

## **Orientaciones para el diseño e implementación de Proyectos Jurisdiccionales de Desarrollo Profesional**

### **1. Presentación**

El Plan Nacional de Formación Docente define en el área de Desarrollo Profesional y Formación Continua dos ejes sobre los cuales se diseñarán y pondrán en marcha proyectos de intervención: el desarrollo de ofertas para el desarrollo profesional y formación continua y para la formación en gestión institucional y consolidación de redes institucionales.

Estos ejes surgen de la identificación de problemas vinculados a la fragmentación y al bajo impacto de la oferta realizada, y a la necesidad de capacitación para el mejoramiento de la gestión de las prácticas docentes en los institutos de formación docente inicial.

El desarrollo profesional docente parte del reconocimiento de las responsabilidades que el sistema formador tiene ante los actuales y los futuros docentes, y compromete la dimensión política y social en dicha formación. En tal sentido es que el INFD desde esta área promueve la elaboración de proyectos que atiendan las grandes problemáticas identificadas en los distintos niveles del sistema educativo y propone incluir dispositivos y modos de trabajo que favorezcan la creación de espacios interinstitucionales.

Estos espacios se conciben como una oportunidad para que maestros, profesores y formadores interactúen con el propósito de abordar problemas específicos que involucren y requieren de los saberes de cada uno. La propuesta es identificar problemas que focalicen en los aprendizajes de los estudiantes y a partir de allí poner en diálogo a los distintos actores en el escenario real de la escuela y, a través de cada actor, poner en circulación campos del conocimiento, disciplinas, temáticas, perspectivas y encuadres para elaborar alternativas de intervención en las aulas que se propongan mejorar los aprendizajes de niños o jóvenes.

Este cambio en la lógica de capacitación compromete a las instituciones en distintas dimensiones como la política, organizacional y curricular, entre otras. Desde el área de Desarrollo Profesional se considera que poner en marcha proyectos de estas características requiere algunas condiciones de base que aseguren y den sustentabilidad al desarrollo de dichos proyectos.

## 2. Premisas para la elaboración de proyectos

Con el propósito de establecer las líneas de acción que se elaborarán junto a las jurisdicciones se presentan tres premisas de trabajo para asegurar las condiciones de posibilidad, entendiendo que estas condiciones constituyen el conjunto de dimensiones que conforman la factibilidad de un proyecto.

### a. La dimensión política

Desde esta perspectiva se establecerán los acuerdos entre el INFD, los responsables del sistema formador jurisdiccional y otros niveles de gestión de las provincias anticipando y removiendo obstáculos de orden administrativo para facilitar la puesta en marcha de los proyectos. En todos los casos las jurisdicciones –articulando acciones entre las Direcciones del Área de Educación Superior y las Direcciones de Nivel que regulan a las escuelas sedes– deberán comprometerse con el desarrollo de los proyectos facilitando, desde los marcos legales, los dispositivos más innovadores aún cuando no estuvieran contemplados en la normativa vigente.

Las autoridades de cada jurisdicción difundirán entre las instituciones del sistema y organismos vinculados a ellas las intervenciones que se vayan realizando en el marco del Proyecto jurisdiccional con el propósito de involucrar, con los niveles de responsabilidad que correspondiera, a la mayor cantidad de actores posibles.

El diseño del Proyecto requiere el relevamiento de los problemas más críticos en cada zona, su identificación y priorización en función del mejoramiento tanto de la experiencia formadora como de la práctica de maestros o profesores.

### b. La dimensión económica

El Instituto Nacional de Formación Docente (INFD) junto a las jurisdicciones deberá evaluar los costos de los dispositivos de desarrollo profesional que se proponen, en función de los alcances que se esperan, en cuanto a los destinatarios y en función de su duración en el tiempo. Esta dimensión presenta el mismo nivel de prioridad que la dimensión política.

En lo particular para los institutos de formación docente y las escuelas con las cuales articulará, desde cada jurisdicción se favorecerá la inclusión de las actividades en las horas rentadas que ya poseen las instituciones. En caso de que estos recursos resultasen insuficientes y se ponga en riesgo la sustentabilidad del proyecto, el INFD podrá financiar parte del mismo.

c. La dimensión técnico-operativa

En esta dimensión el trabajo se centra en los propios dispositivos de desarrollo profesional. Estos deberán contemplar, como primer criterio, la viabilidad en función de los recursos humanos y materiales disponibles y de los particulares contextos que ofrecen los institutos de formación docente y las otras instituciones educativas en cada una de las jurisdicciones. Podrán considerarse aspectos positivos de los dispositivos aquellos que:

- recorten y aborden problemas genuinos de los ISFD y de las escuelas con las que trabaja;
- propongan trabajo interinstitucional que tienda al armado de redes;
- incluyan las herramientas del co-diseño entre formadores y maestros o profesores, fomentando un trabajo colaborativo que ponga en diálogo distintos abordajes y creando espacios institucionales que alberguen modos de aprender en la reflexión sobre las prácticas cotidianas;
- contemplen procesos de evaluación;
- sean sustentables;
- utilicen los recursos existentes en las instituciones, como bibliotecas y otros materiales;
- favorezcan la articulación de programas que ya se vienen desarrollando;
- incorporen los marcos curriculares vigentes de cada nivel;
- tengan en cuenta experiencias institucionales, pedagógicas y didácticas ya probadas con resultados positivos para la inclusión en los aprendizajes;
- prevean la difusión de estas experiencias entre los ISFD y las escuelas de los niveles correspondientes.

Para los proyectos que tengan como propósito la *formación continua en servicio para la **actualización disciplinar y didáctica*** además de los mencionados, se considerarán aspectos positivos:

- la identificación y jerarquización de problemas vinculados a los aprendizajes de niños y adolescentes de las escuelas con las cuales articula;

- el trabajo con los formadores y con los docentes involucrados en sus aulas y la conformación de equipos entre ambos;
- la reflexión acerca de los desafíos de la enseñanza y los aprendizajes en los ISFD y en las escuelas sedes;
- el encuentro entre docentes de los ISFD y las escuelas sedes para la reflexión conjunta y el intercambio de experiencias;
- la discusión acerca de las herramientas de evaluación;
- la profundización acerca de la comprensión sobre las prácticas de enseñanza y los sujetos intervinientes en las mismas;
- la articulación de los saberes de las instituciones y de los sujetos involucrados acerca de los contenidos disciplinares, el proceso de aprendizaje y la buena enseñanza, en vistas a favorecer la calidad de la educación y la retención de los estudiantes en el sistema educativo;
- el registro de las prácticas pedagógicas con el propósito de objetivar dichas prácticas, dando a los registros un sentido instrumental en tanto insumos para la formación de futuros docentes.

### 3. Orientaciones para el diseño y la implementación de proyectos

El Plan Nacional de Formación Docente impulsa el diseño de ofertas que fomenten el desarrollo profesional y la formación continua en los Institutos Superiores de Formación Docente. En relación a ellos, se avanzará ahora en algunas precisiones que ayudarán a identificar los problemas a recortar, los actores que podrían intervenir y el escenario en el que deberían implementarse.

En relación a los problemas, se priorizarán aquellos que focalicen situaciones de aprendizaje de los alumnos de los distintos niveles que resultan críticas por dar cuenta de la carencia de estrategias para su resolución y, por lo tanto, de la necesidad de reorientar, en tal sentido, el desarrollo profesional de los docentes del sistema.

En relación con los distintos actores educacionales se debe destacar que, entre sus lineamientos, el Plan Nacional de Formación Docente concibe la formación en estrecha colaboración con los profesores y maestros pertenecientes a los niveles para los cuales se forma, concibiéndolos también a ellos como formadores. Desde esta perspectiva encontramos formadores de docentes en los ISFD y también en las escuelas de educación inicial, básica y media, cada uno aportando sus conocimientos profesionales desde la teoría y desde la práctica.

En cuanto al escenario de la capacitación, se ponderará como positivo aquellos proyectos donde los ISFD abran sus puertas para dirigirse a las escuelas con el objeto de identificar los problemas en conjunto con maestros y profesores y, con ellos, proyectar estrategias de intervención en las aulas para mejorar los aprendizajes de niños y adolescentes.

Es por las razones antedichas que el área de Desarrollo Profesional priorizará aquellos diseños jurisdiccionales que proyecten el abordaje de problemas específicos en un trabajo articulado en terreno con los docentes de los distintos niveles involucrados.

### 3.1. Etapas del proyecto

Para el diseño e implementación de los proyectos de Desarrollo Profesional se proponen tres etapas: la primera referida a la *Identificación de problemas* que consta de dos instancias: *Aproximación al problema* y *contextualización del problema*. La segunda etapa está dedicada a la *Elaboración de las líneas de acción para el abordaje del problema* y finalmente la tercera etapa constituye la *Puesta en marcha del proyecto*. En este documento desarrollaremos las dos primeras etapas.

#### *1ª etapa: Identificación de problemas*

Esta etapa puede estar proyectada en dos instancias, con tiempos y escenarios propios. La primera de ellas podrá desarrollarse en el ámbito de la gestión de la jurisdicción y, desde allí, llegar a las instituciones de formación docente. La segunda instancia hará un recorrido inverso, las instituciones de formación docente podrán resignificar los problemas recortados por la jurisdicción y contextualizarlos.

##### *a. Aproximación al problema*

En todos los ámbitos de la gestión se cuenta con información relevada sobre el desempeño de las instituciones de cada jurisdicción, incluyendo datos cuantitativos sobre los docentes, alumnos, rendimiento de estos, índices de fracaso escolar, ausentismo, entre otros.

De esta manera se encuentran disponibles una serie de datos que en esta instancia servirán para realizar una primera aproximación al problema. Estos insumos se privilegiarán en esta etapa junto al conocimiento que los directores de cada nivel poseen sobre sus instituciones y podrán ser materiales de análisis en una mesa de trabajo.

El propósito de este primer abordaje es detectar los temas sobre los aprendizajes de los alumnos que requieran intervención y los lugares donde estos problemas son más difíciles, identificando posibles instituciones que pudieran trabajar articuladamente con escuelas de los niveles inicial, primario o medio.

La siguiente tabla sintetiza la primera instancia de la etapa Identificación del problema, realizada a nivel de la jurisdicción.

Propósitos	Acciones	Actores participantes	Insumos
Detectar los grandes problemas en torno a los aprendizajes de los alumnos estableciendo prioridades y lugares de intervención	Análisis de la información relevada por la provincia Mesa de trabajo de los equipos de la jurisdicción	Directores de nivel Referentes de proyectos Equipos de curriculum, planeamiento, investigación, entre otros.	Información producida por la jurisdicción

Tabla 1: 1º etapa – 1º instancia – Aproximación al problema

#### *b. Contextualización del problema*

Una segunda instancia de identificación de problemas será la que complete el primer acercamiento realizado por la jurisdicción. Ya establecido un primer recorte, el Referente de Desarrollo Profesional contactará a los posibles ISFD que se encuentren en el área de influencia de las escuelas que presenten las situaciones más críticas. El sentido en que marcharán estos procesos será desde las escuelas hacia los ISFD.

El Referente de Desarrollo Profesional será el encargado de comunicar y analizar junto a los directores de los ISFD la o las propuestas de la jurisdicción, es decir, informar acerca de los procesos que llevaron a la toma de dediciones sobre el abordaje de los problemas presentados. Por ejemplo, la jurisdicción podrá establecer que en función de los datos del año 2005 se ha detectado que los alumnos de educación básica llegan a 5º grado sin haber desarrollado efectivas competencias de lectura comprensiva, que este fenómeno es más significativo en las escuelas urbanas de la zona de YY y que los ISFD A y C son aquellos que están en condiciones de asociarse para llevar a cabo con estas escuelas un trabajo conjunto por los motivos que se explicitan, como cercanía, fortalezas en determinadas áreas, recursos humanos, pertinencia en cuanto a la formación, entre otras.

El o los ISFD podrán enriquecer la propuesta de la jurisdicción aportando la información que posean respecto de las posibles escuelas asociadas y poniendo en consideración los criterios de selección de éstas, al tiempo que irán ajustando y definiendo el problema sobre el cual se realizará la intervención.

En esta instancia, los ISFD analizarán junto al Referente de Desarrollo Profesional sus propias condiciones institucionales, presentando su estado de situación en cuanto a fortalezas y debilidades para encarar un proyecto de estas características. Una vez realizada esta valoración, se podrán poner en marcha acciones puntuales que ayuden a trabajar sobre las debilidades detectadas en los institutos.

En cuanto a las escuelas asociadas, los ISFD podrán realizar junto a ellas un trabajo de relevamiento de datos, con el propósito de conocerlas y producir insumos junto a los docentes para elaborar un mapa de la situación. Una vez elaborado este informe se tendrá un escenario más definido acerca del problema y podrán continuar elaborando líneas de acción.

Cabe señalar que estas actividades si bien son las que ayudarán a definir el problema y como tales son pre-existentes a las acciones que favorecerán la superación de éste, se contemplarán como líneas de acción dentro del proyecto aunque su ejecución sea *ex-ante*.

La siguiente tabla sintetiza la segunda instancia de la etapa Identificación del problema, realizada a nivel de las instituciones.

Propósitos	Acciones	Actores participantes	Insumos
Construir el problema sobre el cual se desarrollará el proyecto	Análisis de la propuesta de la jurisdicción  Valoración de las condiciones efectivas de los ISFD	Directores y otros actores de los ISFD  Referente de DP	Informe de la jurisdicción sobre la identificación del problema  Información aportada por ISFD acerca de las escuelas de los otros niveles y sobre sus propias condiciones institucionales

	<p>Relevamiento de información institucional de las escuelas asociadas</p> <p>Elaboración de un informe sobre el estado de situación de las escuelas con respecto al problema recortado</p>	<p>Equipos directivos de las escuelas asociadas</p> <p>Profesores de ISFD</p> <p>Estudiantes de ISFD</p>	<p>Registros de asistencia de alumnos, nomencladores de calificaciones u otra información producida por las escuelas, entrevistas y encuestas a diversos actores como jefes de área, docentes, alumnos, entre otros</p>
	<p>Socialización de la información obtenida</p>	<p>Equipos directivos, docentes y otros actores institucionales de las escuelas asociadas</p> <p>Equipos directivos, docentes, estudiantes y otros actores institucionales de los ISFD</p>	<p>Informe sobre el estado de situación de las escuelas</p>
	<p>Elaboración de un documento donde se identifique y justifique el problema sobre el que se diseñará la intervención</p>	<p>Actores que estuvieron a cargo del relevamiento de la información de las escuelas</p>	<p>Los productos y resultados de las acciones realizadas durante este proceso</p>

Tabla 2: 1º etapa – 2º instancia – Contextualización del problema

### 2ª etapa. Elaboración de las líneas de acción para el abordaje del problema

La primera etapa del trabajo se centró en la identificación y contextualización del problema, en establecer acuerdos acerca de las instituciones que trabajarán juntas y en identificar a los actores que participarán en la puesta en marcha del proyecto de Desarrollo profesional.

El propósito de esta segunda etapa es la elaboración de las líneas de acción para abordar el problema planteado, prever las actividades de seguimiento y monitoreo y presupuestar el proyecto. Para ello se ofrece un Formulario para la Presentación de Proyectos de Desarrollo Profesional que servirá de guía y que se adjunta al final del documento.

Entre las líneas de acción que se privilegiarán en el área de Desarrollo profesional están las que se proponen el trabajo en equipos conformados por docentes de los



ISFD y docentes de los otros niveles en contextos escolares. Esta forma de trabajo requiere de la creación de nuevos espacios, no sólo en el plano de lo material sino también a los relacionados al diseño y dinámicas de las clases y a los vínculos personales.

El encuentro entre los profesores de distintos niveles con la finalidad de trabajar con los problemas cotidianos del aula, no supone que el conocimiento circula en un único sentido – de formador hacia el maestro o profesor –, al contrario, lo que se pretende es cambiar esa concepción lineal y configurar escenarios donde la teoría y la práctica dialoguen permanentemente y quienes habitan ese escenario sean protagonistas.

Una herramienta potente que facilita estos encuadres es el **co-diseño**. Con ella se promueve el trabajo colaborativo, donde cada integrante, desde sus modos de saber y hacer, formulan propuestas de intervención en el aula. Estas se piensan, se prueban y analizan en conjunto, se diseñan y reformulan varias veces, y, se escriben y desechan otras tantas.

La propuesta de trabajo, en este sentido, podrá incluir tres momentos distintos, definido por las tareas que se contemplan para cada uno. El primer momento estará dedicado al diseño, organización y articulación, ya se trate del armado del programa o la planificación anual, se trate del diseño de una unidad temática o de la planificación de una clase. El segundo estará vinculado con la puesta en marcha del trabajo planificado, donde *in situ* se podrán ir haciendo los ajustes en función de los actores, las herramientas, las propias metodologías y los contenidos, entre otros, y el tercero pensado como un espacio para reflexionar sobre las prácticas.

Cada momento tendrá su especificidad, su dinámica, sus propósitos y en su desarrollo aparecerán imprevistos que serán nuevas oportunidades para aprender. Justamente, desde esta perspectiva es que se promueve la incorporación de los estudiantes de los ISFD, con tareas definidas, en algunos de estos momentos. Entre las muchas tareas que se les puede asignar está el **registro de la experiencia**.

El sentido de documentar estas experiencias es doble, por un lado el acto de escribir permite la posibilidad de objetivar, tomar distancia de la acción para analizarla y formular interrogantes sobre las observaciones u acciones que se llevan a cabo. Por otro lado, permite comunicar, difundir, poner a consideración de otros, discutir y mejorar las prácticas.

Esta propuesta necesita muchas veces del trabajo de **parejas pedagógicas** y esta modalidad plantea otras maneras de pensar las prácticas, sobre todo, otras formas

de participar y llevar a cabo las tareas de enseñar. Desde esta mirada, los profesores, en ocasiones, también actuarán el rol de aprendices, donde sus saberes serán significados a la luz de las nuevas necesidades que plantea la propuesta.

Las estrategias y herramientas señaladas son sólo algunas formas de intervención, cada jurisdicción evaluará cuáles son sus posibilidades y a partir de qué condiciones podrá llevar a cabo este proyecto. Que se privilegien estas líneas de acción no significa que no se valoren otras que tiene más tradición en las ofertas de capacitación.

En este sentido y en caso de que los institutos identifiquen débil formación de sus recursos humanos en la problemática particular que manifiestan las escuelas, entre las ofertas que prevé el INFD se encuentran la capacitación de formadores en áreas curriculares, el desarrollo de talleres, seminarios o ateneos en temas específicos. Estas ofertas tendrán el propósito, en esta instancia, de fortalecer la formación de los profesores de los ISFD orientada a las necesidades de los otros niveles educativos.

Si los ISFD cuentan ya con esta capacidad instalada, esta capacitación perderá el sentido, es decir que no todas las jurisdicciones realizarán los mismos recorridos, estos se irán conformando en función de las características de las instituciones que participarán en el proyecto.

Tan importante como la presentación de los objetivos y la descripción de las acciones es tener en cuenta su alcance. Por esta razón los indicadores de resultado constituyen la posibilidad de prever de antemano la forma de comprobar, en forma empírica, los cambios que se van produciendo en el proyecto.

En cuanto a las actividades de monitoreo serán llevadas a cabo por la jurisdicción, preferiblemente por el Referente del proyecto. El propósito de éstas es ir evaluando las distintas instancias del proyecto para realizar los ajustes pertinentes, ya sea modificando el rumbo o trayéndolo nuevamente a su cauce.

La tabla que se incluye para la presentación del presupuesto pretende organizar el costo de las actividades por rubros. Los rubros financiados por el INFD son *honorarios* (por capacitación, asesoramiento y producción de materiales), *asistencias técnicas* (del equipo jurisdiccional o al equipo jurisdiccional) *materiales e impresiones, traslados y viáticos y gastos operativos* (que no superarán el 5% del total del proyecto).

La siguiente tabla sintetiza la etapa Elaboración de las líneas de acción para el abordaje del problema.

<b>Propósitos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actores participantes</b>	<b>Insumos</b>
Elaborar las líneas de acción	Estas serán acordes a los objetivos particulares de cada jurisdicción (atendiendo a las orientaciones formuladas: Co-diseño, nivel de intervención –diseño, aula propiamente, post- Registro de la experiencia)	Referente de DP Otros actores de las instituciones	Toda la documentación producida hasta ahora
	Capacitación en áreas focalizadas, en relación al problema identificado	Especialistas Profesores de los ISFD	Dependerán de los dispositivos que se diseñen
Diseñar acciones de monitoreo	Éstas serán acordes a los objetivos particulares de cada jurisdicción	Director de Nivel Superior Referente de DP	Formulario
Calcular los costos del proyecto	Estos estarán en relación a las actividades previstas	Director de Nivel Superior Referente de DP Contador	Formulario
Evaluación del proyecto	Presentación al INFD	La jurisdicción Equipo técnico del INFD del área de DP	Proyecto

*Tabla 3: 2º etapa – Elaboración de las líneas de acción para el abordaje del problema*