa había tenido otras experiencias en poner en marcha formas de colaboración o articulación con diversos actores sociales e institucionales, aunque reconocía que Tramas Digitales era la de mayor magnitud y en la que logró concretar satisfactoriamente gran parte de lo que se había planteado. Otras experiencias no pasaron de la fase exploratoria, o tenían objetivos menores.

Di Paolo reflexionaba sobre este punto señalando: “Lo importante es poder sostener las políticas. Eso es lo que va transformando, si las podemos sostener en el tiempo, modificarlas. Ser generoso en el hecho de decir: bueno me equivoqué, vamos por otro lado. Que esto nos ayude, porque aquel que está siempre en el mismo tema, cree que está haciendo lo mejor y no siempre recibe con beneplácito que venga alguien a decirle que hay otras cosas que debería hacer de otra manera”.

Los aprendizajes expuestos dan cuenta de los efectos de la interacción entre los actores y de la dinámica y desafíos del programa. Muchos de estos aprendizajes están relacionados con resultados obtenidos y con aspectos que no pudieron concretarse o se lograron parcialmente. En todo caso, permiten suponer que existía un amplio horizonte de trabajo y de nuevas posibilidades para que las partes continúen profundizando y resignificando el vínculo y que ello sea una plataforma para su crecimiento organizacional.

CONCLUSIONES

En la medida que Acindar era una empresa industrial que no producía bienes de consumo masivo sino insumos para otras empresas o para destinatarios finales en determinados segmentos (aceros y servicios para la construcción civil, alambres para uso en campos o en delimitación de propiedades urbanas o periurbanas), con operaciones de alta relevancia en asentamientos específicos, su inversión social debía considerar la necesidad de vincularse, como toda empresa industrial, con sus comunidades cercanas, en particular Villa Constitución, o de referencia (por ejemplo, empresas constructoras y productores agropecuarios).

En consecuencia, el vínculo de establecimientos fabriles o de distribución de la empresa con la comunidad de VC y otras de referencia, era amplio y reconocía una larga historia. El proceso de colaboración que lideró la Fundación Acindar no puede inscribirse exclusivamente en la referida tradición, sino que debe entenderse también como parte del redireccionamiento y focalización de sus acciones, que encontró en el Programa Tramas Digitales una oportunidad de desarrollo centrado en las temáticas educativas en un marco de vanguardia en lo que refiere a nuevos procesos pedagógicos basados en las TIC.

Al mismo tiempo, el objeto de la colaboración, facilitó una convergencia de objetivos y estrategias de la Fundación Acindar, la empresa y el estado provincial en relación a las TIC en los procesos pedagógicos y también acerca de las condiciones que éstos requerían para que tuvieran el impacto esperado. Al respecto, todas las partes involucradas coincidían en que la inclusión digital no se agotaba en el acceso a equipamiento, importante en sí pero no determinante de su aplicación y apropiación efectiva, sino que se requería un cambio cultural en el cuerpo directivo y docente de los establecimientos educativos. Las capacitaciones del Ministerio apuntaban a este cambio cultural, con el refuerzo de espacios virtuales que fueron permitiendo poner a disposición de la comunidad educativa nuevas formas de intercambio, aprendizaje y disseminación de contenidos. El proceso de colaboración tripartito que se ha descrito, ha trascendido en algunos aspectos al que suele verificarse dentro del “patrón de involucramiento” que se le suele reservar al sector privado, usualmente centrado en la provisión de recursos. Si bien aquí hubo aportes financieros de parte de la empresa en un inicio y luego básicamente de la fundación, el rol de estos actores privados no se restringió al referido patrón.

La colaboración intersectorial entre el Ministerio, Fundación Acindar y Acindar, logró articular aportes y capacidades propias, así como intercambiar información y plantearse actividades conjuntas. Los resultados han sido amplios y los desafíos estuvieron centrados, en un inicio, en el aporte de equipamiento por parte de la FA y en la interlocución que fue ayudando a conformar un ambiente de confianza mutua, aspecto clave que encontró un rumbo positivo merced a la buena relación que fueron estableciendo los líderes de las partes involucradas, y la complementariedad de los actores.

Este caso muestra que la colaboración intersectorial encuentra, como primera fuente de motivación, la posibilidad que brinda a los actores sociales participantes, de conseguir resultados que no podrían haber logrado actuando en forma independiente. Este patrón no debería considerarse un rasgo específico de los procesos de colaboración público-privada, sino que éstos no hacen más que reproducir la dimensión

instrumental que puede considerarse como el primer escalón de toda forma de cooperación. La dimensión instrumental es importante, pero no excluye otras motivaciones que alientan la cooperación, tal como lo evidencia lo acontecido en VC.

Es a esta visión, lo que suele denominarse como la “promesa de valor”, promesa que lleva implícita toda alianza, en tanto y en cuanto sus integrantes esperan que la agregación y coordinación de voluntades y recursos, tenderá a enriquecer las acciones emprendidas, mejorar los resultados, facilitar los aprendizajes, enfrentar los nuevos desafíos y también aportar algún retorno significativo para el logro de sus respectivas misiones. Se supone así que por separado hubieran obtenido menores resultados o los mismos, pero en un plazo mayor. En efecto, ni la fundación ni la empresa hubieran podido involucrarse en un programa de estos alcances de manera unilateral con las instituciones educativas de VC, ni el Ministerio podría haber desarrollado un programa piloto con las características de universalización logradas en Villa Constitución, si no hubiera sido por el trabajo conjunto.

En coincidencia con lo que señalan los trabajos de reflexión sobre los pocos casos relevantes de alianzas público-privadas en América Latina, se constataba que la iniciativa Tramas en VC daba cuenta de la centralidad que tuvo la apertura de espacios de diálogo entre quienes ejercieron el liderazgo en el proceso de colaboración. Estos diálogos fructificaron en la construcción de consensos alrededor de un propósito común compartido y un horizonte de sentido, aspectos que resultaron clave para el desarrollo de las intervenciones. Velar por el cumplimiento de los acuerdos posibilitó que se vean satisfechos los intereses de cada componente de la alianza y que se hayan potenciado los resultados, dado el carácter multiplicativo de la colaboración, aumentando así la efectividad y el impacto de las acciones.

Con frecuencia, los procesos de colaboración público-privados requieren de un recursivo y a la vez sinuoso repertorio de discusiones, acercamientos o desavenencias que son fuente de enriquecimiento en la medida que las partes aprenden a manejarlos y conducirlos de manera eficaz. En el caso del Programa Tramas Digitales, la definición inicial de roles quedó casi “naturalmente” delimitada por la propia esencia de los participantes, sus propias capacidades, las restricciones normativas y las expectativas mutuas. Una clave para el desarrollo de la alianza fue la flexibilidad que cada actor expresó en puntos y momentos de relevancia: el MESF flexibilizó su planteo inicial de que sea en toda la provincia y aceptó trabajar intensivamente en VC. FA aceptó trabajar en temas de TIC por sugerencia del MESF cuando no estaba en su agenda prioritaria. La empresa Acindar se plegó a la agenda propuesta por FA, corriéndose de su campo de acción socio-comunitario habitual.

En tal sentido, una mirada diacrónica permite observar que los aliados fueron capaces de moverse de sus roles originales y, en alguna medida tradicionales, a otros de mayor complejidad y alcance, que dan cuenta no sólo de la confianza entre las partes, sino también de la creciente legitimación de la fundación como actor con incidencia y conocimiento local. La percepción del MESF sobre las capacidades de la fundación, ha constituido un factor de ampliación del repertorio de colaboración y de cambio de los roles. Las principales derivaciones de esta construcción se manifestaron en tres hitos: 1) se abordó en forma conjunta un estudio sobre los procesos de apropiación de las TIC en VC; 2) el Ministerio tomó un desarrollo de FA (materiales publicados originalmente por la fundación en formato impreso), resignificándolo en el ámbito de la política

pública, a través de su reelaboración y transformación a formato digital; y, 3) se iniciaron conversaciones sobre la creación de un laboratorio de nuevas tecnologías, una iniciativa innovadora, única en la provincia.

Los tres hechos mencionados en el párrafo anterior, implicaron productos nuevos, surgidos en el desarrollo de la propia alianza y fueron posibles por la sintonía alcanzada, la construcción de confianza y de lazos interpersonales. Pero también, tuvieron que ver con las capacidades que mostró la FA en términos de conocimiento de los actores territoriales, influencia y prestigio en el medio local. Ninguno de los referidos productos formaba parte de un programa previo, sino que emergieron en el propio proceso de colaboración y generaron un valor adicional a la alianza y su futuro desenvolvimiento. Como lo destacó Agustín Barna, “en este aspecto se percibió una característica singular de esta alianza, la voluntad de navegar conjuntamente, sin necesariamente tener enteramente definido el destino antes de embarcar. A medida que la alianza se fortalecía, los involucrados se permitieron navegar con cartógrafo a bordo³⁷, una metáfora que propone graficar el curso que tomó la alianza, un punto intermedio entre la fijeza de solo recorrer un camino prefijado y el libre albedrío de navegar a donde las corrientes deseen llevarlos. La navegación con cartógrafo a bordo permitió, no solamente ir planificando sobre la marcha el camino conjunto a seguir (y los nuevos destinos), sino también, como se intentó plasmar aquí, ir enriqueciendo y puliendo las propias cartografías sobre el deber ser de las alianzas público privadas”.

Cabe señalar que el estudio referido a los procesos de apropiación de las TIC, está orientado a reconocer y analizar las dinámicas pedagógicas que se despliegan en las instituciones educativas públicas de Villa Constitución de todos los niveles, en torno a al arribo institucionalizado de tales tecnologías, focalizando en los procesos de apropiación que llevan adelante docentes y otros actores institucionales.

Todos estos aspectos ilustran con claridad los avances y la complejidad que fue tomando el proceso de colaboración. Resulta importante, además, destacar estas cuestiones porque pusieron de manifiesto el carácter procesal y progresivo de la construcción tripartita. En tal sentido, permiten reconstruir una evolución basada en la generación de confianza mutua y el diálogo sobre los resultados, los objetivos y el formato de la alianza. Es evidente que hubiera sido prácticamente imposible para la fundación y la empresa, como para cualquier compañía u otra OSC, trabajar en esta escala y profundidad con las escuelas sin, al menos, contar con el aval gubernamental³⁸. También es fáctico que, con mayor o menor énfasis, los ministerios de educación provinciales, así como otros actores de peso, por ejemplo, los sindicatos docentes, difícilmente aceptarían una participación amplia del sector privado en lo que refiere al contenido y los propios procesos y metodologías pedagógicas. En virtud de lo cual, este programa partió de un

³⁷ Se ha tomado aquí con cierta libertad la expresión de Carlos Matus planteada en: Matus Carlos, Política, Planificación y Gobierno, ILPES, Fundación Altadir, Caracas, 1992.

³⁸ Sobre las TIC en educación, cabe mencionar que previo al programa desarrollado con Acindar, el Ministerio había trabajado desde el 2008 con la Fundación Banco de Santa Fe (FBSF), en proyectos relacionados con la capacitación docente en TIC. Entre el 2009 y 2011 se llevó a cabo una iniciativa llamada *Co-laboratorio Aprender con herramientas digitales en la educación secundaria*. Esta actividad contó en algunos de los años en que se realizó con el financiamiento de dicha fundación y el asesoramiento de las escuelas ORT de Argentina. Posteriormente, con la misma fundación pusieron en práctica actividades destinadas a ampliar la accesibilidad a equipamientos en aquellos sectores donde los programas nacionales no llegaban, dando inicio a lo que luego sería el programa Tramas donde la FBSF donaba aulas digitales móviles y el Ministerio implementaba dicho Programa en varias localidades de la provincia. https://www.santafe.gov.ar/index.php/educacion/guia/noticias_educ?nodo=105959 Consultada 25-01-17

entendimiento mutuo sobre el margen y el “campo” de actuación que cada actor podía reservarse para sí, y cuáles serían de acción convergente o conjunta. Este entendimiento, como ya fuera señalado, no impidió que se ampliara el ámbito de intervención de la Fundación Acindar.

Una situación similar puede señalarse con respecto al Ministerio, ya que, si bien éste podría haber aportado el equipamiento de manera unilateral, la provisión de este equipamiento a cargo de la fundación y la empresa permitió un mayor despliegue en el alcance de los niveles y modalidades educativas, así como en los tiempos de implementación, que se abreviaron. Así, el aporte de la fundación y empresa permitió también movilizar recursos técnicos adicionales difíciles de cuantificar pero que seguramente contribuyeron al éxito de la iniciativa.

Además, en el Ministerio de Educación percibían que el vínculo con fundación y empresa significó un importante aporte desde el punto de vista político-estratégico, por tratarse de una alianza con actores sociales y económicos de gran importancia en la provincia y, particularmente, en Villa Constitución. Así no sólo se lograba un caso piloto en materia de introducción de las TIC en los procesos pedagógicos, sino que también era visto por sus autoridades como un caso testigo para generar un modelo de trabajo conjunto con empresas.

De lo expresado por los funcionarios del Ministerio, se puede inferir que este programa implicó una ganancia neta para el sector público, ya que, al concentrar exclusivamente el aporte de la fundación y la empresa en Villa Constitución, le permitió derivar recursos a localidades con una mayor complejidad social, y contar con una experiencia piloto susceptible de ser replicada en otros espacios del territorio provincial.

En tal sentido, se habría verificado en alguna medida, lo planteado en la sección de marco conceptual acerca de las potencialidades que arroja en el mediano plazo la complementariedad de los aportes que los socios efectúan, según sus posibilidades y capacidades, bien sea de carácter técnico, tecnológico, financiero, administrativo, y gerencial, entre otros.

A lo dicho, se podría agregar que no fue necesario desplegar una estrategia para ecualizar las diferencias de poder de las partes involucradas, como así tampoco para manejar eficazmente los conflictos que pudieron haber surgido. Lo primero, porque se desarrolló en un ámbito geográfico en el cual fundación y empresa eran conjuntamente con el municipio, actores clave en la localidad; y el segundo aspecto, porque si bien se presentaron pequeñas diferencias alrededor de algún aspecto o situación específica, éstas no llegaron a transformarse en focos de conflicto entre las partes.

Sin duda, la experiencia previa desarrollada por la Fundación Acindar y el ascendiente de la empresa en la localidad, le daban una base de sustentación al compromiso que éstas habían asumido y eliminaba una fuente de conflicto potencial en la relación. Fue a partir de ese “piso” de relacionamiento comunitario que se sostuvo la decisión política de Acindar para incluirse en Tramas Digitales, y, de esta manera, compartir una política del Estado provincial.

En trazos gruesos, puede decirse que la iniciativa con la empresa y la Fundación Acindar le permitió al Ministerio mostrar a la opinión pública que no sólo enunciaba un discurso sobre los beneficios de articular con el sector privado provincial, sino que Tramas Digitales era una muestra de su trabajo en acciones concretas de colaboración y que, a través de esta asociación, lograba potenciar su contribución a la educación y al desarrollo local en Villa Constitución.

En resumen, el retorno logrado en términos de valor se ha visto reflejado en el grado de cobertura de la inversión, que ha sido mayor que la lograda en otras localidades de la provincia; en el fortalecimiento de las capacidades de la fundación y la empresa para lograr nuevos canales de contacto con la comunidad en un plano socialmente valorado como es el de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación; en la construcción de saberes y conocimientos de los tres socios, y también, en el logro de una mayor visibilidad y reconocimiento por parte de sus públicos de interés y, particularmente, de la comunidad de Villa Constitución.

Para que este tipo de procesos tengan sostenibilidad, es necesario reflexionar en profundidad sobre el propósito y objetivos buscados, sobre la evolución de los comportamientos adoptados y sobre las prácticas desarrolladas. En efecto, este exitoso proceso de colaboración deja planteado futuras líneas de acción de gran importancia para todos sus actores. Desafíos que podrían abordarse en la medida que la solidez de la vinculación alcanzada y el mantenimiento de las condiciones de contexto, permitieran plantearse objetivos más amplios y ambiciosos.

Los avances logrados han sido fuente de aprendizaje para los protagonistas de la alianza, en la medida que éstos han mostrado permeabilidad a las opiniones de los respectivos equipos conformados por los participantes y disposición hacia la búsqueda de opciones que permitirían mejorar el desempeño y lograr que el programa amplíe su impacto en la localidad de Villa Constitución, se replique en otras localidades santafesinas o, inclusive, podrían proyectarse al escenario nacional.

Más allá de los aprendizajes logrados para los actores involucrados en esta experiencia, el proceso de colaboración entre el Ministerio de Educación de Santa Fe, la Fundación Acindar, y Acindar permite obtener lecciones valiosas para la comprensión y gestión de colaboraciones público-privadas en nuestro país, como instrumento fundamental para contribuir al fortalecimiento no solo del sistema educativo, como ha sido en este caso, sino en distintas áreas en la que se crean y administran bienes públicos.

Bibliografía Consultada

Austin, J., Reficco, E. y el equipo de investigación SEKN. 2005. *Aspectos clave de la colaboración*, en VVAA Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Banco Interamericano de Desarrollo, BID, Washington DC.

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/313/Alianzas%20sociales%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Berger, G. y M. Roitter. 2005. *Argentina: el papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas*. En VVAA, Alianzas Sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. BID, Washington DC, pp.195-214.

Bryson, John M., Barbara C. Crosby & Melissa Middleton Stone. 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Articles on Collaborative Public Management*. Hubert Humphrey Institute of Public Affairs. University of Minnesota.

http://lgi.umn.edu/people/jmbryson/pdf/cross_sector_collaborations.pdf

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (Eds.). 2015. "Creating Public Value in Practice: Advancing the Common Good in a Multi-sector", *Shared-power, No-one-wholly-in-charge World* (Vol. 194). CRC Press.

Cardarelli, G y M. Rosenfeld. 2003. *La Gestión Asociada: Una Utopía Realista*. CUADERNO N° 39 CEADEL, Buenos Aires.

<http://www.ceadel.org.ar/cuadernos/LaGestionAsociada-39.pdf>

Charmian Love, Julia Rebholz y Amanda Feldman. 2013. *La guía del practicante. Guía práctica para la inversión, innovación y colaboración corporativa. Una guía para generar resultados positivos*.

<http://mifftp.iadb.org/website/publications/50b633f8-a1ad-4427-a9be-58862ec1b9c8.pdf>

Darmohraj, Adrián (s/d): *La relación público – privado. Una vieja discusión para nuevas perspectivas. Notas para una agenda de investigación*.

<http://live.v1.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/DTN32.PDF>

Devlin, Robert y Graciela Moguillansky. 2009. *Alianzas Público – Privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. CEPAL, Santiago de Chile.

https://www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/Alianzas_pub_privadas_s.pdf

Fundación Acindar. 2015. *Procesos de Apropiación Tecnológica en Instituciones Educativas de Villa Constitución. Proyecto de Investigación. Documento interno*.

Fundación DIS. 2011. *Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos*, Bogotá.

http://www.gestionsocial.org/archivos/00000807/guia_alianzas_coopPub-Priv_DIS.pdf

GDFE. 2009. Estudio sobre Inversión Social Privada en Argentina 2008. Serie Estudios de Inversión Social Privada. Buenos Aires.

http://media.wix.com/ugd/a47812_d0b1c6a2412944b480a55f84d1ad7989.pdf

GDFE y RACI. 2012. Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina

http://media.wix.com/ugd/a47812_3dc17809ddcd46ae850eba16301d219e.pdf

Gutiérrez, Roberto y Rodrigo Villar. 2017. Grandes oportunidades para las empresas cuando integran asuntos sociales a sus negocios. RedEAmérica.

Gvirtz, S. y Ángela Inés Oría. 2010. La relación entre el estado y la sociedad: alianzas público-privado para la mejora educacional. Revista Iberoamericana de Educación. Número 54 (Septiembre-Diciembre). <http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/05/120507.pdf>

Kievsky, Ariel. 2005. "Acindar y el Desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo". Caso Pedagógico Colección SEKN No. SKS-053. Boston: Harvard Business School Publishing.

Matus, C. 1992. Política, Planificación y Gobierno, ILPES, Fundación Altadir, Caracas. Versión digital: http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/2_carlos_matus_politica_planificacion_y_gobierno_.pdf

Ministerio de Educación de Colombia. 2014. Modelo de alianzas público-privadas. Una propuesta del Ministerio de Educación de Colombia, Bogotá.

http://www.ame.edu.co/content/wp-content/uploads/2015/06/modelo_alianza_publico_privada.pdf

Salamon, Lester. 2008. Business social engagement in Latin America: The new alliance for progress? Grassroots Development, 29(1), 44-57.

Smith, David Horton, Robert A. Stebbins & Jurgen Grotz (Eds.). 2016. The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations. Palgrave Macmillan: UK

Universidad Austral. 2014. Caso Fundación Acindar. IAE Business School, Buenos Aires.

Villar R y Castro A. 2011. Aprender para mejorar. Una guía para organizaciones sociales. Fundación DIS. Consultado en octubre de 2011 en www.gestrategica.org

ANEXOS

- 1) Listado de entrevistas realizadas
- 2) El Programa Tramas Digitales.
- 3) Programas educativos de la Fundación Acindar.
- 4) Línea de tiempo de la colaboración Ministerio de Educación, Acindar grupo Arcelormittal y Fundación Acindar.
- 5) Convenios generados en el proceso de colaboración entre Fundación Acindar y Ministerio de Educación de Santa Fe
- 6) Piezas de comunicación externa del Programa Tramas Digitales.
- 7) Aportes financieros de la Fundación Acindar y Acindar grupo Arcelormittal.

Anexo 1: Listado de entrevistas realizadas

Entrevistado	Organización	Cargo	Fecha de entrevista	Estatus al 30/9/16
Cecilia Barbón	Fundación Acindar	Directora Ejecutiva	08/16/2016 y 09/13/16	Realizada
María José García	Fundación Acindar	Analista de proyectos	8/16/2016	Realizada
Agustín Barna Cingolani	Fundación Acindar	Analista de proyectos		
Florencia Magnasco	Fundación Acindar	Analista de proyectos		
José Giraudo	Acindar Grupo ArcelorMittal	Director Ejecutivo	9/19/2016	Realizada
Andrea Dala		Gerente de Área Comunicación Externa y RSE		
Carlos Vaccaro	Acindar Grupo ArcelorMittal	ex Gerente de asuntos externos	9/30/2016	Realizada
Facundo Velazco	Acindar Grupo ArcelorMittal	Gerente de asuntos externos		
Andrea Dala		Gerente de Área Comunicación Externa y RSE		
Fabian Bensabath	Acindar Grupo ArcelorMittal	Gerente de Sistemas	09/16/2016	Realizada en Rosario
Fernando Fontanarrosa	Gobierno de Santa Fe	Director Provincial de Tecnologías Educativas	09/15/2016	Realizada en Rosario
Oscar Di Paolo, Silvia Serra	Gobierno de Santa Fe	Secretario de Educación provincial	09/16/2016	Realizada en Rosario
Claudia Balagué	Gobierno de Santa Fe	Educación de la Provincia	11/17/2016	Realizada en Rosario

Anexo 2: El Programa Tramas Digitales

Desde el año 2008 el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe comenzó a gestar acciones que luego cristalizarían en el programa “Tramas Digitales”.

Tal como lo destaca el sitio web del Ministerio de Educación, el programa debía su nombre a la idea de constituir una trama, un tejido que enlace en un mismo hilo educadores, estudiantes, currículums y dispositivos digitales, a los fines de instaurar un nuevo escenario educativo, una nueva ecología del aprendizaje. Reconocía así a las nuevas tecnologías como herramientas fundamentales para la innovación, inclusión e igualdad de oportunidades; a los educandos como protagonistas principales de la escena educativa, y a sus docentes como mediadores en la construcción y apropiación del conocimiento.

El Ministerio implementó un ciclo de formación que contemplaba diez encuentros presenciales en las escuelas y en sedes de los nodos educativos con que cuenta la provincia. En estos encuentros se privilegiaba el “hacer por sobre la escucha pasiva” de los participantes, hacer que pretendía movilizar la emoción y la reflexión y en consecuencia conducir al cambio en las prácticas áulicas. Las actividades consistían fundamentalmente en la elaboración de materiales digitales de enseñanza propios, que serían luego utilizados por los docentes en sus clases, y eventualmente considerados para su publicación en el campus del Ministerio. La formación preveía contenidos troncales y a la vez adoptaba especificidades correspondientes a los distintos niveles y modalidades (Trama Digital Inicial, Trama Digital Primaria, Secundaria, Superior, Artística, Técnica, Especial, Adultos, etc.).

Además de las instancias presenciales, contemplaba el acompañamiento en las aulas virtuales de la plataforma educativa y en las aulas reales del docente con sus alumnos. La propuesta en su conjunto implicaba 80 horas de formación en servicio.

Entre los objetivos generales se encontraban:

1. Facilitar la innovación en las prácticas pedagógicas de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo, en base a los ejes definidos en la Provincia de Santa Fe.
2. Formar educadores capaces de gestionar sus clases con herramientas digitales y desde una perspectiva de trabajo colaborativo.
3. Generar en los educadores una visión más amplia acerca de las características de los niños/as y adolescentes y jóvenes del Siglo XXI y la necesidad de promover espacios más inclusivos y protagónicos.
4. Reconocer y aprovechar el potencial de la pizarra digital interactiva (PDI) para la innovación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
5. Reconocer e implementar recursos tecnológicos que incorporaran adaptaciones según las diferentes capacidades de los estudiantes.

Las tecnologías incorporadas a procesos educativos abarcaron la disposición de netbooks, pizarra digital, celulares y proyector multimedia. La integración del conocimiento curricular, pedagógico y tecnológico, así como el aprendizaje basado en proyectos y los modelos pedagógicos que las sustentan, demandaron el uso de la web 2.0 y el trabajo colaborativo. Asimismo, se apeló a recursos y narrativas digitales (webquest, wikis, sites, podcast, videojuegos, imágenes y animaciones multimedia, etc.).

Sin embargo, estos factores conformaron las condiciones necesarias, pero no suficientes para la integración de las TIC en las aulas. Para ello se requirió reformular el oficio y lugar del docente en la nueva escena educativa, la producción de contenidos y materiales digitales, y el uso responsable de las nuevas tecnologías.

La línea de formación y actualización de los educadores para el uso de tecnologías educativas tuvo la intención de recrear los procesos de enseñanza y aprendizaje, reforzando el vínculo entre el docente y sus alumnos mediante la creación e implementación de dispositivos pedagógicos compartidos en un Campus Virtual, destinado a docentes de todos los niveles y modalidades del sistema.

La formación abarcaba instancias de reflexión sobre varios aspectos relevantes: los posicionamientos y las prácticas docentes, sus formas de entender y ejercer la enseñanza; las características y particularidades de las infancias y adolescencias actuales (y de aquellos llamados “nativos digitales” generación X), las formas en que los mismos conocen, aprenden y se vinculan entre sí; la cuestión de los contenidos escolares relevantes, los saberes y las disciplinas. Asimismo la capacitación estaba orientada para que los docentes logaran el dominio de los instrumentos, de las herramientas tecnológicas y del lenguaje digital.

A medida que se fue avanzando, el Ministerio de Educación de Santa Fe comenzó a ampliar la infraestructura tecnológica para garantizar la conectividad a Internet a las escuelas santafesinas, con fines administrativos, comunicacionales y pedagógicos.

Entre los años 2012 y 2016 el programa alcanzó a 1.500 escuelas, llegando así a cubrir a casi la mitad de los establecimientos educativos de la jurisdicción.

Debe tomarse en consideración que Tramas Digitales es ante todo un programa de capacitación. En efecto, el Ministerio lo define como “un programa de Formación Docente orientado a la integración de las nuevas tecnologías en todos los niveles y modalidades del sistema educativo de la provincia de Santa Fe, con el objeto de transformar las prácticas pedagógicas y generar oportunidades más ricas de aprendizaje.”. Articula estrategias con otros niveles de gobierno y con instituciones privadas para equipar las aulas con dispositivos digitales, vale decir que los eventuales aliados intervienen de manera formal en la provisión de equipos o infraestructuras, pero no en lo que hace a los procesos de capacitación. De hecho, en la página web de la Fundación puede leerse que, gracias a este proceso de trabajo conjunto y colaborativo, Villa Constitución se transforma en la primera ciudad de la provincia de Santa Fe que cuenta con la totalidad de sus instituciones educativas de gestión estatal dotadas de equipos digitales, garantizando el acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

Anexo 3: Programas educativos de la Fundación Acindar

Reporte de sustentabilidad 2015



Programas educativos y sociales de Fundación Acindar

En 2015, llevamos adelante 36 programas y proyectos desde Fundación Acindar, en los que participaron directamente unos 42.800 niños, jóvenes y adultos, alcanzando 242 escuelas y organizaciones. Para el total de las iniciativas/acciones sociales y educativas llevadas adelante el año se invirtieron más de \$6,5 millones.

Enfoque

Creada en 1962, desde Fundación Acindar trabajamos con la misión de contribuir al progreso de las comunidades donde Acindar Grupo ArcelorMittal está presente, apoyando proyectos que promueven la educación como base de la transformación social.

Desempeño 2015

Educación

Becas de ayuda económica para hijos de empleados de la compañía

Desde 1997 otorgamos becas a los hijos de los colaboradores de la compañía que presentan buen desempeño en sus estudios secundarios y superiores con el fin de reconocer a los jóvenes por su esfuerzo y acompañarlos en sus trayectorias educativas.

En la edición 2015 del programa recibimos 149 solicitudes y aprobamos 125, todas las que cumplían con las condiciones requeridas en las bases. El 63% de los seleccionados ya había obtenido beca en años anteriores. En su conjunto, la cantidad de becas otorgadas se sigue incrementando año a año.

Distribución de las becas por localización y por nivel educativo

Localización	Becas	Nivel educativo	Becas
Villa Constitución	37	Secundario	96
La Tablada	14	Terciario	5
Villa Mercedes	43	Universitario	24
San Nicolás	15	Total	125
Rosario	16		
Total	125		

Inversión Fundación Acindar (en pesos)

2014	2015
6.126.598	6.560.704



Tramas digitales

Este programa es una iniciativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe para integrar tecnologías digitales en instituciones educativas, tanto equipos como capacitación a los docentes de los niveles educativos.

Mediante acciones articuladas entre los distintos niveles estatales, empresas y fundaciones, busca garantizar el acceso a la educación digital, brindando igualdad de oportunidades e innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En conjunto con Acindar Grupo ArcelorMittal y Fundación Acindar, Tramas Digitales se implementa en la ciudad de Villa Constitución, primera ciudad de la provincia de Santa Fe que cuenta así con la totalidad de sus instituciones educativas públicas digitalizadas, garantizando el acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

En 2015 participaron en el programa 26 establecimientos educativos (4 jardines de infantes, 14 escuelas primarias, 6 escuelas secundarias, 1 escuela especial y 1 profesorado), 720 docentes y 10.900 alumnos. Se donaron 4 kits multimedia, 3 aulas digitales móviles, 4 proyectores, 4 pizarras y 2 gabinetes móviles para almacenaje y carga de netbooks que posee la escuela. Todos los establecimientos continuaron realizando actividades de formación docente y recibiendo asistencia técnica por parte del Ministerio de Educación.

Equipos entregados a las escuelas en 2015 por nivel educativo

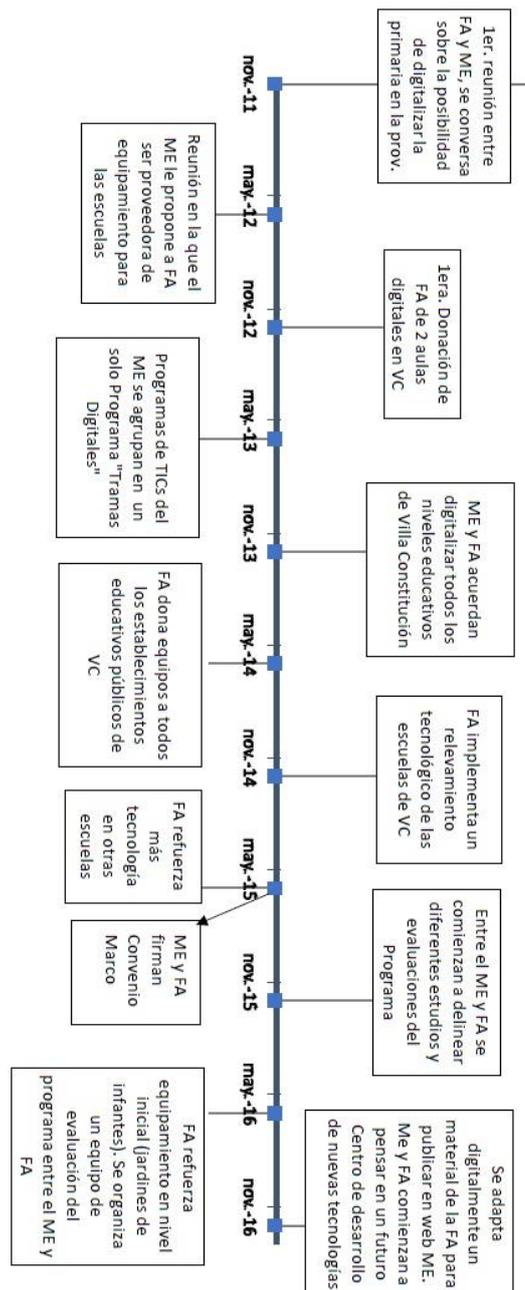
Nivel	Cant	Descripción
Inicial	4	Kit multimedia: cada uno con 10 tabletas, una notebook para el docente, un proyector, un router.
Primaria	3	Aulas digitales móviles: cada una con 25 netbooks, una notebook para el docente, un router, una pizarra digital, un proyector, un gabinete móvil.
Secundaria	3	A dos escuelas, un proyector y una pizarra digital a cada una. A la escuela técnica dos proyectores, dos pizarras digitales y un gabinete móvil.
Profesorado	1	Un gabinete móvil.

Sumemos Seguridad

El programa iniciado en 2006 se enmarca en las acciones de concientización en salud y seguridad que llevamos adelante desde Acindar Grupo ArcelorMittal, dirigidas tanto al público interno como a la comunidad. Durante 2015, la Fundación inició diálogos con el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe para desarrollar, a partir de 2016, un programa de revisión integral de la seguridad en las escuelas, incorporando capacitación docente, planes de evacuación y simulacros de situaciones de emergencia de acuerdo a las necesidades de cada institución educativa.



ANEXO 4: Línea de tiempo de la colaboración Ministerio de Educación, Acindar Grupo ArcelorMittal y Fundación Acindar.



Fuente: Entrevistas con miembros de Fundación Acindar

Anexo 5: Convenios generados en el proceso de colaboración entre Fundación Acindar y Ministerio de Educación de Santa Fe

A) Convenio de colaboración entre Fundación Acindar y Ministerio de Educación de Santa Fe – Año 2012



ACTA ACUERDO

—En la ciudad de Santa Fe, a los días del mes de Noviembre de 2012, entre el **MINISTERIO DE EDUCACION** de la Provincia de Santa Fe, representado en este acto por la señora Ministra de Educación, Prof. Letizia E. Mengarelli, constituyendo domicilio en calle Av. Arturo Illia N° 1153 -5º Piso- de la ciudad de Santa Fe, en adelante "EL DONATARIO" y la **FUNDACION ACINDAR**, representada en este acto por su Presidente Ing. Arturo T. Acevedo, constituyendo domicilio en calle Dr. Ignacio Arieta N° 4936 de La Tablada, Provincia de Buenos Aires, en adelante "EL DONANTE", convienen en celebrar -ad referéndum del Poder Ejecutivo y de la Honorable Legislatura de la Provincia de Santa Fe- la presente acta acuerdo de donación que se regirá por las cláusulas que seguidamente se detallan:

PRIMERA: "EL DONANTE" dona a "EL DONATARIO" y éste acepta de conformidad, dos Aulas Digitales EXO (en adelante "Aula Digital"), compuestas cada una de ellas por los bienes que seguidamente se detallan, asumiendo "EL DONATARIO" las obligaciones que se especifican como cargas de la donación aquí efectuada:

- El acta contiene un detalle del equipamiento de "Aula digital" que a los efectos de este documento se ha suprimido.

SEGUNDA: "EL DONATARIO" usará las Aulas Digitales referidas con fines

"2012 - Año del Bicentenario de la Creación de la Bandera Nacional"



exclusivamente educativos, comprometiéndose a no utilizarlas con otros fines, obligándose asimismo a presentarle a "EL DONANTE" un informe por parte de las Escuelas destinatarias de los objetos donados, una vez concluidas las capacitaciones y puesta en marcha de los equipos, que incluya la planificación del uso del "Aula Digital" para el ciclo lectivo correspondiente, el cual deberá ser enviado a mediados de mayo de 2013.

TERCERA: "EL DONANTE" entregará un "Aula Digital" a cada una de las Escuelas de Educación Primaria que se detallan a continuación, asumiendo el costo del traslado del equipamiento constitutivo de la misma hasta el domicilio de cada establecimiento que se especifica en cada caso. Asimismo, "EL DONATARIO" autoriza a la Dirección de cada una de las Escuelas beneficiadas y/o a quien ésta designe a recibir el "Aula Digital" donada, suscribiendo la correspondiente acta complementaria.

- 1 Escuela Nro. 6013 "DR. ZENON MARTINEZ" de la localidad de Empalme Villa Constitución.**
Domicilio: Mitre 131 – Empalme Villa Constitución
TE: (03461) 493163
Director: ISOLA, Franca (DNI: 18.643.603)

- 2 Escuela Nro. 1260 "VALENTIN T. ANTONIUTTI" de la localidad de Villa Constitución.**
Domicilio: CHUBUT S/N – Villa Constitución
TE: (03400) 470085
Director: CORDARO, Mónica Maritza (DNI: 06.715.466)

CUARTA: "EL DONATARIO" es único responsable de todo daño que se pueda producir por el hecho o en ocasión del retiro, traslado y posterior posesión, uso y tenencia del "Aula Digital", a excepción del relativo al traslado hasta el establecimiento educativo, atento que el mismo se encuentra a cargo de "EL DONANTE".

QUINTA: "EL DONATARIO" se compromete a mantener indemne a "EL DONATARIO", sus sucesoras o continuadoras, sociedades controlantes o controladas o vinculadas o relacionadas y/o sus respectivos directores, funcionarios y empleados, respecto de cualquier demanda, acción o reclamo judicial o extrajudicial originados en el retiro, traslado y posterior posesión, uso y tenencia del "Aula Digital", a excepción de las responsabilidades relativas al traslado hasta el establecimiento educativo, atento que la misma resulta a cargo de "EL DONANTE".

SEXTA: Las donaciones acordadas se realizan con cargo para "EL DONATARIO" y las Escuelas detalladas de utilizar las "Aulas Digitales" donadas exclusivamente con fines educativos, comprometiéndose a no utilizarlas con otros destinos, asumiendo el cargo de tomar todas las medidas necesarias a los fines de asegurar la correcta

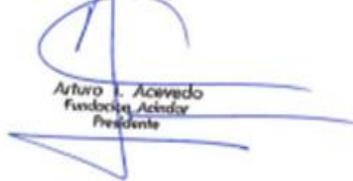
"2012 - Año del Bicentenario de la Creación de la Bandera Nacional"



custodia de los bienes al momento de su utilización y mientras estos estén almacenados en los inmuebles pertenecientes a las escuelas referidas como destinatarias de las donaciones acordadas. Estas donaciones de las "Aulas Digitales" y sus cargos se realizan en virtud de lo estipulado en los Artículos 1789º, 1826º, 1838º y 1849º del Código Civil de la Nación.

SEPTIMA: Para todos los efectos legales "LA DONANTE" constituye domicilio especial en Av. Leandro N. Alem Nº 790 -8º Piso- de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina y "LA DONATARIA" en el indicado en el encabezamiento. En caso de conflicto, las partes acuerdan someterse a la competencia de la Cámara en lo Contencioso Administrativo de la ciudad de Santa Fe.

69 ---En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en el lugar y fecha indicados ut supra.-----



Arturo J. Acavedo
Fundación Acindar
Presidente



Prof. Letizia Mengarelli
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

"2012 - Año del Bicentenario de la Creación de la Bandera Nacional"

B) Convenio de colaboración entre el Ministerio de Educación de Santa Fe y Fundación Acindar – Año 2016



Fundación **Acindar**

**CONVENIO MARCO DE COLABORACION ENTRE EL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE SANTA FE
Y FUNDACIÓN ACINDAR**

Entre el MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE SANTA FE, representado en este acto por la Sra. Ministra de Educación **Dra. Claudia Balagué** DNI 14.746.664, con domicilio en Avda. Arturo Illia 1153 5to Piso, Santa Fe, en adelante "El MINISTERIO", y FUNDACIÓN ACINDAR, representada en este acto por su Directora Ejecutiva la Sra. **Cecilia Barbón** DNI 16.236.913 en adelante "La FUNDACIÓN", con domicilio en Avda. Leandro N. Alem 790, Piso 8 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y en su conjunto "las PARTES" acuerdan en celebrar el presente CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN (en lo sucesivo "el CONVENIO MARCO") conforme a las siguientes consideraciones:

Que el MINISTERIO viene desarrollando una política de inclusión digital en el marco del Programa Tramas Digitales, implementando acciones de distribución de equipamiento tecnológico; apoyo a la implementación de recursos tecnológicos basados en TIC's, formación docente para la incorporación de tecnologías digitales en la planificación didáctica; de tal suerte que para consolidar esta política resulta necesario incorporar acciones de investigación y aprendizaje situado de las mismas.

Que el MINISTERIO en su Plan de Gestión 2016 – 2017 incorpora la línea estratégica de Planificación, Articulación e Investigación educativa, prestando especial atención a la Investigación educativa como estrategia pertinente de aprendizaje y promoción de experiencias educativas de referencia, así como también de programas prioritarios de la gestión.-

Que la misión de la FUNDACIÓN es promover la educación como base de la transformación social, especialmente en aquellas comunidades donde el grupo ArcelorMittal está presente, desde una perspectiva territorial, desarrollando y apoyando iniciativas que, sustentadas en procesos de diálogo multiactoral, se proponen incidir en problemáticas socialmente relevantes.

Que para orientar su inversión social, la FUNDACIÓN considera la educación y la inclusión social como ejes centrales de sus acciones, y prioriza iniciativas que surjan del diálogo y el consenso

MB
G

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

entre las partes, y que involucren la mayor cantidad de actores locales, aspirando a colaborar como un agente del desarrollo local, y construyendo conjuntamente con diversos actores sociales los lineamientos prioritarios para la acción, a los fines de promover acciones sustentables y que perduren en el tiempo.

Que la mutua complementación y cooperación sirven al respectivo desarrollo de los fines académicos, científicos y tecnológicos de ambas instituciones.

Que este modo de vinculación permitirá un mejor servicio a la atención de las necesidades de la comunidad, reconociendo las mismas, como así también las cuestiones relativas a la solidaridad social, la inclusión y la calidad educativa.

CLAÚSULA PRIMERA:

1.1. Las partes, se comprometen a impulsar y desarrollar conjuntamente relaciones de complementación, cooperación y asistencia recíproca de carácter académico, cultural tecnológico y de servicio entre otras.

1.2. Dichas relaciones se efectivizarán por la adopción de medidas de coordinación y acción en común en todas las áreas propias de su incumbencia, toda vez que las circunstancias lo aconsejen y permitan.

1.3. Las partes manifiestan su voluntad de llevar a cabo, entre otras, las siguientes acciones:

1.3.1. Actuar cada uno como "organismo asesor" de la otra en asesoramiento técnico.

1.3.2. Desarrollar programas que permitan satisfacer las demandas generadas por la comunidad educativa, comprometiendo la participación de los actores sociales en su gestión.

CLAÚSULA SEGUNDA: Las partes se comprometen a reconocer como funciones normales de su personal docente y/o técnico el cumplimiento de las tareas que se les asigne en virtud del presente Convenio, sin que ello implique obligación pecuniaria alguna de la otra parte, salvo acuerdo expreso en contrario. En todos los casos, las partes mantendrán la individualidad y autonomía en sus respectivas estructuras técnicas y administrativas. Asimismo asumirán particularmente sus responsabilidades consiguientes.

CLAÚSULA TERCERA: Las partes concuerdan en abrir los campos de intercambio a todas las disciplinas o especialidades de cada una de ellas.

CLAÚSULA CUARTA: La celebración de este CONVENIO MARCO no implica la existencia de ningún tipo de figura asociativa, ni relación legal o financiera entre las PARTES. Cada una de las

PARTES será responsable del cumplimiento de las obligaciones impositivas y de cualquier otra índole a su cargo relacionadas con la ejecución de las obligaciones derivadas de este CONVENIO MARCO.

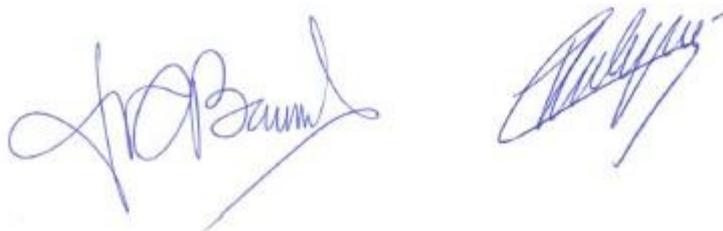
CLAÚSULA QUINTA: Las acciones, proyectos y actividades a realizar conjuntamente en el marco del presente CONVENIO MARCO se detallarán en acuerdos específicos que serán parte integrante del mismo, indicando la denominación, descripción y objetivos de cada acción. Asimismo se especificarán las tareas a realizar, plazos y obligaciones de cada una de las PARTES.

CLAÚSULA SEXTA: Para la firma de los protocolos adicionales, las partes designan: por el MINISTERIO, a su Secretario de Educación Dr. Oscar A. Di Paolo DNI 13.502.663 y por FUNDACIÓN ACINDAR, a su Sra. Directora Ejecutiva Cecilia Barbon, DNI 16.236.913.

CLAÚSULA SÉPTIMA: El presente Convenio tendrá vigencia por el período de 1 (un) año a contar desde la fecha de suscripción, quedando pactada la renovación automática por el mismo período a su vencimiento, salvo expreso pedido de alguna de las partes. Cualquiera de las partes podrá rescindir el presente Convenio mediante comunicación escrita dirigida a la otra, con sesenta (60) días de anticipación, sin que la misma afecte acciones pendientes o en curso de ejecución que no fuesen expresamente dejadas sin efecto por ambas partes.

CLAÚSULA OCTAVA: Las PARTES constituyen sus domicilios en los indicados en el encabezado de la presente, adonde se tendrán por válidas todas las notificaciones relacionadas con el CONVENIO MARCO. Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por escrito a la otra PARTE. Este documento se rige por las leyes de la República Argentina. Cualquier divergencia que pudiera suscitarse con motivo de la presente se someterá a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Provincia de Santa Fe; para lo cual, las PARTES renuncian a cualquier otro fuero y jurisdicción que pudiera corresponder.

En muestra de conformidad se firman 2 (dos) ejemplares en español a un solo efecto y de un mismo tenor, en la localidad de Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, a los 16 días del mes de Junio de 2016.



Anexo 6: Piezas de comunicación externa del Programa Tramas Digitales



Villa Constitución, toda digitalizada

Por Paulo Menotti

14 Diciembre 2014

El pasado jueves 11 se realizó una actividad y taller para docentes de toda la provincia en el marco del



programa “Tramas Digitales”, en el salón Metropolitano de Rosario. Se trata de un programa del Ministerio de Educación de la provincia bajo el cual se digitalizaron 25 instituciones educativas de gestión pública de Villa Constitución, que así se convirtió en la primera ciudad santafesina que cuenta con todos sus establecimientos educativos equipados en el área informática.

Tramas Digitales se propone realizar aportes en el área informática, además de capacitar a los docentes para desarrollar actividades educativas con el uso de esta tecnología. El programa está vigente en toda la provincia,

y en Villa Constitución contó con la colaboración de la Fundación Acindar.

En la presentación estuvieron el gobernador Antonio Bonfatti, la ministra de Educación Claudia Balagué, y la directora ejecutiva de la Fundación Acindar, Cecilia Barbón. En una entrevista con El Ciudadano, la representante de la empresa de aceros contó la experiencia en Villa Constitución, además de los propósitos del programa.

“El programa Tramas Digitales es un proyecto del Ministerio de Educación que viene a sumar una cantidad de iniciativas sueltas que se iniciaron desde esa cartera desde hace años, siendo pioneros en el tema de la digitalización en la educación en la Argentina. Desde la provincia se viene apostando a esto con mucha visión innovadora en el tema. A fin del año pasado se decidió unir todas esas iniciativas en el programa Tramas Digitales que viene a ponerlas en un marco sistémico para darles sinergia a las propuestas sueltas y también para homologar, a acompañar por ejemplo, al programa Conectar Igualdad que está presente en la provincia y que ha dotado de netbooks e internet a todos los docentes y alumnos de las escuelas”, explicó Barbón.

En ese sentido, la referente de la Fundación comentó que básicamente el programa tiene tres patas: conectividad, equipamiento, y capacitación docente. “La conectividad es crucial para brindar internet,

conexión a todos los establecimientos educativos. El equipamiento es necesario porque es la herramienta dura para este propósito. Y la capacitación docente es importante porque es lo que da sentido, lo que da criterio, lo que permite innovar, lo que permite instalar un cambio en la forma de educar y es en lo que se está apostando a largo plazo”, explicó.

Ejemplo villense

“En Villa Constitución juntamos a diferentes personas y entidades interesadas en la educación en la ciudad. La Fundación Acindar tiene mucha presencia social en el ámbito de Villa y eso permitió que recorriéramos escuela por escuela, relevando qué dificultades había. Encontramos problemas de conectividad, encontramos que el equipamiento tiene problemas de apropiación (de docentes y alumnos), de cobertura, nosotros dimos un aula digital en cada primaria y eso, en muchos lugares no se alcanza a hacer”, comentó Barbón.

La representante de la Fundación Acindar –una entidad con 52 años de historia– explicó cómo se desarrolló el proyecto en Villa: “Les propusimos a las autoridades que ingenieros de Acindar hicieran el relevamiento en cada escuela para proponer un plan de acción”, contó. El paso siguiente fue evaluar la situación: “Pensamos que en algunos lugares podemos llevar soluciones y en otros no. Por ejemplo, si la banda ancha llega a todos lados, se puede potenciar. Donde no llega, se puede aportar equipamiento”, añadió. “Hay escuelas que tienen barreras arquitectónicas y otras en las que es más sencillo hacer instalaciones. Hay lugares a los que se puede llevar la pizarra digital u otros implementos”, marcó la directiva.

Aprender jugando

En la presentación de Tramas digitales también estuvo la capacitación docente. En el salón Metropolitano se llevaron a cabo una serie de talleres que invitaron a los maestros y profesores a aprender a usar las netbooks en sus materias a partir de herramientas incorporadas. Por caso hubo un taller de radio, donde se enseñaron formas de lenguaje radial y cómo editar voces y sonidos. Hubo talleres que enseñaron a usar y desarrollar videojuegos. Otros realizaron prácticas de edición de video o fotografía. Otros, como “De la idea a la realización /Stop Motion”, “InterActic”, “Orquestando TIC”, “La imagen tiene la palabra”, fueron parte de las propuestas en la que participaron muchos docentes.

santafe.gob.ar/noticias Consultada 25-01-17

BALAGUÉ RECORRIÓ LA MUESTRA “PLAZA DIGITAL” EN VILLA CONSTITUCIÓN

En la Escuela Primaria 499, docentes y alumnos interactuaron en la muestra de tecnologías aplicadas a la educación. También, 10 escuelas recibieron equipamiento informático.

EDUCACIÓN Muestra “Plaza Digital”

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Lunes 8 de junio de 2015

Organizada por el Ministerio de Educación, se llevó a cabo en la Escuela Primaria N° 499 "Manuel Belgrano" (Dorrego 1498) de Villa Constitución la muestra de tecnologías aplicadas a la educación "Plaza Digital", con la participación de 150 estudiantes y 100 docentes de 10 escuelas de todos los niveles y modalidades de esa ciudad.

La ministra de Educación, Claudia Balagué, visitó la muestra acompañada por la directora ejecutiva de la Fundación Acindar, Cecilia Barbón, y el gerente de Relaciones Externas de la Empresa Acindar, quienes en el



marco del programa provincial Tramas Digitales aportaron equipamiento informático para 10 establecimientos educativos que, acordes a cada nivel, recibirán aulas digitales, kits de tablet, pizarras digitales interactivas y proyectores multimedia.

En la presentación, la directora de la escuela anfitriona habló de las tecnologías y su incidencia en la educación: "Estamos transitando un profundo proceso de transformación vinculado al impacto de las nuevas tecnologías y como institución educativa, tomamos el compromiso y la responsabilidad de acompañar a nuestros alumnos, en sus trayectorias escolares, con contenidos y recursos acordes a las necesidades y demandas de los tiempos que corren", aseguró la responsable, luego de haber compartido con el auditorio un fragmento del video realizado por los alumnos de 6º grado denominado "Los chicos hablamos de acoso sexual".

"Estamos convencidos de que estas herramientas son imprescindibles si pensamos en una educación de calidad, inclusiva, con igualdad de oportunidades. Todo aporte que hagamos a la educación será un aporte valiosísimo para mejorar la sociedad", agregó.

ACERCA DEL EQUIPAMIENTO

Recibieron aulas digitales móviles las escuelas primarias N° 499 "Manuel Belgrano"; N° 1158 "Club de Leones"; y la escuela de Enseñanza Primaria N° 1227 "Puerto de las Piedras".

Asimismo, se entregaron kits de tablets a los jardines de Infantes N° 151; N° 44 "Vicente Montes Carballo"; y N° 1253 "25 de Mayo".

También, recibieron pantallas digitales interactivas y proyectores multimedia las escuelas secundarias Técnica N° 669; N° 205 "Nicasio Oroño"; N° 208 "Dr. Juan Bautista Alberdi"; y el Instituto Superior del Profesorado N° 3 "Eduardo Laferriere", correspondiente al nivel superior.

TRAMAS DIGITALES

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

El programa provincial de Tramas Digitales que lleva adelante el Ministerio de Educación, junto con asociaciones y empresas, como la Fundación Acindar y Nuevo Banco de Santa Fe, tiene como objetivo principal integrar las nuevas tecnologías de la información en un proyecto pedagógico e institucional que contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación.

Se apunta a garantizar tres objetivos. En primer lugar, la accesibilidad, es decir, que docentes y estudiantes dispongan de recursos tecnológicos en las aulas, tablets en el nivel Inicial, aulas digitales móviles en la Primaria y pantallas digitales interactivas en el Secundario, Superior y modalidad Especial.

El segundo eje que aborda el programa es la conectividad. Desde 2008, el gobierno provincial extendió la conexión a Internet a todo el territorio provincial, y alcanzó al 98% de las escuelas sede.

Finalmente, el tercer eje de Tramas Digitales es la formación docente en servicio para el uso de tecnologías educativas, con la intención de recrear los procesos de enseñanza y aprendizajes para implementar en el aula dispositivos pedagógicos en clave de tecnologías digitales interactivas.

En ese sentido, el Ministerio de Educación dispone de un Campus Virtual para docentes de todos los niveles y modalidades del sistema. Recientemente se desarrolló una plataforma de Web Conference que posibilitará la generación de vínculos a distancia, y compartir actividades académicas y científicas en todos los Institutos de formación docente que vayan incorporándose progresivamente al programa.

Anexo 7: Aportes financieros de la Fundación Acindar y Acindar Grupo Arcelormittal.

Años 2012 - 2016

APORTE ECONOMICO	2012	2014	2015	2016	TOTAL	%
Fundación Acindar	\$ 185.000	\$ 1.400.000	\$ 1.750.000	\$ 1.100.000	\$ 4.435.000	84
Acindar Grupo ArcelorMittal		\$ 855.000			\$ 855.000	16
TOTALES	\$ 185.000	\$ 2.255.000	\$ 1.750.000	\$ 1.100.000	\$ 5.290.000	100

Fuente: Información suministrada por Fundación Acindar

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL
Universidad de San Andrés
Vito Dumas 284 (B1644BID) Victoria, Buenos Aires
+54 11 4725-7023 - cis@udesa.edu.ar
<http://www.udesa.edu.ar/cis>

