Fall
377.8
8

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
PROGRAMA NACIONAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

INV	030225
SIG	Fall 377.8
LIB	8

**ESTADO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN
PARA EQUIPOS DE CONDUCCIÓN**

**(CIRCUITOS F Y G)
PERÍODO 1996-1999**

*INFORME PRELIMINAR
22 DE FEBRERO DE 2000*

ÍNDICE

- Contexto de las acciones.....3
- Descripción de las acciones, por modalidad.....4
- Descripción de las acciones, por destinatarios:
 1. Supervisores.....5
 2. Directivos de todos los niveles y modalidades.....7
 3. Tutores para apoyar la modalidad a distancia destinada a supervisores y directivos.....8
 4. Directivos de los institutos de formación docente.....9
- Observaciones con respecto a la capacitación para directivos y supervisores desarrollada por la gestión anterior.....11

Contexto de las acciones

La gestión anterior estructuró los contenidos de la capacitación docente a través de la constitución de una Red Federal de Formación Docente Continua (RFFDC), con normativa específica¹ vinculada con la estructura del servicio a prestar, que fue asociado a la implementación de la Ley Federal de Educación.

- Se definieron siete circuitos destinados a :
 - Circuito A: docentes de Nivel Inicial
 - Circuito B: docentes de 1º, 2º Ciclo de la EGB
 - Circuito C: docentes de 3º Ciclo de la EGB
 - Circuito D: docentes de Nivel Polimodal
 - Circuito E: docentes de Nivel Superior
 - Circuito F: directivos de escuelas de todos los niveles y modalidades y de los institutos de formación docente.
 - Circuito G: supervisores.

El Programa Nacional de Capacitación en Organización y Gestión para Equipos de Conducción (conocido como "Circuitos F y G") tomó a su cargo los dos últimos mencionados.

- Se decidieron una serie de unidades de capacitación denominadas "módulos" para cada uno de los circuitos, organizados en torno a un tema particular y con una cantidad determinada de horas. En el caso de los destinatarios de los circuitos F y G, los módulos tuvieron cincuenta horas cada uno y se centraron en los siguientes temas:

Módulo 1: *Gestión institucional*
Módulo 2: *Gestión curricular*
Módulo 3: *Gestión administrativa*
Módulo 4: *Gestión por redes*

- Se definió que todos los docentes en actividad deberían cursar obligatoriamente acciones de capacitación, para cubrir los circuitos correspondientes, con una determinada cantidad de horas y una evaluación específica de sus logros, de carácter individual, que sería traducida en "créditos" del mismo valor en todas las Provincias (más allá de lo vigente en cada Estatuto del Docente provincial con respecto a los puntajes reconocidos a los antecedentes por capacitación). En el caso de los circuitos F y G se atribuirían doscientos créditos al cumplimiento de los cuatro módulos antes mencionados.

¹ Resoluciones N°: 36/94 - 126/95 - 194/96 - 458/98 - 461/98 - 688/98 Secr. Progr. y Eval. Educ
111/96 - 954/96 MCyE
58/97 Cons. Fed. Cult. y Educ

Descripción de las acciones, por modalidad

La capacitación de los supervisores y directivos de las escuelas de todos los niveles y modalidades y de los institutos de formación docente asumió dos modalidades: **presencial (directa e indirecta)** y **a distancia**; la primera a partir de 1996 y la segunda, a partir de mediados de 1998.

- La **modalidad presencial directa** estuvo destinada a los **supervisores, a los directivos de los institutos de formación docente** y, como **excepción, a los directivos de todos los niveles y modalidades de la Provincia de Tierra del Fuego**. Se organizó a través de una serie de encuentros a cargo del equipo capacitador nacional (se convino con cada provincia, la cantidad de encuentros) y una instancia no presencial destinada a la lectura y análisis de material bibliográfico y la elaboración de trabajos vinculados con la práctica profesional de los destinatarios. Con ambos tipos de acciones estaba previsto completar las doscientas horas de capacitación resueltas por la Red Federal de Formación Docente Continua.
- La "**modalidad presencial indirecta**" tuvo como propósito la **formación de capacitadores provinciales**, orientados a desarrollar proyectos de capacitación para **directivos** de todos los niveles y modalidades. Dichos capacitadores fueron elegidos por las provincias y formados por el Programa, quien fue responsable de evaluar los proyectos presentados, pero no tuvo ingerencia en su implementación.
- La **modalidad a distancia** se destinó tanto a **directivos** como a **supervisores**. Requirió la elaboración de un material específico, la selección de tutores a cargo de las provincias y su capacitación, a cargo del equipo nacional. En algunos casos se implementó como complemento de acciones de capacitación presencial previas realizadas por las provincias.

Se elaboraron :

- Nueve manuales: *Innovación y gestión, La función directiva, El proyecto educativo institucional, Enseñar a pensar en la escuela, El desarrollo curricular, Proyecto, orientación y tutoría, Gestión administrativa, La evaluación institucional, Nuevas estrategias de gestión y La función supervisora* (el último, exclusivo para supervisores; el resto, común a supervisores y directivos)
- Juegos de fichas de trabajo complementarios de cada manual
- Dos softs informáticos : *El proyecto educativo institucional y La evaluación institucional*.

En 1999 se enviaron 2047 juegos (manuales, fichas y softs) a casi todas las provincias (a excepción de Ciudad de Buenos Aires, La Pampa, Tucumán y San Luis).

Descripción de las acciones, por destinatarios

1. Supervisores

Fueron considerados por la gestión anterior como actores críticos del proceso de implementación de la Ley Federal de Educación. Se capacitaron los supervisores de veintiún provincias en su mayoría a través de la modalidad presencial (no intervinieron en el proyecto la Ciudad de Buenos Aires ni las Provincias de Buenos Aires y Córdoba).

No se conoce el porcentaje de cobertura alcanzado porque en el Programa no existe información con respecto a la cantidad de supervisores de todo el país. El tema organizador de las acciones fue *la gestión por proyectos*, en particular, *el desarrollo de proyectos educativos de supervisión*. A continuación el detalle de las acciones desarrolladas, por provincia:

1.1. Modalidad presencial

Provincias (1)	Cantidad de supervis.	Cant. de encuentros de 8 h. cada uno	Años				Contenidos (2)	Supervisores Evaluados (3)
			96	97	98	99		
Catamarca *	32	4 provinciales	X	X	---	---	Módulos 1 y 3	M1: 16 M3: 16
Chaco	129	6 provinciales	X	X	---	---	Módulos 1, 2 y 3	M1: 90 M2: 78 M3: 90
Chubut *	118	18 provinciales	---	X	---	---	Módulos 1, 2 y 3	M1: 87 M2: 73 M3: 74
Corrientes *	49	6 provinciales	X	X	---	---	Módulos 1, 2 y 3	M1: 41 M2: P/acred. M3: 41
Entre Ríos	124	2 regionales y 2 provinciales	X	---	---	---	Módulos 1 y 3	M1: 61 M3: 61
Formosa	51	4 provinciales	X	X			Módulos 2 y 3	M2: 24 M3: 42
Jujuy	56	5 provinciales 2 regionales	X	X	X	X	Módulos 1, 2, 3 y 4	M1: 35 M2: 22 M3: 35 M4: P/acred.
La Pampa	35	1 regional 6 provinciales	X	X		X	Módulos 1, 2, 3 y 4	M1: 27 M2: 31 M3: 27 M4 P/acred.
La Rioja	41	6 provinciales	X	X			Módulos 1, 2 y 3	M1: 35 M2: 28 M3: 36
Mendoza	119	7 provinciales		X			Módulos 1, 2 y 3	M1: 32 M2: 32 M3: 32

Misiones	53	6 provinciales		X	X		Módulos 1, 2 y 3	M1: 38 M2: 28 M3: 38
Neuquén	77	4 provinciales	X	X			Módulos 2 y 3	M2: 44 M3: 52
Río Negro	80	1 regional 6 provinciales	X	X		X	Módulos 1, 2, 3 y 4	M1: 65 M2: 61 M3: 65 M4: P/acred.
Salta	78	5 regionales 2 provinciales	X	X	X		Módulos 1, 2, 3 y 4	M1: 47 M2: 47 M3: 48 M4: P/acred.
San Juan *	43	6 provinciales		X	X		Módulos 1, 2 y 3	M1: 30 M2: 15 M3: 30
San Luis	38	2 provinciales		X			Módulo 3	M3: 38
Santiago de Estero	80	2 regionales 4 provinciales		X			Módulos 1, 2 y 3	M1: 9 M2: 50 M3: 9
Santa Cruz	52	1 regional 6 provinciales	X	X	X	X	Módulos 1, 2, 3 y 4	M1: 29 M2: 18 M3: 29 M4: P/acred.
Santa Fe	242	4 provinciales	X				Módulos 1 y 3	M1: 148 M3: 149
Tierra del Fuego	19	6 provinciales		X			Módulos 1, 2 y 3	M1: 11 M2: 6 M3: 11
Tucumán	56	3 regionales 2 provinciales		X	X		Módulos 1, 3 y 4	M1: 56 M3: 56 M4: 56

Total de supervisores capacitados con esta modalidad: 1742

Referencias:

- 1 En las provincias señaladas con asterisco se desarrollaron además, acciones de modalidad a distancia con supervisores durante 1999.
- 2 M. 1: Rol del supervisor ; M.2: Proyecto institucional, curricular y de supervisión ; M.3: Manejo de la información ; M.4: Estrategias de gestión.
- 3 P/ acred : pendiente la acreditación

1.2. Modalidad a distancia

Como esta modalidad comenzó a desarrollarse a partir de 1998 (con la elaboración de los materiales y la selección y capacitación de los tutores) los supervisores que accedieron a ella durante 1999, fueron sólo 233, según el siguiente detalle :

Catamarca : 25 (completaron el módulo de *Gestión institucional*)
Corrientes: 60 (completaron)
San Juan : 43 (completaron)
Chubut : 105 (iniciaron el módulo)

2. Directivos de todos los niveles y modalidades.

Se los capacitó casi exclusivamente a través de modalidades indirectas: con capacitadores (en su mayoría) y con tutores de la modalidad a distancia, a partir de 1999, por lo que las acciones que se consignan a continuación se refieren a la capacitación de capacitadores y tutores.

2.1. A través de los equipos-base provinciales de capacitación para directivos

La formación de estos capacitadores de los equipos-base a través de una modalidad presencial fue la estrategia predominante para asistir a las provincias en la capacitación de sus directivos de todos los niveles y modalidades. El contenido de las acciones estuvo centrado en el *diseño de proyectos de capacitación*; participaron dieciocho provincias, porque:

- No se incluyeron la Ciudad de Buenos Aires ni las Provincias de Buenos Aires, Córdoba y San Juan.
- En la Provincia del Chaco no hubo encuentros, sino una asistencia técnica puntual durante 1998, vinculada con el reajuste de su proyecto de capacitación.
- En la Provincia de Tierra del Fuego, como ya se mencionó anteriormente, el Programa desarrolló directamente la capacitación para directores; se llevaron a cabo cuatro encuentros, de 8 horas cada uno; fueron capacitados y evaluados 288 directivos en los módulos *Gestión institucional* y *Gestión curricular*).

A continuación se presenta un cuadro con mayor nivel de detalle:

Provincia	Cant. de capacitadores	Cant. de encuentros	Años				Evaluac. de la capacitación
			96	97	98	99	
Catamarca	15	3	---	X	---	---	Sí
Chubut	23	4	---	X	---	---	Sí
Corrientes	23	2	---	X	---	---	Sí
Entre Ríos	18	2	---	X	---	---	Sí
Formosa	12	2	---	X	---	---	Sí
Jujuy	6	3	---	X	---	---	Sí
La Pampa	10	3	---	X	---	---	Sí
La Rioja	12	2	---	X	---	---	Sí
Mendoza	8	2	---	X	---	---	Sí
Misiones	25	2	---	X	---	---	Sí
Neuquén	20	3	---	X	---	---	Sí
Río Negro	18	2	---	X	---	---	Sí
Salta	31	3	---	X	---	---	Sí
San Luis	9	2	---	X	---	---	Sí
Sgo del Estero	18	1	---	X	---	---	Sí
Santa Fe	24	4	---	X	---	---	Sí
Tucumán	10	1	---	X	---	---	Sí

Se capacitaron en total, 282 capacitadores provinciales.

2.2. Modalidad a distancia

Accedieron a esta modalidad 4.333 directivos, según el siguiente detalle:

- Completaron el módulo de *Gestión institucional*:

En Corrientes, 1193

En Catamarca, 900. (Estos directivos iniciaron además, el módulo de *Gestión curricular*).

- Iniciaron el tratamiento del módulo *Gestión institucional*:

En Chubut, 860

En Salta, 300

En San Juan, 700

En Santa Cruz, 380

3. Tutores para apoyar la modalidad a distancia destinada a supervisores y directivos

Los tutores fueron seleccionados por cada jurisdicción según pautas acordadas entre las provincias y la nación. Se conformó una variedad de perfiles: docentes de institutos de formación docente, supervisores y/o docentes universitarios.

Su capacitación estuvo centrada en los siguientes contenidos: *Características del sistema tutorial y Pautas para la implementación del dispositivo previsto*. Se desarrolló a través de un encuentro y una instancia no presencial. Se previó la evaluación de los tutores a través de una prueba escrita individual y un coloquio.

Se capacitaron 327 tutores de diecisiete provincias. No participaron del proyecto la Ciudad de Buenos Aires ni las Provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Formosa, La Pampa, San Luis y Santa Fe. A continuación, un cuadro con el detalle:

Provincia	Cantidad de tutores	Evaluación de los tutores	Periodo/Años			
			96	97	98	99
Catamarca	12	Sí	---	---	X	---
Chaco	16	Sí	---	---	X	---
Chubut	15	Sí	---	---	X	---
Córdoba	10	Sí	---	---	--	X
Corrientes	26	Sí	---	---	X	---
Jujuy	13	Sí	---	---	---	X
La Rioja	15	Sí	---	---	X	---
Mendoza	13	Sí	---	---	---	X
Misiones	19	Falta coloquio	---	---	X	---
Neuquén	23	Sí	---	---	---	X
Río Negro	79	Sí	---	---	---	X
Salta	41	Sí	---	--	---	X
San Juan	17	Sí	---	---	X	---
Santiago de Estero	5	Sí	---	---	---	X
Santa Cruz	5	Sí	---	---	---	X
Tierra del Fuego	8	Falta coloquio	---	---	---	X
Tucumán	10	Sí	---	---	---	X

4. Directivos de los institutos de formación docente

Se realizó a través de la modalidad presencial. Fueron convocados los regentes de Nivel Superior, los jefes de Grado y de Capacitación, si los había o, en otros casos, el rector y/o regente de la institución y profesores a cargo de tareas de gestión.

Las acciones se orientaron a acompañar el proceso de acreditación de los Institutos de Formación Docente, regulado por los acuerdos federales y las orientaciones producidas por el Programa de Transformación de la Formación Docente y Actualización del Profesorado.

Se abordaron los siguientes contenidos: *La formación docente continua y la organización de las instituciones de formación docente; modelos de formación; análisis organizacional: componentes de la organización de las instituciones formadoras, modelos de gestión; El PEI de los IFD para la acreditación; los proyectos específicos; el rol del equipo de conducción como gestor de la política institucional.* Cabe señalar que se desarrollaron de modo heterogéneo, en función de la cantidad de encuentros realizados en cada provincia.

Participaron en total de 2121 integrantes de los equipos directivos de los institutos de todas las provincias. A continuación un cuadro con el detalle:

Provincia	Cantidad de directivos	Cantidad de encuentros.	Años			Cantidad de horas
			97	98	99	
Pcia Buenos Aires	400	1	X	---	---	16
Ciudad de Buenos Aires	100	1	X	---	---	4
Catamarca	80	3	X	---	---	48
Chaco	75	3	X	X	---	48
Chubut	50	3	X	---	---	48
Córdoba	100	3	X	---	---	48
Corrientes	110	3	X	---	---	48
Entre Ríos	90	2	X	X	---	32
Formosa	90	3	X	---	---	48
La Pampa	21	4	X	X	---	64
La Rioja	91	3	X	X	---	48
Mendoza	118	2	X	---	---	32
Misiones	95	3	X	---	---	48
Neuquén	68	3	X	X	---	48
Río Negro	22	4	X	X	---	64
Salta	78	4	---	X	X	64
San Juan	80	3	---	X	---	48
San Luis	70	3	---	X	X	48
Santiago de Estero	95	3	---	X	---	48
Santa Cruz	17	3	---	X	X	48
Santa Fe	209	3	---	X	X	48
Tierra del Fuego	12	3	---	X	---	48
Tucumán	150	2	---	X	---	32

Observaciones con respecto a la capacitación para supervisores y directivos desarrollada por la gestión anterior

- Se intentó abarcar la mayor cantidad de destinatarios; privilegiando la extensión de la cobertura antes que la profundidad de las intervenciones.
- Se eligieron contenidos homogéneos para supervisores y directivos de diferentes niveles y modalidades, que fueron tratados de un modo genérico, con el propósito de "instalar" ciertos enfoques vinculados con la organización y gestión de instituciones educativas. Por ejemplo el tema del proyecto educativo institucional se desarrolló desde una perspectiva teórica, debilitando así su carácter de herramienta para la gestión.
- Se eligió a los supervisores como actores críticos de las transformaciones buscadas. Para los directivos de las escuelas, la modalidad predominante (a través de capacitadores provinciales y de tutores) debilitó la acción del Ministerio Nacional que no tuvo responsabilidades en la implementación de la capacitación.
- Las jurisdicciones con mayor cantidad de destinatarios casi no participaron de las acciones (provincia de Bs As, Ciudad de Bs As y Córdoba).
- Las acciones de capacitación presencial fueron de carácter acotado. Se desarrollaron en encuentros de cuatro días de duración y la falta de regularidad de su planificación planteó dificultades para lograr impacto en las prácticas escolares.
- La ausencia de seguimiento de las acciones no permite evaluar su incidencia en el mejoramiento de la calidad de las prácticas profesionales de los destinatarios.

En síntesis, aunque se han instalado a través del Programa, ciertos enfoques vinculados con la gestión de instituciones educativas, puede afirmarse que se acercaron a las instituciones y se incorporaron al discurso pedagógico sin que se pueda constatar su impacto en las prácticas cotidianas.