

## **MEMORIA DE GESTIÓN 2007-2015**

### **Área Desarrollo Institucional**



|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| MEMORIA DE GESTIÓN 2007-2015 .....                                                                      | 1  |
| Área Desarrollo Institucional .....                                                                     | 1  |
| 1. Introducción .....                                                                                   | 3  |
| 2. Planeamiento del Sistema Formador .....                                                              | 5  |
| 2.1. Antecedentes y marco normativo .....                                                               | 5  |
| 2.2. Equipo de trabajo federal .....                                                                    | 9  |
| 2.3. Planificación de la oferta formativa .....                                                         | 11 |
| 2.3.1. Propósitos de la línea de trabajo .....                                                          | 12 |
| 2.3.2. Características del Sistema PLAFOD .....                                                         | 14 |
| 2.3.3. Resultados .....                                                                                 | 23 |
| 2.3.4. Desafíos pendientes .....                                                                        | 29 |
| 2.4. Organización interna de las instituciones formadoras .....                                         | 30 |
| 2.4.1. Propósitos del trabajo sobre la organización interna de los IES .....                            | 30 |
| 2.4.2. Proceso de trabajo del equipo federal .....                                                      | 35 |
| 2.4.3. Resultados .....                                                                                 | 41 |
| 2.4.4. Aprendizajes y desafíos al abordar la organización interna de las instituciones formadoras ..... | 45 |
| 2.5. Sistema de Gestión de Institutos Superiores .....                                                  | 48 |
| 2.5.1. Funcionalidades .....                                                                            | 48 |
| 2.5.2. Modalidad de trabajo .....                                                                       | 50 |
| 2.5.3. Logros y desafíos .....                                                                          | 50 |
| 3. Planes de Fortalecimiento Jurisdiccional .....                                                       | 51 |
| 3.1. Metodología de trabajo .....                                                                       | 56 |
| 3.2. Logros .....                                                                                       | 56 |
| 3.3. Desafíos .....                                                                                     | 58 |
| 4. Anexos .....                                                                                         | 59 |
| 4.1. Planeamiento del Sistema Formador .....                                                            | 59 |
| 4.1.1. Equipo Nacional del Área de Desarrollo Institucional .....                                       | 59 |
| 4.1.2. Equipos Técnicos Jurisdiccionales .....                                                          | 59 |
| 4.1.3. Encuentros nacionales e interjurisdiccionales .....                                              | 62 |
| 4.1.4. Materiales de apoyo .....                                                                        | 62 |
| 4.1.5. Modelos de Informes .....                                                                        | 63 |
| 4.2. Planes de Fortalecimiento Jurisdiccional .....                                                     | 64 |

## 1. Introducción

El área de Desarrollo Institucional del Instituto Nacional de Formación Docente (INFD) está abocada al fortalecimiento de las condiciones institucionales que sirven de base para dotar de la integralidad y cohesión necesarias al sistema formador, a través de la responsabilidad concurrente entre el nivel nacional, jurisdiccional e institucional.

Tomando como punto de partida el diagnóstico elaborado por la Comisión Federal para la Formación Docente Inicial y Continua en el año 2005 (Res. CFCyE N° 251/05), el trabajo del área se enfoca en el desarrollo de líneas de acción que permitan dar respuesta a algunas de las problemáticas de la formación docente allí detectadas. En particular, a nivel del sistema en su conjunto y con particularidades según las jurisdicciones: la fragmentación y segmentación de la oferta de formación y sus instituciones; el escaso desarrollo de la planificación y de sistemas de información para la toma de decisiones; la ausencia o acotada especificidad y capacidad de las dependencias de gestión del área, y la debilidad en la regulación y la identificación de importantes vacíos normativos. A nivel de las instituciones, la necesidad de fortalecer las estructuras organizativas, acordes a las funciones que competen a un Instituto de Formación Docente.

Las dificultades relevadas por el informe de la Comisión Federal fueron incorporadas posteriormente en las distintas políticas y líneas de acción de los sucesivos Planes Nacionales de Formación Docente elaborados por el INFD y aprobados por el Consejo Federal de Educación (2007-2011 y 2011-2015 -Res. CFE N° 23/07 y 101/10; 2012-2016 -Res. CFE N° 167/12 y 188/12). Entre ellas, y desde el inicio del INFD, se ha definido al Desarrollo Institucional como una de las políticas prioritarias.

Dentro de los temas que competen al área de Desarrollo Institucional, y con el fin de consolidar una política federal para la formación docente inicial y continua que permita, al mismo tiempo, responder a las necesidades del sistema educativo al que nutre, se definió como una de las prioridades la instalación de la línea de Planeamiento del Sistema Formador. La misma comprende: la planificación de la oferta formativa, el desarrollo de las funciones sustantivas que define la LEN (formación inicial, formación continua, investigación, apoyo pedagógico a las escuelas), la organización interna de los Institutos de Educación Superior (IES) y el trabajo docente.

Desde el Área de Desarrollo Institucional del INFD se trabaja en pos de la elaboración de insumos y orientaciones, metodologías y técnicas, para que cada jurisdicción lleve adelante los procesos de planificación y posterior toma de decisiones. Al trabajo colaborativo entre los equipos nacional y provinciales se incorpora la tarea conjunta con la Secretaría de Planeamiento Educativo y la Coordinación General de Estudios de Costos del Sistema Educativo.

Asimismo, y en pos de promover la articulación de las acciones jurisdiccionales con las nacionales e institucionales en el marco de los Acuerdos Federales sobre formación docente, el Área asume la organización y seguimiento de los Planes de Fortalecimiento Jurisdiccional (PFJ), instrumento de planificación de las políticas de formación docente de las jurisdicciones, en función de las decisiones que se han ido concertando federalmente.

En síntesis, el trabajo del área comprende el desarrollo de la función de Planeamiento del sistema formador para abonar tanto al fortalecimiento jurisdiccional, a

través de la planificación de la oferta y la gestión de los PFJ; como al fortalecimiento institucional, a través del trabajo sobre la organización interna de los IES, impulsando también adecuaciones en la gestión administrativa mediante un sistema diseñado al efecto.

Este material presenta una síntesis de cada una de estas líneas de trabajo, los problemas que atienden y aquellos que se suscitaron en el desarrollo de los planes de acción, los principales resultados y aprendizajes en los equipos de trabajo nacional y provinciales. De esta manera se pretende contribuir a una memoria institucional para el sistema de formación docente, en temáticas poco abordadas sistemáticamente hasta el presente; incluyendo las tareas aún pendientes y los desafíos, teniendo en cuenta la necesidad de construir un plan de formación docente para el próximo período.

## **2. Planeamiento del Sistema Formador**

### **2.1. Antecedentes y marco normativo**

El desarrollo de una política específica para abordar el planeamiento del sistema formador, encuentra sus antecedentes en el ya mencionado trabajo de la Comisión Federal para la Formación Docente Inicial y Continua encarado en el año 2005 por el Ministerio de Educación Nacional. Este material, también conocido como ‘el mapa de la formación docente’ o ‘el informe Davini’ en reconocimiento a la Doctora María Cristina Davini, quien tuvo a su cargo el diseño y desarrollo del estudio, aportó a un diagnóstico exhaustivo que orientó la política en torno al sistema formador y, específicamente en lo que respecta al planeamiento durante el período.

Hacia el año 2005, el sistema formador en su conjunto se caracterizaba por su debilidad de regulación, y un escaso desarrollo de la planificación. Entre los problemas identificados, se advertía la necesidad de fortalecer la organización institucional de la formación docente, habida cuenta del isomorfismo con las estructuras y funcionamiento propio del nivel secundario, de la prevalencia de esquemas precarios para la cobertura docente y rigideces del funcionamiento institucional. En dicho informe, es mencionado como un importante déficit el escaso desarrollo de la planificación y de sistemas de información para la toma de decisiones; debilidad que impedía orientar la organización interna, la dinámica y la expansión del subsistema de formación docente, obstaculizando además el despliegue de respuestas acordes a las necesidades de desarrollo del sistema educativo.

Se destaca una diferencia, además, según se trate de formación inicial o de formación continua.

En relación a la formación de grado, se advierte allí que la escasa planificación genera, en muchas ocasiones, que las decisiones sean tomadas en base a motivaciones de urgencia, tal como con los cierres de carreras, o bien en escenarios en los que dominan las presiones de grupos (comunidades locales, cuerpos docentes) por su apertura, basándose en requerimientos ajenos a las necesidades del sistema, como bien pueden ser el deseo de retener a los jóvenes en la población o el generar puestos de trabajo para docentes titulados.

Esta dinámica implica que puedan encontrarse casos de saturación de egresados en determinadas carreras sin la posibilidad de que sean absorbidos por el empleo docente existente, mientras que en otros puede verificarse un déficit para la cobertura de cargos en diversas disciplinas.

Dicho déficit en la planificación no sólo alcanza a los Institutos de Formación Docente sino también a las Universidades, las que han expandido de forma significativa su oferta de formación sin que ello se apoye en proyecciones de vacancias, o sin contemplar la complementariedad de las ofertas respecto de los Institutos de Formación Docente que dependen de los ministerios educativos provinciales.

De tal forma, las reglas de desarrollo de la formación del profesorado, identificadas hacia el año 2005, estaban basadas principalmente en el “juego de la oferta y la demanda”,

siendo la oferta configurada en la mayor parte de los casos por la disponibilidad de docentes o la presión de determinados grupos; y la demanda adaptada a la oferta, ejerciendo a su vez, presión sobre ella.

El informe advierte que, en lo habitual, no se disponía de adecuados sistemas de información como insumo de la planificación para la toma de decisiones. Sin embargo, cabe señalar que un gran volumen de información estaba relativamente disponible, aunque en general disperso, fragmentado o sin incluirse en un sistema que facilitara su integración para el análisis de tendencias y el estudio situacional requerido para orientar el emplazamiento de carreras.

A esta situación se añade la ausencia de proyecciones de crecimiento del sistema educativo en los niveles obligatorios en las décadas precedentes; por lo que, aun cuando se quisieran utilizar otros parámetros para definir la oferta del sistema formador, la misma se encontraba limitada generalmente a las previsiones inmediatas y del propio sector.

El informe de la Comisión Federal para la Formación Docente Inicial y Continua remarcaba la necesidad de desarrollar una planificación consistente y de mediano plazo acorde a la marcha del sistema educativo y a las necesidades de las escuelas, en la que estuvieran incluidos los Institutos de Formación Docente y las Universidades.

Las dificultades relevadas por el informe de la Comisión Federal fueron atendidas en los planes nacionales de formación docente elaborados por el Instituto Nacional de Formación Docente, y aprobados por sucesivas resoluciones del Consejo Federal de Educación. Para llegar a esa instancia, resultó imperioso construir acuerdos al interior del sistema formador acerca del planeamiento, los sentidos, las responsabilidades, los modos de avanzar en la temática. Este proceso se viene dando desde el INFD y en el marco de la Mesa Federal de Directores de Educación Superior, aportando a la construcción de propuestas para los Acuerdos Federales que los Ministros definen en el seno del Consejo Federal, los que a su vez se convierten en directrices para las tareas de implementación que se plasman luego en los Planes de Fortalecimiento Jurisdiccional ([PFJ](#)).

Es en esta clave de proceso de trabajo en que cobra sentido el aporte de cada una de las normas que iluminan, problematizan y dan tratamiento a la acción planificadora del Estado, en sus diferentes niveles de responsabilidad, las que tendrán tratamiento en los párrafos que siguen.

La Resolución CFE N° 30/07, con sus Anexos I “Hacia una institucionalidad del Sistema de Formación Docente en Argentina” y II “Lineamientos Nacionales para la Formación Docente Continua y el Desarrollo Profesional”, se elabora en la etapa fundacional del INFD y de la Mesa Federal cuando resultaba imperioso atender a los problemas urgentes como la adecuación curricular y de las titulaciones, así como el equipamiento a las instituciones. En este período, el objetivo primordial estuvo dado por reconstruir la confianza entre el nivel nacional y las provincias; generar enlaces colaborativos y corresponsables entre estos ambos niveles, y dar los primeros lineamientos para temáticas estratégicas como la del planeamiento.

En esta norma, se pone énfasis en la necesidad de tener docentes formados en las aulas, por tanto estipula que el Estado debe atender a la cobertura de puestos con políticas de promoción de propuestas específicas de formación docente inicial, ya que *“si no se planifica dicha cobertura, estos terminan cubriéndose con agentes sin formación adecuada”*.

Además de poner énfasis en la planificación de la formación docente inicial incluye a la formación continua de los docentes del sistema y advierte que las decisiones que se tomen en materia de desarrollo curricular deben contemplar la posibilidad de respuesta del sistema formador.

El acuerdo expresa que el planeamiento puede suponer la creación de nuevas instituciones de formación, considerando principalmente criterios acerca de la especialización de los institutos y de su tamaño.

Al año siguiente, se establece que el gobierno y administración del sistema formador es responsabilidad concurrente del nivel nacional y de las provincias, y que la acción de planeamiento requiere de la elaboración de los estudios y actividades necesarios para evaluar los resultados, necesidades y demandas del sistema educativo y del propio sistema formador, para la definición de sus políticas. Es en esta Resolución del Consejo Federal (Res. CFE 72/08) donde se especifica la responsabilidad de las jurisdicciones de garantizar la formación inicial y continua, puntualizando que para ello es necesario considerar la demanda actual y potencial de docentes en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo, las problemáticas para el nivel que forma y las políticas diseñadas por cada nivel educativo para su mejora. Aquí se sugiere que la periodicidad del planeamiento se dé cada 5 años abonando a una mirada de mediano plazo. Dando continuidad y profundización a la norma generada un año y medio antes, se especifica también que la planificación de la oferta formativa involucra tanto la definición de la oferta estatal y privada como la articulación con el sector universitario, un tema no abordado hasta entonces.

La organización institucional también tiene tratamiento en “la 72”, con énfasis en el establecimiento de criterios democráticos en el diseño y funcionamiento de las instituciones de formación docente. Por tal motivo, se estipula que los diseños organizacionales deben garantizar: participación, legitimidad, articulación y dinámica en el funcionamiento interno. A su vez, aquí se sientan las bases de regulaciones comunes para las instituciones formadoras con pautas propias del nivel superior, acordadas federalmente y reguladas por cada una de las provincias, en tanto responsables del sistema educativo en sus territorios. De este modo, temáticas como el ingreso, la trayectoria, el egreso y titulación de los estudiantes de la formación docente se definen en el Régimen Académico; mientras que el Reglamento Orgánico comprende la organización institucional, el funcionamiento de los órganos colegiados y el acceso a los cargos en la conducción institucional. Por último, se proponen pautas para la regulación del puesto de trabajo docente en el nivel superior a través de mecanismos de concursos públicos y abiertos para los puestos de creación y mecanismos para regularizar situaciones laborales preexistentes. Estos tres Anexos de la norma en cuestión delinean una nueva institucionalidad que, con procesos diferentes en cada territorio, se ve concretada en la mayor parte de los casos.

Mientras se daban estos procesos, a fines del 2011 y mediando 18 meses de trabajo exhaustivo en la Mesa Federal, el Consejo Federal aprueba la Resolución CFE N° 140/11 denominada “Lineamientos Federales para el Planeamiento y la Organización Institucional del Sistema Formador”. Como su nombre lo indica, se trata de un Acuerdo abocado a la temática, por lo que merece un tratamiento particular.

Específicamente, la Resolución CFE N° 140/11 establece en su capítulo I pautas para el planeamiento del sistema formador, dándole un carácter político y estratégico, de responsabilidad jurisdiccional. El mismo se llevará a cabo teniendo en cuenta los criterios político-metodológicos acordados federalmente. Las características que adopte el proceso

de planeamiento en lo relativo a periodicidad, metodología y actores involucrados serán definidas por los ministerios jurisdiccionales y coordinadas por las respectivas Direcciones de nivel superior.

Se definen cuatro dimensiones para el planeamiento en el nivel jurisdiccional: la planificación de la oferta formativa de nivel inicial, la asignación del resto de las funciones del sistema, considerando las capacidades existentes; la organización interna de las instituciones de formación docente y las condiciones laborales docentes en el sistema formador.

En cuanto a las funciones del sistema formador, especifica que cada jurisdicción deberá garantizar la cobertura de requerimientos de formación inicial del sistema educativo en su territorio, el apoyo a escuelas por parte de las instituciones formadoras y la cobertura gradual de la formación continua y la investigación. Estas últimas dos funciones serán desarrolladas por los IES<sup>1</sup> con carácter estable o a término, según la planificación jurisdiccional, definiéndose criterios para la definición y cobertura de las mismas.

En cuanto a la organización interna de las instituciones formadoras, este Acuerdo Federal establece las áreas de trabajo a contemplar en los IES, la estructura organizativa básica y la descripción genérica de las áreas de trabajo definidas en ella, así como recomendaciones y criterios para la conformación de la planta orgánica funcional de los Institutos Superiores.

Se establece que las autoridades jurisdiccionales producirán gradualmente las acciones y regulaciones que posibiliten formular e implementar el planeamiento y adecuar la organización de sus respectivos sistemas formadores, a las condiciones y características establecidas en dicha resolución, encomendando al Instituto Nacional de Formación Docente el seguimiento del cumplimiento de este Acuerdo, más la asistencia técnica y financiera.

Queda claro entonces que durante el período fundacional del INFED se pone énfasis en el fortalecimiento del Sistema formador con centralidad en la formación inicial. Dan cuenta de ello las líneas de diseño y desarrollo curricular para hacer efectiva la extensión a cuatro años y 2600 horas de toda la formación docente del país, el ordenamiento de títulos y los criterios y circuitos para otorgar la validez nacional, con la singularidad de ser el único tipo de validez reconocida actualmente.

Este encuadre político normativo impuso compromisos que son recogidos por los planes nacionales, construyendo horizontes de posibilidad para la política. Así, el plan nacional de formación docente elaborado en el año 2012 alberga una línea de trabajo específica para el planeamiento del sistema formador y para la organización institucional de los IES, la que se efectiviza a partir del 2013.

---

<sup>1</sup> En este documento se utilizará el concepto de Instituto de Educación Superior (IES) para referirse a las instituciones formadoras, tal como lo establece la Ley de Educación Nacional. Corresponde tener en cuenta que esta denominación cabe también para aquellas instituciones con carreras de formación técnico profesional con exclusividad o junto a carreras de formación docente. A los efectos de las líneas de trabajo que aquí se presentan, es menester considerar que varias jurisdicciones ampliaron los relevamientos y análisis respecto de la Organización Interna para contemplar a la institución en forma integral

## 2.2. Equipo de trabajo federal

Para dar curso a estos acuerdos, se organizó el área de Desarrollo Institucional del INFD y se conformó un equipo de trabajo nacional integrado por la coordinadora, tres asistentes técnicos y un administrador gubernamental, todos con tareas específicas en ésta y otras temáticas del INFD. Además, se contrató un responsable del diseño del sistema informático para la planificación de la oferta y dos programadores.

Con el propósito de consolidar una propuesta federal en materia de Planeamiento del Sistema Formador, se buscó la *conformación de equipos técnicos jurisdiccionales* con el objetivo de instalar en cada provincia, capacidades institucionales específicas. En general, estos equipos se conformaron con personal asignado a las Direcciones de Educación Superior (o equivalentes), si bien en algunas jurisdicciones incluyó a personal de las áreas de Planeamiento o Estadística de los ministerios provinciales. En todos los casos, cada Director/a de Nivel Superior conformó el equipo técnico de planeamiento del sistema formador con los perfiles que consideró pertinentes para el trabajo en la línea, independientemente de la fuente de financiamiento; el esquema más virtuoso resultó la combinación de perfiles *ad hoc* (informáticos o con conocimiento en materia de planeamiento), con personal referente para el nivel, con conocimiento del mismo y de las políticas de transformación en curso.

Desde el año 2013 lograron conformarse 23 equipos técnicos jurisdiccionales. Aunque las tareas de los equipos se diferenciaron según las especificidades de las dos grandes líneas de trabajo que involucra el Planeamiento (Planificación de la oferta y la Organización institucional), en la práctica, cada equipo se conformó como una unidad y definió internamente la distribución de responsabilidades.

Las instancias de trabajo conjunto entre el equipo nacional y los equipos provinciales resultaron vitales para acompañar la tarea, ante la necesidad de instalar el tema en las direcciones de nivel y aportar formación específica a la mayoría de los integrantes que -aún con antecedentes profesionales interesantes- se acercaban por primera vez al planeamiento.

A través de encuentros nacionales e interjurisdiccionales y del aula virtual del Campus INFD, se fueron elaborando marcos comunes de trabajo, socializando experiencias, compartiendo materiales de apoyo y construyendo dispositivos de relevamiento y sistematización de la información necesaria para abonar al desarrollo de las tareas asumidas.

Asimismo, y en función de los avances y necesidades de cada equipo jurisdiccional, se organizaron asistencias técnicas en el INFD o en las propias Direcciones de nivel, para profundizar sobre cuestiones que requieren de mayores tiempos que los intercambios virtuales cotidianos.

Financieramente, estos equipos fueron sostenidos por el PROMEDU II (*Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa*), los presupuestos provinciales y desde el año 2015, por el PFJ. Durante el período en que la línea contó con el financiamiento externo, el INFD participó en la validación de los perfiles de acuerdo a los términos de referencia que se establecieron oportunamente para la contratación.

A lo largo de estos más de dos años de trabajo, 135 personas han integrado los equipos técnicos de planeamiento, de las cuales el 40% ha tenido un trabajo regular y sostenido hasta la actualidad. Por momentos, resultó un inconveniente la sobreasignación de tareas a algunos integrantes y el corrimiento de prioridades hacia otras temáticas de la gestión diaria (o con plazos de entrega). A pesar de esta dificultad, el interés de los equipos por avanzar y completar los proyectos resultó un motor fundamental para sostener los procesos de trabajo; reforzado aún más en aquellos casos que contaron con apoyo y/o involucramiento de las direcciones de nivel.

Desde el inicio, la formación de capacidades específicas resultó un desafío para el equipo nacional, el cual fue abordado desde la propia tarea, involucrando a los colegas en las decisiones metodológicas, a la luz de los saberes variados que se presentaban en los encuentros y del conocimiento específico de los sistemas de cada jurisdicción. A los acuerdos generales sobre los productos del trabajo realizado en estos años, algunos equipos sumaron otros desafíos: por ejemplo, generando proyectos de resolución ministerial para reforzar legitimidad y legalidad de los proyectos de adecuación de la organización interna de las instituciones de formación docente; utilizar los primeros resultados del sistema informático para la proyección de los requerimientos docentes considerando la planificación de la oferta 2015/2016; adecuar los nomencladores de cargos para contemplar los resultados para el armado de las plantas en institutos de creación, entre otros.

Sin duda, algunos elementos resultaron clave para llevar adelante la tarea: destacamos el apoyo político institucional de las direcciones de nivel, la constitución de un equipo con capacidades variadas y conocimiento del sistema formador, el sostenimiento de un plan de trabajo, la habilitación y capacidad para trabajar con equipos de otras áreas, el intercambio con el equipo nacional y la conformación de un equipo federal con un proyecto colectivo para el sistema formador.

### 2.3. Planificación de la oferta formativa

El planeamiento de las acciones estatales resulta indispensable para la definición de objetivos, acciones y recursos que permitan responder a las problemáticas existentes en un período de tiempo determinado.

En relación con el sistema de formación de docentes, los diagnósticos previos alertaban sobre los déficits en materia de planificación, la falta de información adecuada para la toma de decisiones y el desarrollo desarticulado de las ofertas formativas, generando desequilibrios entre las necesidades de profesores por parte de los niveles de educación obligatoria y las capacidades del sistema para satisfacerlas de manera adecuada.

Dichos desequilibrios se manifiestan tanto a nivel nacional como al interior de las jurisdicciones, y explican la imposibilidad de cubrir puestos docentes específicos por falta de profesores; la carencia de docentes titulados para responder a las necesidades de determinados niveles de la enseñanza obligatoria; así como la presencia de numerosos docentes que no encuentran posibilidad de acceder a puestos de trabajo.

Por tal motivo, se acordó la necesidad de instrumentar un sistema de información que posibilite organizar la oferta de carreras de formación docente, a partir de datos objetivos, fidedignos y actualizados sobre las reales necesidades del sistema educativo.

Si bien la información requerida para detectar estas necesidades y contrastarlas con las posibilidades del sistema educativo de satisfacerlas está disponible, la misma no está sistematizada sino que se encuentra disgregada en diversas bases de gestión administrativa y estadística y en planillas no informatizadas soportadas en papel, según los usos rutinarios de distintos estamentos de la administración pública nacional y de las jurisdicciones; así como en las propias bases de las universidades que ofrecen carreras de formación docente. Además es de mencionar que dichas bases suelen adolecer de datos críticos de planeamiento educativo y de referencias que permitan el entrecruzamiento de datos. Esto obligaba a crear una metodología de trabajo que permita abordar esas falencias para que sean utilizadas de base de datos para proyectar las necesidades de formación docente

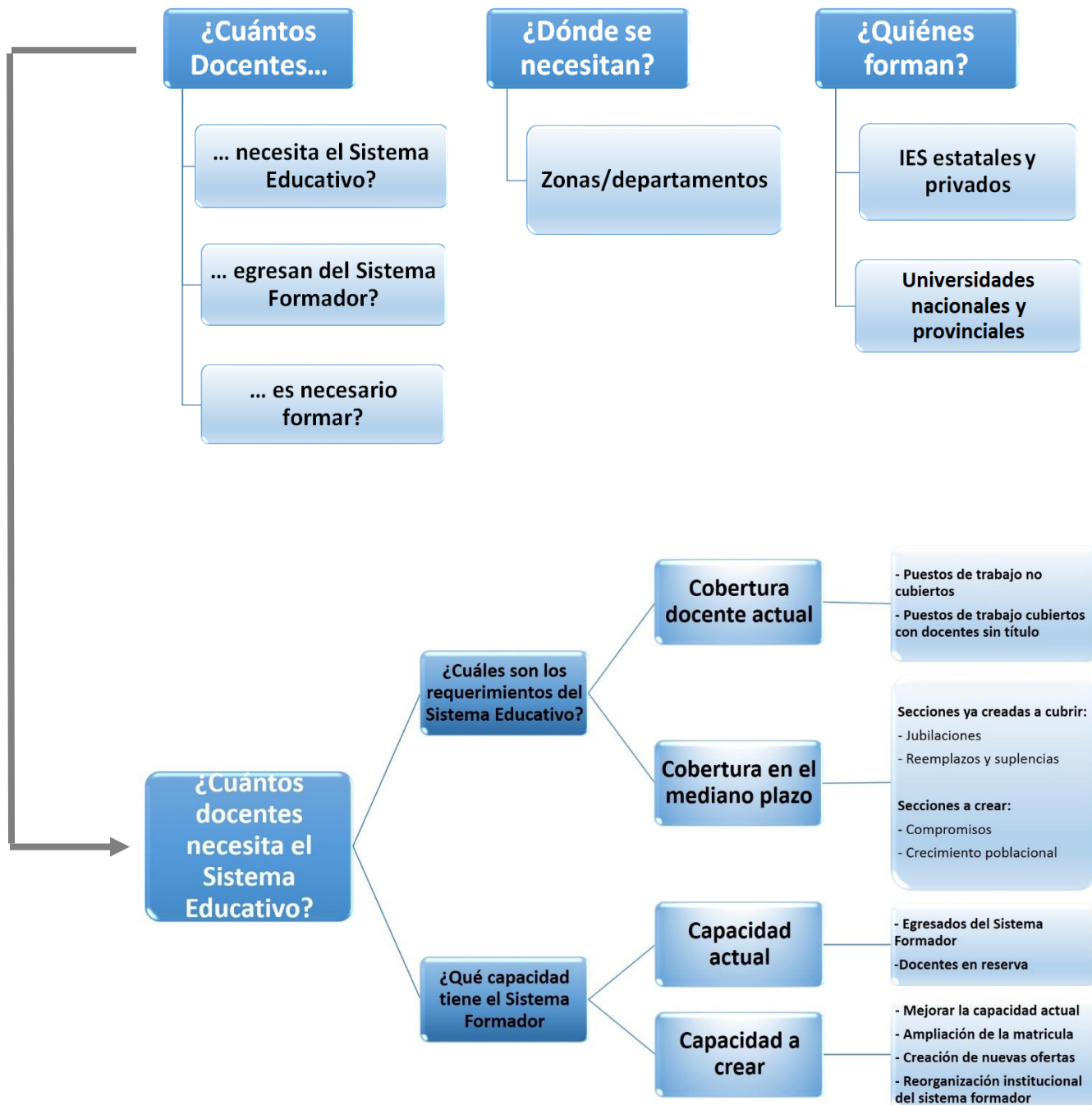
Para responder a estos problemas, el INFD ha desarrollado un esquema estandarizado para la organización de dicha información. A partir de este marco organizativo, se diseñó un *Sistema para el Planeamiento de la Formación Docente (PLAFOD)* que a partir de datos estadísticos nacionales y reportes de sistemas informáticos administrativos jurisdiccionales, permite proyectar las ofertas y necesidades formativas para sustentar la toma de decisiones. Tal sistema exigió, más allá del diseño de una solución de software, por un lado, el diseño previo de un modelo teórico descriptivo y simplificado del funcionamiento del sistema educativo obligatorio a los efectos del planeamiento del sistema formador considerando las restricciones sistemáticas observadas en las jurisdicciones, y, por otro lado, una metodología de proyección de ofertas y necesidades a partir de datos y parámetros en dicho modelo. Además, exigió la compleja tarea de construir una base de datos integrada de carácter nacional con información jurisdiccional relevante incluso para otras tareas del planeamiento educativo, detallada a nivel nominal de plantas funcionales e inscripciones de aspirantes a cubrir puestos del sistema educativo.

### **2.3.1. Propósitos de la línea de trabajo**

Uno de los problemas más importantes a resolver para una adecuada planificación de la oferta de formación docente es conocer en la actualidad y proyectar para el futuro inmediato las necesidades de perfiles docentes que demandará el sistema obligatorio en sus distintos niveles y modalidades. Pero es a su vez uno de los problemas más complejos de abordar en forma sistemática, con una metodología fundada en datos confiables y sus tendencias de comportamiento en el tiempo, pues requiere conocer, al menos, quienes trabajan en el sistema, que cargos y materias o especialidades dictan, qué categoría de título tienen para dictarlas (docente, habilitante, supletorio, etc.), quienes aspiran a dictarlas, en dónde y con qué categoría de títulos, cómo evolucionará la demanda poblacional en edad escolar de cada localidad o departamento, cuándo se jubilarán los docentes en actividad, qué cantidad de nuevos docentes genera el sistema formador –sea a través de sus Universidades y/o IES-. Y toda esta información, siempre sobre un universo que involucra decenas y hasta cientos de miles de personas que además cambia dinámicamente todas las semanas, entre otros muchos datos masivos que se producen y/o se alojan en los sistemas administrativos e incluso estadísticos provinciales. Prueba de esta dificultad es que se suelen detectar los problemas de desfase de la oferta respecto a la demanda cuando ya es demasiado tarde, o bien se toman previsiones basadas en intuiciones o prejuicios, consultas puntuales por cada caso, o en análisis sesgados de la realidad.

La ausencia de referencias fundadas sobre necesidades de formación docente a mediano plazo suele ser una debilidad en la gestión de gobierno del sistema educativo a la hora de tomar decisiones respecto a la apertura o suspensión de cohortes de carreras docentes, tanto en Universidades como en IES. Los errores de planeamiento en este sentido impactan directamente en la oferta educativa cuando no hay personal con título docente para cubrir los puestos vacantes que demanda el sistema, o bien en grados de conflictividad socio-laboral cuando hay personal desocupado con título docente que no encuentra trabajo en el sistema obligatorio.

En función del diagnóstico señalado, y en pos de avanzar en el desarrollo del sistema informático PLAFOD, se presentan a continuación un conjunto de preguntas orientadoras que dan cuenta del tipo de información que es preciso relevar y sistematizar a fin de avanzar en el diseño e instalación de una metodología de planeamiento sistemática de la oferta de formación docente federal, georreferenciada a nivel jurisdiccional y departamental.



*El propósito del Sistema de Planeamiento de la Formación Docente (PLAFOD), entonces, es construir información fiable sobre las vacancias docentes en los niveles de educación obligatoria de todo el país y las capacidades del sistema formador para satisfacerlas, produciendo proyecciones sobre las necesidades previstas en los años venideros.*

El principal objetivo es dotar a las distintas jurisdicciones argentinas de herramientas que permitan estimar año tras año la demanda de formación docente de su propia jurisdicción, y formular, ejecutar y evaluar en forma consistente con esta demanda, políticas adecuadas de formación inicial que anticipen los escenarios futuros de vacancias y disponibilidades de los distintos perfiles docentes.

A partir de las proyecciones realizadas con el PLAFOD, resultará posible:

a) Para el sistema formador nacional, contar con un mapa desagregado por provincias y departamentos de una estimación de las necesidades presentes y futuras de cobertura docente para los distintos niveles y modalidades del sistema educativo.

b) Para las jurisdicciones, producir un cuadro de situación localizado de oferta y posibilidades de expansión del sistema de formación docente y su capacidad para satisfacer las necesidades detectadas de cobertura docente presentes y futuras, georreferenciada por departamento.

Más específicamente, el sistema formador en su conjunto dispondrá de información que permitirá identificar zonas críticas en relación a la cobertura de oferta formativa según las vacancias de docentes en los niveles obligatorios, y, en función de ello, planificar la creación de nuevas ofertas o reorientar carreras a término, entre otras posibles opciones.

### **2.3.2. Características del Sistema PLAFOD**

El sistema PLAFOD es el software web desarrollado por el INFD y accesible en el sitio web <http://plafod.infd.edu.ar/plafod> a cualquier usuario registrado conforme a perfiles determinados que lo habilitan a acceder exclusivamente a los datos de la propia jurisdicción.

Para realizar las proyecciones, el sistema fija como unidad de análisis a la provincia como un todo, para luego georreferenciar los resultados por departamento según la incidencia de la matrícula del mismo en la matrícula escolar total del sistema educativo provincial.

En la primera etapa de trabajo, se utilizó la información considerando como año base de la misma el 2013 y las siguientes funciones genéricas: Profesor/a de Inicial, Profesor/a de Primaria, Profesor de Biología/Ciencias Naturales, Profesor de Educación Física, Profesor de Lengua Extranjera (inglés), Profesor de Lengua, Literatura y Letras, Profesor de Matemática. Las jurisdicciones pueden hacer proyecciones propias también sobre las otras funciones, por ejemplo: Profesor/a de Música, Profesor/a en Física, entre otros.

Así, el sistema posibilita proyectar en base a un determinado año de planeamiento y para una determinada titulación docente, para cada departamento de la jurisdicción y cada año proyectado, los siguientes resultados:



|                          |                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vacancias</b>         | <i>Demanda</i>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por docentes en ejercicio sin título</li> <li>- Por jubilación</li> <li>- Por variaciones poblacionales</li> <li>- Por necesidades de política educativa<sup>2</sup></li> </ul>           |
| <b>Disponibilidades</b>  | <i>Oferta</i>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por nuevos egresados de IES</li> <li>- Por nuevos egresados docentes de Universidades</li> <li>- Por docentes en reserva (inscriptos en Juntas de clasificación sin actividad)</li> </ul> |
| <b>Necesidades netas</b> | <i>Necesidades - disponibilidades</i> |                                                                                                                                                                                                                                    |

En el siguiente esquema, se sintetiza el modo como se determinan las necesidades netas del sistema formador, en función de las vacancias y disponibilidades de docentes, utilizando la metodología PLAFOD:

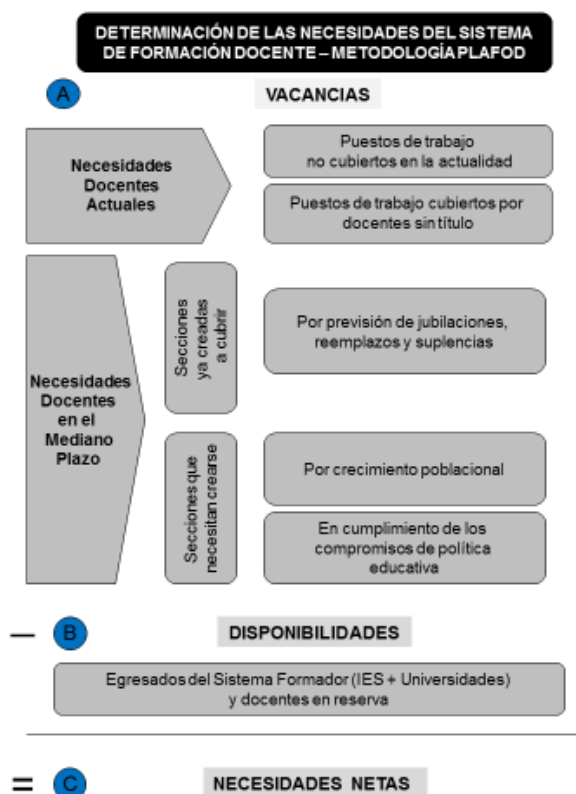


Gráfico 1: Determinación de las Necesidades del Sistema de Formación Docente – Metodología PLAFOD

<sup>2</sup> Refiere a los compromisos asumidos por la jurisdicción en el marco del PNEOyFD (Res. CFE N° 188/12) para la creación de cargos/horas por cada Función Genérica Docente, en cada departamento y para cada año proyectado. Esto supone considerar las decisiones de política educativa en relación a los niveles obligatorios que impactan en la planificación de la oferta formativa, toda vez que se actualice la información para la realización de nuevas proyecciones.

El sistema calcula esos resultados a partir de los siguientes tipos de información: parámetros generales de cada jurisdicción; datos del sistema educativo jurisdiccional; y las herramientas de planeamiento diseñadas ad hoc.

Cabe señalar que en función de la diversidad de situaciones jurisdiccionales respecto de las características de los puestos de trabajo docente (títulos habilitantes, incumbencias) y de los diseños curriculares vigentes para cada uno de los niveles y modalidades del sistema, se establecieron una serie de parámetros de referencia para hacer homologables y comparables los datos. Así, se construyeron un conjunto de **herramientas de planeamiento** que son aquellos instrumentos que permiten estimar la demanda de servicios docentes de determinado perfil o función genérica docente (FG) que el sistema educativo tiene o tendrá con el solo hecho de conocer la organización de base (actual) del sistema, y la proyección de la evolución censal poblacional de cada edad en cada departamento de la jurisdicción. Específicamente, se definieron las siguientes herramientas:

- Los **Tipos Organizacionales/Orgánicos**: son las distintas categorías que permiten clasificar todas las escuelas del sistema educativo jurisdiccional desde la perspectiva de su organización en secciones, comisiones y puestos (planta funcional).
- Las **Carreras Genéricas**: representan la demanda de puestos de trabajo docente según los diferentes diseños curriculares jurisdiccionales.
- Las **Funciones Genéricas Docentes** (también llamados “Perfiles Docentes”, “Perfiles de Puesto”, “Perfiles de Título” o “Incumbencias”): son las distintas categorías que permiten clasificar todos los títulos docentes según las resoluciones específicas del CFE<sup>3</sup>.

En el cuadro que figura a continuación, se sintetiza toda la información que es preciso relevar, sistematizar y cargar en el sistema PLAFOD para realizar las proyecciones correspondientes:

---

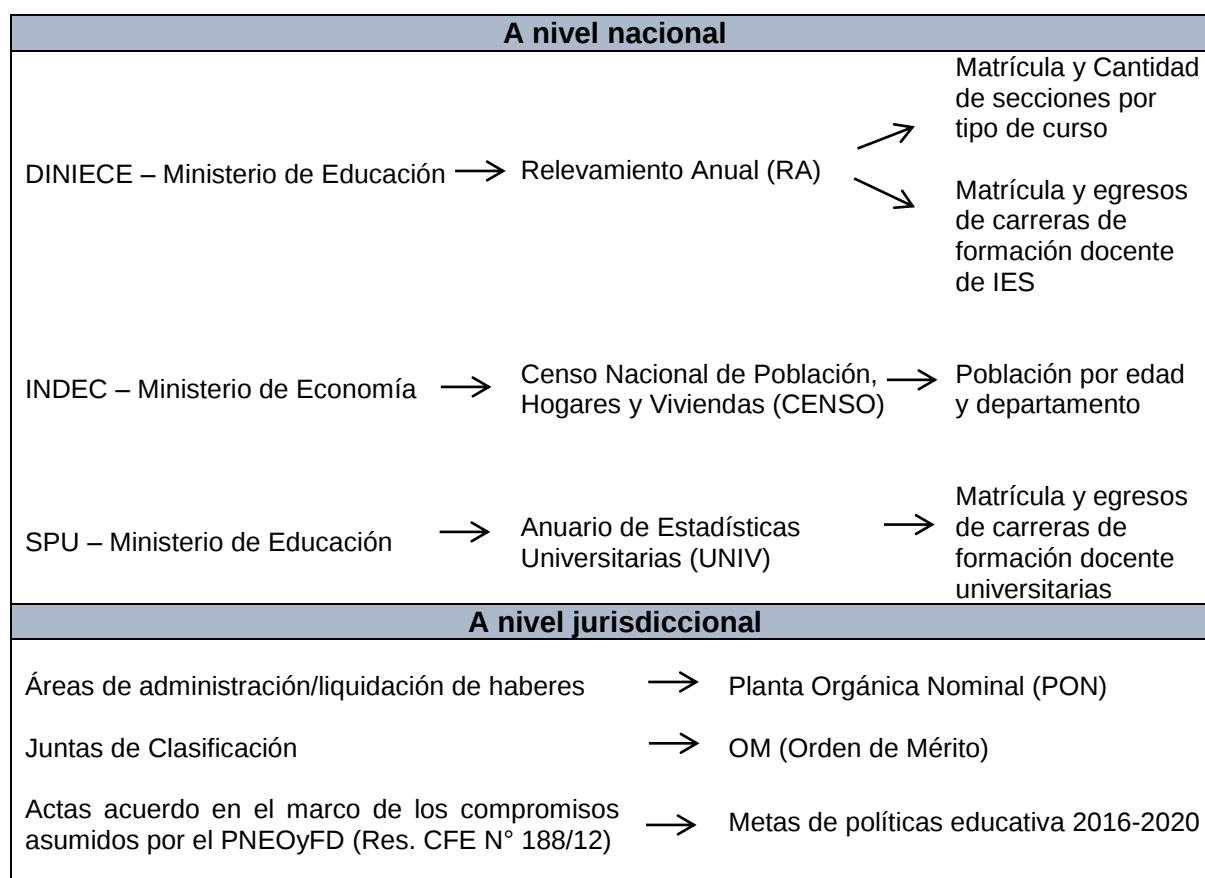
<sup>3</sup> Las denominaciones de títulos docentes existentes son asimilados a las denominaciones de título aprobadas por las Resoluciones CFE N° 74/08 y 83/09, tal como se detalla en el anexo correspondiente.

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Parámetros generales de cada jurisdicción</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad y antigüedad jubilatoria</li> <li>- Límite de acumulación de horas<sup>4</sup></li> <li>- Clasificación de nomencladores</li> <li>- Compromisos de creación de puestos</li> <li>- Estimación de proporción de docentes en reserva ocupados en el sector privado</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Datos del sistema educativo jurisdiccional</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los establecimientos educativos</li> <li>- Las carreras que se dictan en cada establecimiento</li> <li>- Las asignaturas que se dictan en cada carrera</li> <li>- La matrícula de cada sección.</li> <li>- las secciones de cada curso/grado de cada carrera</li> <li>- Los servicios docentes que ocupan puestos a una fecha dada (discriminados por función genérica) en la planta orgánica funcional</li> <li>- Las inscripciones de aspirantes docentes en las Juntas de Clasificación Docente para cubrir puestos docentes (discriminados por función genérica) en el año de planeamiento</li> <li>- Los egresados (y otros datos de matrícula) de cada institución y carrera de formación docente de las universidades de la jurisdicción</li> <li>- Los egresados (y otros datos de matrícula) de cada institución y carrera de formación docente de los IES de la jurisdicción</li> <li>- La población (discriminada por edad) de cada departamento</li> </ul> |
| <b>Herramientas de planeamiento</b>               | <p><b>a. Tipos Organizacionales/Orgánicos</b> (ej. <i>Escuelas primarias comunes de jornada completa</i>)</p> <p><b>b. Carreras Genéricas</b> (ej. <i>Primaria de 6 años, Ciclo orientado en Cs. Naturales de secundario</i>).</p> <p><b>c. Funciones Genéricas</b> (ej. <i>Maestro de Inicial/Prof. de Ens. Inicial; Maestro de Primaria/Prof. de Ens. Primaria; Prof. de Ens. Secundaria en Biología</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Cuadro 2: Información Necesaria para realizar las proyecciones

El sistema toma datos de distintas **fuentes de información**, tanto nacionales como jurisdiccionales, cuyo relevamiento, sistematización y análisis está a cargo de los equipos técnicos de cada jurisdicción con asistencia técnica del Instituto Nacional de Formación Docente. En particular, se consideran las siguientes fuentes:

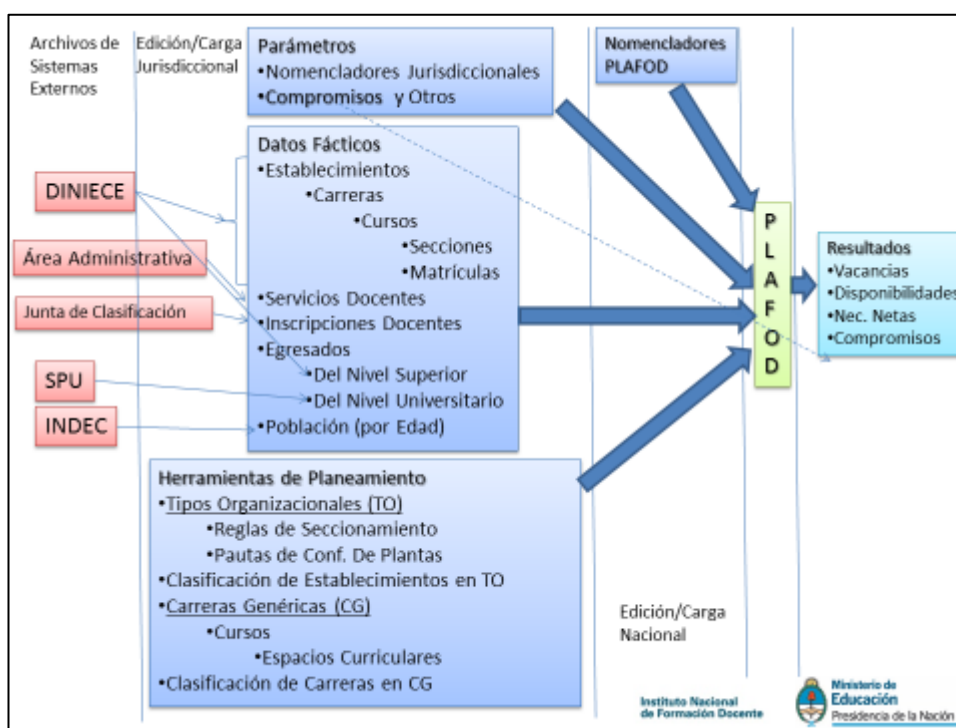
<sup>4</sup> No considerado en esta primera implementación del sistema PLAFOD.



Cuadro 3: Fuentes de Información nacional y jurisdiccional

Es preciso señalar que el sistema informático PLAFOD se basa en un modelo y, como tal, no contempla todas las posibles variables que pueden caracterizar la situación del sistema educativo (por ejemplo, el impacto que producen docentes de provincias limítrofes trabajando en la provincia analizada); si bien podría incorporarlas si los datos estuvieran disponibles. No obstante, las estimaciones se construyen a partir de fuentes confiables de las propias administraciones provinciales (Plantas Orgánicas Nominales y Órdenes de Mérito) y consideran una muestra de tamaño muy superior a la de cualquier otra metodología estadística, en tanto contempla a todo el universo de docentes en ejercicio del subsistema de gestión estatal así como a la totalidad de aspirantes inscriptos en las Juntas de Clasificación. Al cruzar informáticamente los datos de ambas fuentes mencionadas, el sistema puede realizar proyecciones cuya fidelidad se vincula con la calidad y completitud de los mismos.

En el esquema que figura a continuación, se sintetiza la metodología que utiliza el Sistema PLAFOD para el procesamiento de los datos y la emisión de proyecciones por cada uno de los resultados esperados:



Cuadro 4: Metodología Plafod para el procesamiento de datos y emisión de proyecciones

El sistema permite además detectar aquellos puestos que se encuentran cubiertos por educadores que no poseen un título docente específico para el dictado de la asignatura a su cargo.

La información referida a la cantidad de docentes en ejercicio “sin título docente” a nivel jurisdiccional puede obtenerse de modo confiable a través del sistema Plafod. Para la construcción de este dato, se utiliza información suministrada por dos fuentes primarias de las jurisdicciones: los listados de orden de mérito de las Juntas de Clasificación y bases de datos ligadas a la liquidación de haberes del personal docente.

A partir de los órdenes de mérito de los aspirantes a cubrir puestos docentes inscriptos en las Juntas de Clasificación, se determina la categoría de su título en relación con el cargo y/o asignatura a la que se postula. Las Juntas registran si cada inscripto posee titulación docente o, en su defecto, si su formación reviste el carácter de título habilitante, supletorio o idóneo.

De los listados de liquidación de haberes, se obtiene la identidad de aquellos docentes que se encuentran en ejercicio efectivo de funciones y el cargo o la cantidad de horas en que se encuentra designado. Salvo excepciones, la fuente de liquidación de haberes no registra los títulos de los docentes o asignaturas que dictan pero, en función de la identidad de cada uno de ellos, se pueden obtener dichos datos a partir del cruce de esta información con la que proveen los listados de Juntas.

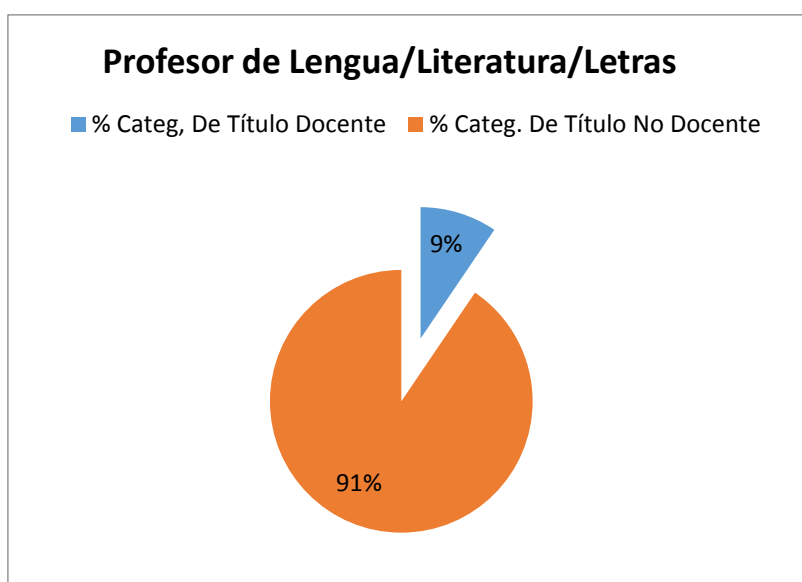
De esta manera, con el cruce de información entre ambas fuentes, puede deducirse la cantidad de docentes con y sin título que se encuentran ejerciendo funciones en los distintos niveles de la educación obligatoria, así como aquellos que, sin ejercer funciones,

aspiran a ingresar al sistema. Al tratarse de resultados que surgen del cruce de datos de diversas fuentes, requieren de un análisis de consistencia final por parte del equipo provincial.

Cabe aclarar que queda fuera del campo de análisis un conjunto de docentes en ejercicio que, si bien figuran en las bases de liquidación de haberes, no se hallan inscriptos en las juntas de clasificación, por lo que, en general, no puede conocerse el tipo de título académico que poseen ni la materia que dictan. Este porcentaje varía según las jurisdicciones. Sin embargo, pueden proyectarse los resultados de aquellos casos donde sí se poseen datos fidedignos a este subconjunto del universo docente, obteniéndose así valores estimados.

El sistema permite a cada jurisdicción obtener resultados graficables con mucho detalle, como los que se muestran a continuación:

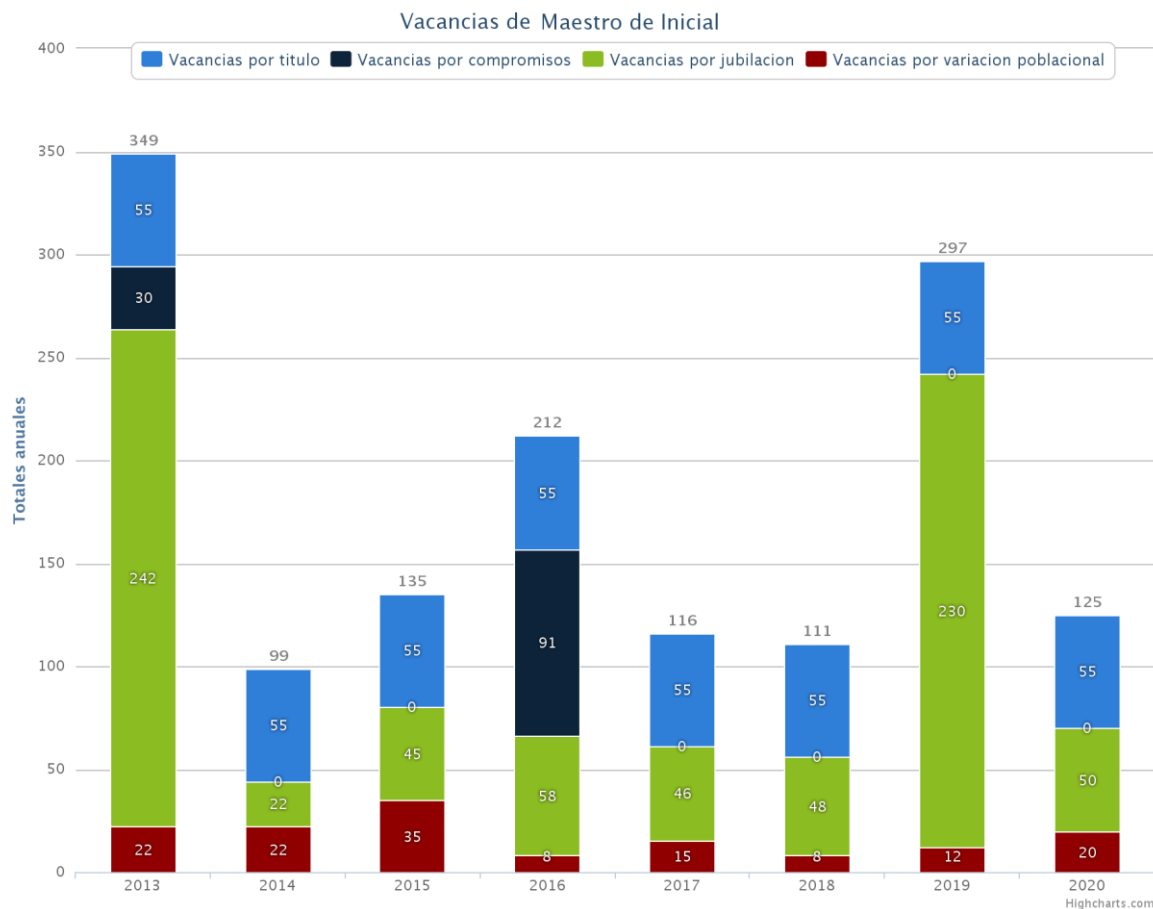
- Proporción de personal en ejercicio sin título docente para la función



En este caso, se puede ver claramente que la jurisdicción estaría cubriendo el 91% de los cargos de Profesor de Lengua/Literatura/Letras del sistema obligatorio con personal que no tiene un título de categoría docente para dictar esa materia, sino con personal de categoría habilitante o supletoria (como profesor/as de grado y estudiantes de profesorado inconclusos). Antes la jurisdicción podía tener ciertos indicios del problema, pero con PLAFOD puede estimar la magnitud del problema.



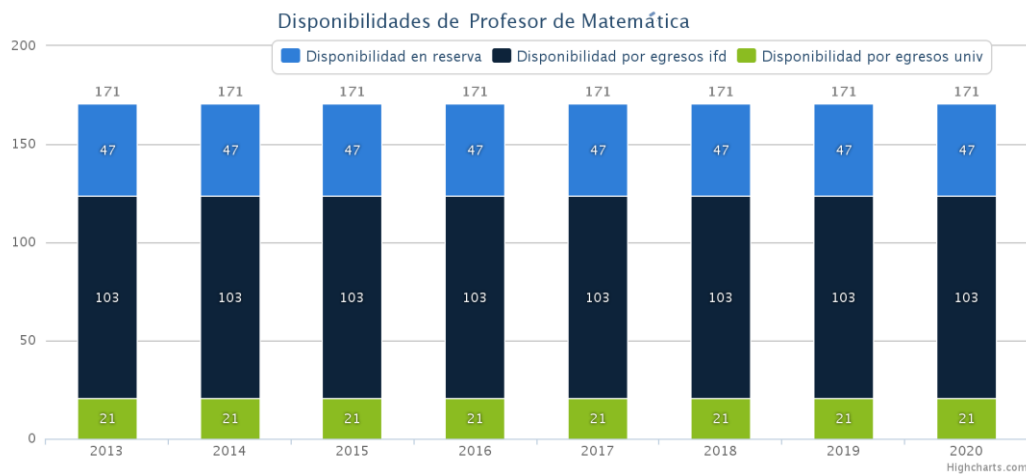
- Evolución de las vacancias para un determinado perfil docente, discriminado por causal



En este caso, la jurisdicción puede prever un pico de necesidades docentes de profesor/as de inicial para un determinado año futuro (2019), e incluso observar que la principal causante de esa necesidad es la cantidad de jubilaciones que se estima ocurriría en ese año. También puede concluir que la atención del crecimiento demográfico provincial esperado (sin considerar migraciones), no influye demasiado en el total de vacantes de profesor/as de inicial, que los compromisos convenidos de creación de cargos de este tipo es la principal causa del irregular aumento de vacancias que verificará esta función genérica docente en el 2016. Y que de no mediar acciones al efecto, el sistema mantendría unos 55 cargos de profesor/as de inicial con personal sin categoría de título docente para ejercer esa función.

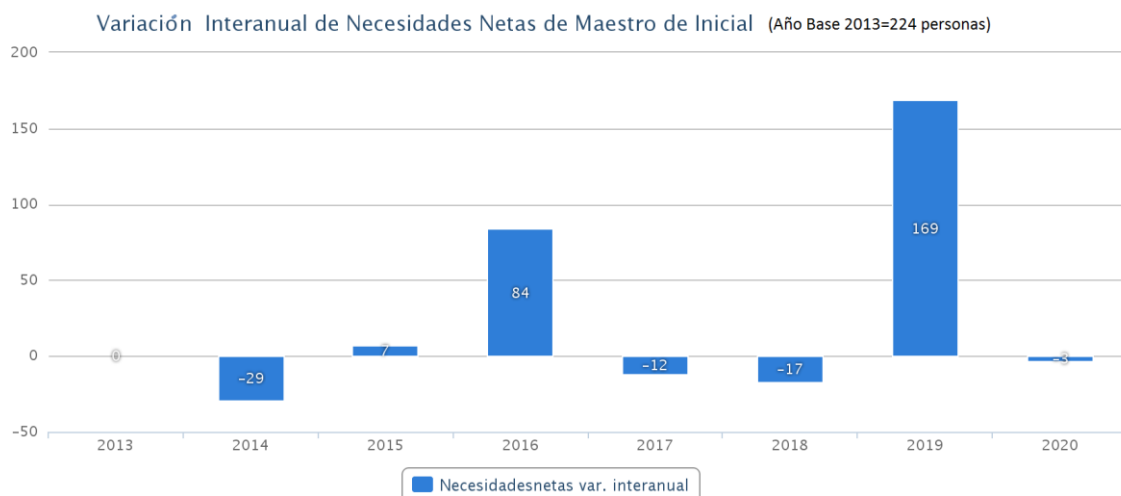


- Evolución de las disponibilidades de personal con un determinado perfil docente, discriminado por causal



En este caso, la jurisdicción puede observar que tendría unas 673 personas con título docente e inscriptas para ocupar puestos de matemática que sin embargo no han sido designados en las plantas funcionales de establecimientos del sistema, y que - de no mediar acciones al efecto- la oferta por esta causa permanecería constante cada año. Es probable que se infiera de esto la magnitud de las restricciones geográficas o legales para hacer concurrir la oferta con la demanda de este perfil docente. También puede observar que el sistema formador universitario de la provincia aporta 5 veces menos docentes de matemática que el sistema formador superior no universitario. Las universidades aportan cada año un promedio de 21 docentes de matemática, mientras que las instituciones de educación superior aportan cada año un promedio de 103 docentes de esa materia.

- Evolución de la variación interanual de necesidades netas de personal con un determinado perfil docente.



En este caso, la jurisdicción puede observar que tiene una necesidad neta estimada de formación docente (vacancias menos disponibilidades) de Profesor/as de Inicial de 224 personas, pero que esa necesidad disminuirá levemente en los años 2017, 2018 y 2020, mientras que manifestaría bruscos saltos en los años 2016 y 2019.

### **2.3.3. Resultados**

El proceso de trabajo ha producido los siguientes resultados que compartimos a continuación:

- Se logró crear un modelo teórico de representación del sistema educativo a los efectos del planeamiento; diseñar una metodología de proyección de vacancias, disponibilidades y necesidades netas a partir de fuentes de datos sistemáticas, confiables y disponibles en las jurisdicciones; y desarrollar...desarrollar el software PLAFOD basado en un modelo proyectivo de vacancias y disponibilidades docentes según fuentes de información nacionales y reportes de sistemas administrativos jurisdiccionales.
- Se procuró la obtención de las fuentes de información nacionales necesarias para el funcionamiento del sistema PLAFOD.
- Se ha consolidado el trabajo de los equipos técnicos jurisdiccionales a partir del relevamiento e incorporación de información al PLAFOD y el desarrollo de las diferentes funcionalidades del sistema; trabajo que ha requerido una continua tarea de formación y asistencia técnica por parte del equipo nacional, así como el intercambio de experiencias inter-jurisdiccionales a través de encuentros y talleres específicos.
- Se gestionó la obtención de las fuentes de información provinciales (PON y OM) capacitando a los ETJ en cuanto a formatos, técnicas y atención de resolución de problemas a partir de las implementaciones de los sistemas informáticos de origen de cada jurisdicción.
- Se elaboraron documentos de apoyo y modelos de informes de resultados.
- A la fecha, quince (15) jurisdicciones (Santiago del Estero, Jujuy, Corrientes, San Juan, La Rioja, Córdoba, Río Negro, Misiones, San Luis, Tucumán, Santa Fe, Salta, La Pampa, Mendoza y Santa Cruz) ya cuentan con sus primeras proyecciones de datos a través del sistema PLAFOD, y se encuentran en proceso de análisis y escritura del informe final.
- Tres (3) jurisdicciones se encuentran trabajando pero todavía no tienen completa la información de las fuentes de datos jurisdiccionales y/o los parámetros necesarios para su clasificación: Catamarca, Chaco, Formosa. Otras dos (2), Buenos Aires y Chubut, han avanzado parcialmente con la disponibilidad de datos jurisdiccionales pero no han continuado con la tarea pendiente para realizar las proyecciones, pese a haber manifestado su interés. Entre Ríos aportó la información de las fuentes de datos

jurisdiccionales requeridas (que ya se encuentran integradas a la base de datos del sistema) pero le resta completar parámetros para proyectar. CABA y Neuquén iniciaron la tarea sin avanzar al respecto.

Dado que el sistema de planificación de la formación docente en un proyecto federal, de responsabilidad y desarrollo compartidos entre el Estado Nacional, las Provincias y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los grados de avance en su implementación se han visto supeditados a las distintas condiciones políticas, organizativas y técnicas de cada jurisdicción. Las diferencias en la celeridad para la constitución de los equipos técnicos de trabajo, en su conformación técnica, en la integración de estos equipos con las áreas administrativas responsables por las distintas fuentes de información, en la disponibilidad y grado de adecuación de la información requerida y en los resguardos técnico-políticos relacionados con dicha información explican que no todas jurisdicciones se encuentren en el mismo estadio de avance con respecto a la concreción final del proyecto.

A partir de los datos disponibles de las 15 jurisdicciones que cuentan con las proyecciones, y en simultáneo al proceso de análisis y elaboración de los primeros informes que se encuentran realizando los equipos técnicos jurisdiccionales, es que compartimos los primeros análisis.<sup>5</sup>

#### → Vacancias

- **Vacancias por causa de jubilación de docentes actuales:**

Se tomaron parámetros simplificados de los requerimientos formales requeridos para la jubilación en cada jurisdicción, y se determinó, en función de las edades y antigüedades registradas para cada agente en puestos docentes de las respectivas plantas orgánicas nominales, la cantidad de puestos que quedarían vacantes si todos ellos se jubilaran apenas cumplan las condiciones para hacerlo. En la mayoría de los casos se observa un recambio permanente de personal, cuyas magnitudes son proporcionales al tamaño del sistema y del nivel característico del perfil docente considerado. Así es que para el nivel primario existe una cantidad importante de vacancias cada año, dado que es el nivel que concentra a la mayor cantidad de niños durante más años que demandan un mismo tipo de perfil docente (Profesor/a de Grado).

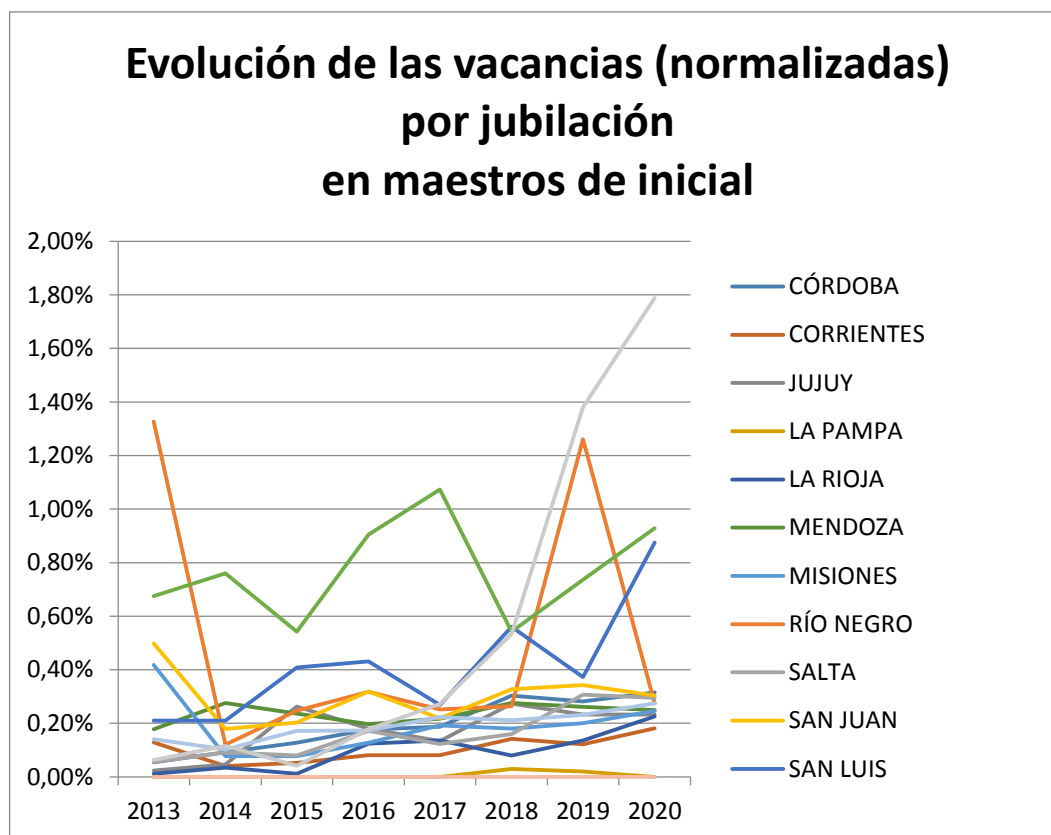
Los resultados más significativos en cuanto al dimensionamiento de vacancias por causa de puestos ocupados por personal en condiciones de jubilarse, refieren a aquellas provincias que arrastran demoras en el proceso jubilatorio.

Por lo general, se observa que el nivel de vacancias por esta causa es alto en el primer año del horizonte de planeamiento (pues refleja a los que debían haberse jubilado también en años anteriores) y muestra un incremento interanual cada vez mayor hasta el

---

<sup>5</sup> Cabe advertir que las fuentes de datos de órdenes de mérito en concursos docentes de dos (2) provincias (Corrientes y Jujuy) no consignaban la inscripciones de aspirantes con títulos supletorios ni habilitantes, por lo que los datos referidos a vacancias por categoría de título de esas jurisdicciones (y los acumulados nacionales de ese tipo de vacancias) se consideran estimativos hasta que los equipos técnicos jurisdiccionales corrijan o completen sus fuentes de datos.

2020, con algunas excepciones. Un ejemplo de valores de este tipo de vacancias normalizados por el tamaño del sistema se muestra en el siguiente gráfico:



- **Vacancias originadas en compromisos de creación**

En este primer ejercicio del sistema se consideraron los compromisos que surgen del Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente (188/12) y las Actas Compromisos de él derivadas. Allí se contempla la extensión de jornada, la mayor cobertura de cursos/grados/salas obligatorias, y la ampliación y/o creación de escuelas, carreras, para los diferentes niveles de enseñanza obligatoria para el período 2012-2016, derivando en requerimientos específicos de puestos de trabajos. A la fecha, algunas jurisdicciones registraron en el sistema la estimación de creaciones de cargos u horas por tales motivos.

A futuro, es posible incorporar nuevos compromisos de más largo plazo e, incluso simular escenarios para proyectar el impacto de determinadas políticas en los resultados.

- **Vacancias por Docentes sin título**

Un primer análisis sobre los datos globales da cuenta de áreas cubiertas con docentes sin título en altas proporciones. Tal es el caso de Inglés en todas las provincias consideradas en esta primera etapa donde más del 40% de los puestos están cubiertos con

personal sin título docente y, en los pocos casos en que el porcentaje es menor al 30%, el volumen del sistema hace que la cantidad de puestos que representa sea muy alto.

Tanto en Biología como en Matemáticas, varias provincias tienen más de los 30% del sistema ocupados con personal sin título docente. Y en el área de Lengua y Literatura, algunas provincias muestran niveles alarmantes de vacancias por esta causa superando incluso el 50%.

Este dato global resulta un insumo interesante y un desafío para el sistema formador. En lo coyuntural, interpela a la formación continua para cubrir los requerimientos de formación docente, desde la perspectiva que se aborda la enseñanza de la disciplina en la escuela obligatoria, la mirada pedagógica, el apoyo a las trayectorias estudiantiles como un objeto de intervención institucional y, en este sentido, de responsabilidad docente.

En lo que respecta al mediano plazo, se genera el desafío para la formación inicial. ¿Cuántos docentes son necesarios formar en cada disciplina para que en la renovación generacional cubran los lugares que hoy están atendidos por profesionales, docentes de otras áreas, o por estudiantes avanzados? ¿Cómo acompañar a esos estudiantes avanzados que ya están desempeñándose por falta de personal para que completen su formación y se titulen? Con los resultados proyectados, el PLAFOD ya aporta una precisa estimación de estos órdenes de magnitud.

Actualmente, se está realizando el análisis georreferenciado de estos datos para identificar en cada provincia qué departamentos concentran las principales vacancias en términos de titulaciones docentes según disciplinas. En estos casos, el desafío se amplía a la política educativa en su conjunto, ya que no se trata sólo de escasez de egresados, ni necesariamente de falta de carreras de formación docente en esa área. Se trata de desarrollar estrategias creativas que permitan cubrir los puestos de trabajo en todas las zonas, articulando políticas intersectoriales como el Plan PRO.CRE.AR para que los docentes que decidan instalarse en determinadas zonas cuenten con viviendas que les permitan el desarrollo de sus familias en una comunidad, atendiendo a los requerimientos de intercambio y formación continua de los docentes que trabajan en zonas alejadas, generando esquemas de itinerancias para realizar una experiencia a tiempo determinado; entre otras.

- **Variación poblacional:**

En estas primeras proyecciones, el sistema consideró sólo la variación poblacional según estimaciones del Censo 2010 respecto del Censo 2001, siguiendo tendencias lineales por departamento en la edad inicial (0 años), y sin considerar mortalidad infantil ni fenómenos migratorios; en cuyo caso la incidencia es baja. Aquí es importante estimar las variaciones poblacionales que se dan en determinadas zonas del país por otras circunstancias (por ejemplo, las migraciones internas en la Patagonia por instalación de emprendimientos productivos o por decisiones individuales). Para ello será necesario la articulación con otras unidades de información de los gobiernos provinciales.

→ **Disponibilidades**

- **Disponibilidades por Reserva no ocupada**

Tal como ya fue presentado, aquí se hace referencia a los aspirantes que se inscriben para asumir funciones en determinado tipo de puesto de trabajo (o “función genérica”) para el que tienen categoría de título “docente” (no habilitante ni supletorio).

Este dato es complejo. Por un lado, resulta una novedad acceder a la información consolidada de los docentes en disponibilidad de asumir cargos u horas, cuando en varias provincias argentinas aún no está sistematizada. Por otro lado, la “reserva docente no ocupada” no siempre significa disponibilidad para cubrir el puesto. En algunas provincias la “inscripción en junta” es un requisito formal que el docente debe cumplimentar para quedar registrado en el sistema administrativo de designaciones en interinatos y/o suplencias, aún aquellos que están dentro del sistema e independientemente de sus posibilidades de cubrir puestos de trabajo. En otros casos no, y por lo tanto allí las proyecciones de disponibilidades por personal en reserva no ocupada pueden resultar poco confiables.

Es necesario tener en cuenta aquí también la georreferenciación del dato, ya que en la mayoría de las provincias la inscripción para postular a vacantes es por departamento/distrito o equivalente por lo cual resulta indispensable focalizar en la mirada local, tal como ya advertimos.

- **Disponibilidades por Egresos de IFD y Universidad (capacidad actual)**

Esta variable muestra la capacidad actual del sistema formador, teniendo en cuenta que cada sistema provincial debe garantizar la cobertura de docentes para los requerimientos de sus niveles de educación obligatoria en las escuelas de su territorio. A los efectos de proyectar la evolución de las disponibilidades por los egresados de cada año, el modelo proyectivo supone que se mantiene constante en el promedio -considerado sobre los últimos años disponibles en las fuentes de datos- de egresados de cada carrera formativa.

De las 15 provincias consideradas en esta primera instancia, todas cubren los requerimientos docentes de profesores de nivel inicial, de nivel primario y de educación física sin dificultades, con excepción de Santa Cruz que no cuenta con cobertura para la formación de docentes en educación física. Se advierte que estas carreras, tradicionalmente a cargo de los IES dependientes de las provincias, son ofrecidas también por algunas universidades: para el nivel inicial (La Pampa, Río Negro, Santa Cruz, San Luis); para el nivel primario (La Pampa, Río Negro, Santa Cruz, San Luis) y para la formación de docentes en Educación Física (Río Negro, Salta, Santa Fe y Tucumán).

Respecto del resto de las carreras contempladas en este primer ejercicio, se pone en evidencia que hay ofertas no contempladas en algunas provincias. De las carreras consideradas en esta oportunidad, la situación más crítica para la cobertura de puestos de trabajo se da en las áreas de Física y Química (La Pampa y Santa Cruz, sin formación; Misiones, Salta, San Juan y San Luis con mínima cobertura); y en Matemática (Río Negro, Santa Cruz).

Se toman en cuenta los egresados tanto de los institutos de formación docente dependientes de cada ministerio provincial como de las universidades ubicadas en cada jurisdicción. Cabe una aclaración respecto de los datos tomados en cuenta en esta proyección preliminar, ya que los mismos sólo toman en cuenta a las universidades con sede en la provincia y no incluyen aquellas que ofrecen las carreras en diferentes zonas, en modalidad presencial o a distancia, pero sin tener radicación en el territorio<sup>6</sup>.

A simple vista, se pone en evidencia las posibilidades de cada subsistema de ampliar la cantidad de egresados, para lo cual sin duda será necesario sostener y profundizar los procesos de fortalecimiento institucional, académico y pedagógico que se vienen desarrollando. Del mismo modo, se advierten ofertas con amplia cobertura, dato de mucha utilidad para la planificación, orientando la apertura de nuevas ofertas hacia aquellas donde existen vacancias. Una vez más corresponde tener cuidado de hacer lecturas generalizantes ya que nuestro país muestra diferencias y desigualdades significativas en cada territorio.

### → **Necesidades netas**

Según los datos obtenidos de las proyecciones de las 15 jurisdicciones, los cargos de profesor/a de inicial, profesor/a de primaria y profesor de educación física (esta última con excepción de Santa Cruz y Misiones) están cubiertos. En el caso del profesor/a de nivel inicial, Santa Cruz, Río Negro y Misiones evidencian necesidades de cobertura. En lo que respecta al profesor/a de nivel primario, Jujuy, Mendoza, Misiones, Río Negro, San Juan, San Luis, Santa Cruz y Santa Fe presentan ausencia en la cobertura del cargo.

Para el resto de las funciones objeto de este análisis inicial, son excepciones aquellas en que no se requiere proyectar mayor cantidad de docentes de los previstos con los recursos actuales. De las 15 provincias, cuatro presentan necesidades actuales y de mediano plazo en todas las funciones consideradas con la excepción de inicial, primaria y Educación Física. Estas son Santa Fe, Río Negro, San Juan y Santa Cruz (para el caso de Santa Cruz, con la excepción de lengua).

Todas las provincias restantes presentan requerimientos de cobertura en al menos tres de 7 carreras de formación docente consideradas y, en algunos casos para la mayoría de ellas. (Misiones, La Pampa tienen requerimientos importantes en casi todas las funciones)

Misiones, Río Negro, San Juan, Santa Cruz y Santa Fe requieren cobertura de al menos 10 funciones genéricas de las identificadas.

En La Pampa, Mendoza, Córdoba, Salta, Santiago del Estero, Tucumán se observan necesidades de cobertura de, por lo menos 3 de las funciones genéricas abordadas en esta etapa de trabajo.

Corrientes y La Rioja solo requieren cobertura en al menos un caso (Profesor de Música en el primer caso, sumando el Profesor de Física para el segundo caso).

---

<sup>6</sup> Esto se debe a las características propias del relevamiento universitario del año considerado. Para los años subsiguientes, el relevamiento contempla el universo completo de oferta universitaria en cada territorio.

En cada informe provincial podrán apreciarse las primeras aproximaciones e indagar para precisar cada uno de los datos que arroja el sistema

#### 2.3.4. Desafíos pendientes

Continuar la tarea, aprovechar el trabajo de los equipos y acrecentar sus capacidades, constituyen desafíos de este período. En lo inmediato, éstos deben completar y validar sus resultados preliminares, y analizar los datos a la luz de las particularidades locales.

- Profundizar el desarrollo del sistema PLAFOD desde el equipo nacional, por ejemplo, avanzando en la posibilidad de mostrar en mapas georreferenciados la información obtenida, mejorando los refinamientos de modelización, metodológicos y funcionales para obtener resultados más congruentes con la realidad, e incorporando más funcionalidades referidas al seguimiento histórico de variables, la medición de cumplimiento de metas de políticas implementadas a partir de estas proyecciones de vacancias, disponibilidades y necesidades netas, y la posibilidad de incorporar ensayos what if (*“que pasaría si...”*).
- Actualizar los datos de las distintas fuentes tanto nacionales como provinciales.
- Articular el trabajo con las áreas de planeamiento de los ministerios provinciales.
- Potenciar el trabajo conjunto sobre metodología de planificación. Generando un Acuerdo federal que establezca un marco de referencia para la planificación de la oferta de formación en los ámbitos estatal, privado y universidades; que supere las presiones considerando el corto alcance temporal.
- Promover en las jurisdicciones la adecuación de sus sistemas informáticos administrativos para que puedan mejorar la calidad de los datos necesarios para el planeamiento educativo.

El desarrollo del sistema de Planeamiento de la Formación Docente es una herramienta cuyo objetivo es brindar información fiable para la toma de decisiones en materia de planificación de la formación docente.

En consecuencia, es alentador que la información construida sirva de base para poder regular, en base a necesidades y prospectivas, el emplazamiento de carreras y propuestas de formación. Se espera entonces que, contando ya con información objetiva y detallada sobre el estado de situación y sus proyecciones, la creación y emplazamiento de instituciones y carreras de formación docente, sean éstas derivadas del sistema jurisdiccional o universitario, estatal o privado, se sustenten en las comprobadas necesidades del sistema.

## **2.4. Organización interna de las instituciones formadoras**

### **2.4.1. Propósitos del trabajo sobre la organización interna de los IES**

La organización del trabajo y, en particular, el de las personas que lo llevan a cabo, resultan claves para cualquier organización. En las instituciones formadoras, esto cobra una relevancia particular porque hacen parte del mensaje de formación. Y esto en un doble sentido: construyen modos de ser y hacer en la institución, abonando a la construcción de identidad y de ciudadanía de los estudiantes; a la vez que los posicionan como futuros formadores de otros ciudadanos. Por lo tanto, pensar y trabajar sobre los modos en que nos organizamos no obedece solo a la necesidad de “funcionar mejor” sino que constituyen en sí mismos contenido formativo.

En nuestro país, los principios rectores y organizativos sobre los que se asentaron las instituciones de formación docente responden al esquema de la vieja escuela secundaria y es desde allí que se intenta construir una identidad propia, en un devenir histórico que no ha estado exento de contradicciones y complejidades. Sucesivas crisis político-institucionales del país en su conjunto, procesos de transferencia anclados en el desplazamiento de las responsabilidades estatales del nivel nacional al provincial, vaciamiento y cierre de instituciones, desconocimiento y desvalorización del nivel más joven del sistema; situaciones que, con diferencias jurisdiccionales y en muy escasas excepciones, conspiraron contra la instalación de un modelo de funcionamiento que permitiera desplegar la verdadera tarea sustantiva de los institutos de educación superior.

Así, las estructuras definidas en los diseños originarios y que pervivieron a lo largo de los años se caracterizaron por sostener una lógica jerárquica piramidal, aunque con variadas formas de organización, produciendo un entramado que no siempre se corresponde con los procesos de trabajo que es preciso llevar a cabo para garantizar la formación de los docentes. A modo de ejemplo y sin pretender agotar la cuestión puede hablarse de la existencia de diferentes formatos, denominaciones, tipo y cantidad de cargos y horas (puestos de trabajo, en general) según el esquema originario de las instituciones; puestos de trabajo que se agregan con esquemas diversos; disparidad de estructuras para instituciones de la misma jurisdicción, similares en sus características básicas (tamaño, turno, cantidad y tipo de carreras); nuevos roles que se regulan con criterios provisorios; situaciones personales que se cristalizan en cargos; áreas sin responsabilidad funcional y funciones sin espacio institucional real.

A estas dificultades se agrega la escasa participación de docentes y estudiantes en las decisiones que atañen a la vida institucional, tanto por la ausencia de instancias de cogobierno en la mayor parte de las normas provinciales, como por la inexistencia de prácticas institucionales democratizadoras, más allá de los órganos formalmente constituidos.

El reconocimiento de esta situación y la complejidad que trae aparejada ha sido objeto de tratamiento en el marco normativo y en las políticas llevadas adelante en el período.

Una primera definición que establece la Ley de Educación Nacional, en tanto acuerdo republicano, es el carácter democrático de los institutos de educación superior, tal como se expresa en el artículo 124°. Es la participación de docentes y estudiantes en el gobierno de la institución a través de los órganos colegiados, la que posibilitará un mayor grado de involucramiento en las decisiones que atañen al proyecto institucional, tradicionalmente acotado a las definiciones de las autoridades.

En ese marco, la Resolución CFE N° 30/07 orienta acerca de las formas de organización y gobierno de las instituciones, y del acceso a los cargos directivos y docentes. En concreto, y en pos de garantizar el desarrollo de las múltiples funciones que caben a un instituto formador, se recomienda promover estructuras de conducción integradas por equipos directivos y órganos colegiados con diversas atribuciones, según las responsabilidades otorgadas en cada caso. Respecto de las formas de acceso a los cargos, se menciona el concurso como el mecanismo estatutario consagrado, aunque se prevé la necesidad de encontrar modalidades específicas para el nivel respecto de los que tienen lugar en la universidad y de las que rigen para otros niveles educativos. Para los cargos directivos, en particular, se recomienda la combinación de procedimientos de concurso sobre la base de antecedentes con procedimientos electivos, que incluya un proyecto de trabajo para el período considerado.

Al año siguiente, en la Resolución CFE N° 72/08 se definen una serie de criterios para la elaboración de la normativa jurisdiccional relativa al acceso a la docencia en el sistema formador, que permita dotar a estos procesos de la legitimidad, transparencia y publicidad necesarias para avanzar en condiciones que abonen a la democratización del sistema. Entre los criterios acordados, se establece el concurso abierto y público priorizando títulos y antecedentes académicos y profesionales en la disciplina y en la formación docente; para el acceso a la titularidad en el subsistema de gestión estatal en particular, el mecanismo se complementa con la instancia de oposición. Asimismo, se recomienda que *“las designaciones objeto del concurso amplíen el formato de la ‘hora cátedra’ -con materia y horario fijo frente a alumnos- hacia esquemas de cargos más dinámicos que contemplen áreas de inserción según las especialidades de los docentes y la organización de los planes de estudio, y tipos de actividades, además de la docencia como actividad principal”*. En estos casos, los aspirantes deben presentar junto con los comprobantes de titulación y antecedentes, una propuesta de trabajo acorde al puesto. Finalmente, se sugiere realizar las convocatorias a concursos por lo menos cada dos años, de manera de facilitar su progresiva incorporación en las prácticas regulares del sistema, permitiendo además que los órdenes de mérito se utilicen para la cobertura de vacantes en carácter de interino o suplente durante el período.

En la misma Resolución, además, se establecen una serie de lineamientos que todo *diseño organizacional*<sup>7</sup> de las instituciones formadoras debe contemplar en pos de garantizar una organización democrática:

---

<sup>7</sup> Refiere al conjunto de principios y lineamientos que intentan guiar las prácticas, regulan los modos de organización de las actividades, los mecanismos de coordinación a nivel interno y las vinculaciones que la institución en particular tiene con el resto del sistema formador (otros institutos, la Dirección de nivel) y otros ámbitos con los que interactúa (por ejemplo, con las escuelas del sistema educativo obligatorio, con universidades, otras áreas de gobierno, otras organizaciones del territorio). Todo diseño organizacional se plasma en estructuras organizativas que suponen la asignación de roles con responsabilidades y funciones, y las

- Promover una *“dinámica que atienda y respete las necesidades y desafíos que el sistema educativo genera para el sistema formador”*;
- Generar articulación (a partir de) *“instancias de vinculación efectiva y sistemática con el resto del sistema educativo, con el propio sistema formador, con las universidades y con los procesos de desarrollo social y cultural del territorio”*;
- Otorgar y fortalecer la *“legitimidad en el acceso y ejercicio de los roles y funciones de los integrantes de las instituciones, de las instancias de representación previstas, y de las decisiones que se adopten”*;
- Garantizar la *“participación de docentes, estudiantes, graduados y personal de apoyo a la actividad académica, según corresponda a los asuntos tratados, en la información, consulta, toma de decisiones e instancias de control, que aseguren el carácter público de las acciones”*.

A partir de este marco normativo, durante los años 2008 y 2009 se avanzó en el relevamiento de las normas y las prácticas existentes en las provincias para abordar la construcción de los Reglamentos Orgánicos Marco de cada jurisdicción, entendidos como un dispositivo estratégico para fortalecer la institucionalidad del sistema formador. El dispositivo acompañó las adecuaciones curriculares propuestas. Para ello, resultó necesario trabajar en forma conjunta con los equipos nacionales y provinciales para la difusión y apropiación por parte de los propios Institutos de Formación Docente de los acuerdos federales para el sistema formador. A su vez, el INFD y la Mesa Federal de Directores de Nivel Superior avanzaron en el análisis de los nudos críticos a resolver en el tema y las necesidades de las propias direcciones para asumir la coordinación de esta tarea, mientras que simultáneamente elaboraron los lineamientos para la planificación y organización institucional del sistema formador. Esos nudos críticos se centraban en decidir y avanzar sobre nuevas formas de acceso a los cargos directivos y a los órganos colegiados jurisdiccionales; a la vez que las áreas a considerar para la organización institucional.

En simultáneo, durante el período 2009-2011 se pusieron en marcha los [PFJ](#), proveyendo de asistencia técnica y financiera a cada provincia en tres ejes prioritarios: el Desarrollo Curricular, a través del cual se acompañó el proceso de construcción de los nuevos diseños curriculares de acuerdo a la Res. CFE N° 24/07; el Desarrollo Organizacional que tuvo entre sus principales productos la construcción del Reglamento Orgánico Marco; y el eje Trayectorias Estudiantiles que contribuye desde sus inicios con el fortalecimiento de los procesos de democratización de las instituciones y el proceso formativo de los estudiantes. En el marco de los PFJ se financian perfiles técnicos específicos como apoyatura a las Direcciones de nivel y encuentros regionales, jurisdiccionales e institucionales para avanzar en una construcción conjunta con los diferentes actores involucrados.

El trabajo en la Mesa Federal, con los equipos técnicos jurisdiccionales y de éstos con docentes y estudiantes en las instituciones formadoras, ha ido consolidando una masa crítica para avanzar en mayores niveles de especificidad en materia de organización

---

vinculaciones verticales y horizontales entre los miembros de la organización (que a menudo se grafican en organigramas).

institucional, estableciendo lineamientos comunes para todas las instituciones y un esquema básico de estructura organizativa con compromisos de adecuación que quedaron plasmados en el Acuerdo suscripto por los Ministros a fines del año 2011 (Resolución CFE N° 140/11).

Abonando a la necesidad de llevar a lo concreto las definiciones macro que orientan las políticas, en el mencionado Acuerdo Federal se recomienda que las *estructuras organizativas*:

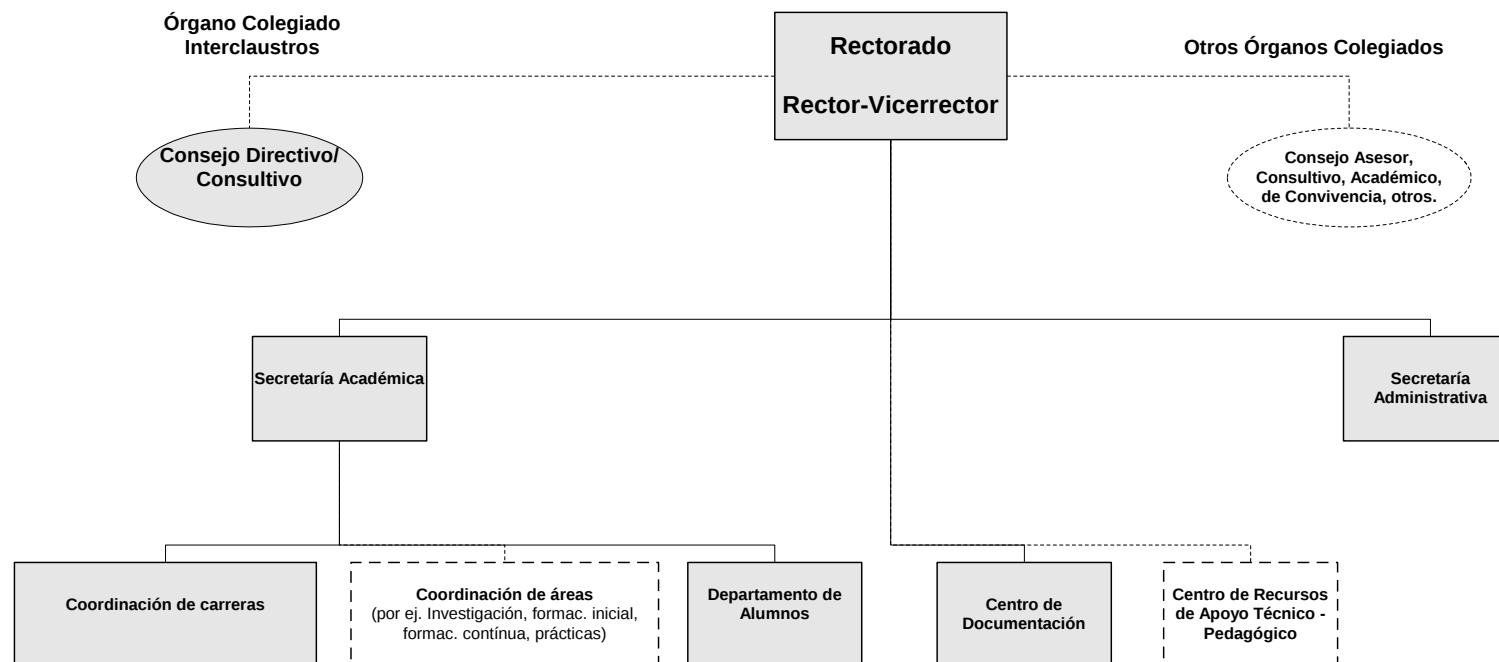
- a) puedan variar según cambien las actividades prioritarias de la institución;
- b) definan áreas de trabajo, con responsabilidades a desarrollar por una persona o varias, de acuerdo a criterios preestablecidos;
- c) prevean una organización de la gestión institucional con equipos directivos, como área específica;
- d) cuenten con órganos institucionales colegiados con representación de todos los actores de esa comunidad educativa;
- e) promuevan la participación, especialmente de los estudiantes, en tanto contenido enseñante para la formación docente.

En la resolución mencionada se delinean también las características necesarias para la organización interna y una planta orgánica básica para los institutos de nivel superior, de acuerdo a los criterios federales y las funciones asignadas a ese nivel por la Ley de Educación Nacional, en pos de dotar de cohesión e integralidad al sistema formador.

En el “Documento de apoyo para la elaboración del Proyecto de Adecuación de la Organización Interna de los Institutos de Formación Docente prevista en la Resolución CFE N° 140/11”, trabajado en el marco de la Mesa Federal de Directores de Educación Superior, se incluye el organigrama que contempla la estructura básica de un ISFD de creación, y que sirve como referencia para adecuaciones de las estructuras existentes, tal como se presenta a continuación:



Estructura Organizativa Básica para un Instituto de Formación Docente de creación



Referencias



Áreas de Inicio, comunes a todos los ISFD



Áreas a crearse en función de las características específicas de cada ISFD



Asimismo, y retomando lo establecido por la Res. CFE N° 72/08, “la 140” sintetiza cuatro dimensiones centrales que todo Reglamento orgánico debe contemplar:

- Principios estructurales y *funciones que pueden desarrollar* las instituciones formadoras: Formación inicial y Apoyo pedagógico a escuelas (como funciones inherentes y obligatorias para todas), y Formación continua e Investigación (de acuerdo a sus especificidades y las definiciones de cada jurisdicción).
- *Gobierno institucional* con equipos directivos legitimados en su acceso a cargo por sistema electivo o por concurso de antecedentes y oposición, y órgano colegiado institucional con representación de todos los estamentos.
- *Organización interna*: definición de roles, responsabilidades, funciones y vinculaciones verticales y horizontales entre los miembros de la organización. Diseños organizacionales que garanticen un funcionamiento democrático.
- *Vinculaciones de los IES* con los niveles para los que forman y con otros ámbitos educativos.

*En síntesis, en el Reglamento Orgánico se delinea la organización institucional de los institutos de educación superior; su gobierno y la gestión institucional, académica y administrativa. Se incluye la descripción de responsabilidades y funciones, así como el modo de acceso y cobertura de los cargos.*

Así, la construcción de todo un marco normativo que comprende desde la Ley de Educación Nacional hasta los sucesivos acuerdos federales que se han ido aprobando para dar carnadura a las orientaciones de política y que guían la tarea de las jurisdicciones, ha contribuido profundamente al trabajo en pos del fortalecimiento de la organización institucional de los IES; situación que abona:

- a garantizar su funcionamiento democrático;
- a favorecer el desarrollo de las funciones sustantivas y de apoyo;
- a facilitar el acompañamiento a la trayectoria de los estudiantes y el desarrollo profesional, a través de la reconfiguración de la organización del trabajo y del proceso formativo.

#### **2.4.2. Proceso de trabajo del equipo federal**

En función del marco normativo y de los objetivos reseñados, y considerando las particularidades jurisdiccionales, a partir del año 2013 se consolida una línea específica en el área de Desarrollo Institucional del INFD dedicada al trabajo sobre la Organización Interna de las instituciones formadoras. Esta línea de trabajo se complementa con otras existentes, como los Proyectos de Mejora Institucional (PMI), en curso desde el 2008.

Específicamente, se trabajó junto con los equipos técnicos en la elaboración de propuestas de adecuación gradual de las estructuras organizativas existentes en los IES de cada jurisdicción a la establecida como pauta en “la 140” junto con las especificidades incluidas por cada jurisdicción.

El **diseño de un proyecto de adecuación**, como producto final del trabajo en la línea, comprendió distintas etapas, a lo largo de las cuales se avanzó en diferentes dimensiones de análisis: legal, organizacional, económica y de gobernabilidad.

Mientras que en los primeros dos casos, bastaba el trabajo de los equipos técnicos, incluyendo a los referentes jurídicos de las DES para el relevamiento y análisis de las regulaciones que incumben al nivel; el abordaje de las últimas dos dimensiones suponía el involucramiento de la Unidad Operativa de Costos de la Dirección Nacional de Planeamiento (y de las dependencias jurisdiccionales, cuando existieran) para las previsiones presupuestarias, y el de las autoridades del nivel y otras autoridades políticas para definir la viabilidad del proyecto elaborado. Considerando que no todas las jurisdicciones han podido avanzar en las definiciones económicas y políticas, se enfoca en este informe en la tarea de los equipos sobre las primeras dos dimensiones.

Para avanzar en cada una de las tareas propuestas, se fueron construyendo conjuntamente entre el equipo nacional y los equipos técnicos jurisdiccionales, instrumentos de trabajo que permitieran relevar y sistematizar la información requerida.

En primer lugar, se propuso avanzar en una **descripción completa de la planta de funcionamiento de cada IES**, contemplando tanto la estructura formal como la realmente existente en cada institución.

La denominación *estructura formal* refiere a aquella que está definida en normas como los estatutos o reglamentos orgánicos de cada provincia y su correlato específico administrativo y presupuestario para cada institución a través de instrumentos como la P.O.F. (planta orgánica funcional) o denominaciones similares, por la que se identifican los tipos y la cantidad de puestos de trabajo previstos en la norma marco. En algunos casos, esta estructura formal se cubre asignando personas a esos puestos, pero existen situaciones en que queda incompleta por restricciones presupuestarias, por vacancia de personal con la titulación requerida, o porque ya no responde a las funciones actuales que se desarrollan en el Instituto y quedan en desuso. De este modo, se conforma un conglomerado con situaciones muy diversas y que no siempre responden a aquello que se necesita para los fines de la institución, sino a otras lógicas, a cuestiones históricas, a cristalizaciones del aparato administrativo del Estado y hasta de las propias instituciones.

Entonces, se denomina como *estructura real* a la que se conforma con los puestos que efectivamente se cubren respecto de lo que está normado (en la estructura formal) y también con otras asignaciones. Tal es el caso de la figura de los Coordinadores que existen en muchas jurisdicciones (coordinadores de carrera, de área, de campo), que se cubren con horas institucionales por no estar comprendidos en los Estatutos o en los propios nomencladores. Así también los CIPES (Coordinadores Institucionales de Políticas Estudiantiles) que en forma creciente se incorporan a trabajar en esta temática y cuya cobertura se garantiza con financiamiento nacional.

El proceso de relevamiento de las estructuras formales y existentes de cada IES, así como el análisis de las diferencias identificadas en cada caso, requería explicitar:

- las normas jurisdiccionales vigentes que regulan la conformación de las POF para el nivel superior.



- los criterios y procesos decisorios, administrativos y presupuestarios usualmente utilizados para la creación/modificación/supresión de puestos en las instituciones.
- las fuentes de financiamiento de los puestos no considerados en la POF (discriminando los tipos de cargos, horas cátedra y su asignación específica, contratos, y toda otra característica que consideren relevante).

En los casos donde podían establecerse diferentes tipologías en la organización de los IES, o de encontrarse diferencias significativas no fundadas en criterios objetivos, se propuso incluir una breve descripción de las diversas condiciones (históricas, administrativas, políticas) que determinaron la actual composición de cargos de las distintas instituciones.

Para el relevamiento y sistematización de la información requerida en esta primera etapa, se elaboraron los instrumentos que figuran a continuación: el cuadro de relevamiento de la “Normativa aplicable vigente en la jurisdicción”; la planilla de “Composición de la Estructura Existente” para cada IES y el cuadro de “Mapeo de cargos”. Mientras que el primero contribuye a identificar las normas jurisdiccionales que regulan la conformación de las POF para el nivel superior; el segundo muestra en una sola imagen el estado de situación de cada IES en lo que respecta a los puestos de trabajo, sus fuentes de financiamiento y la dependencia administrativa de los mismos. El tercero, finalmente, permite sistematizar el estado de situación del conjunto de los IES analizados.

| NORMA                | MATERIA                                               | ARTÍCULOS                                                                                                        | OBSERVACIONES                                                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Tipo y número</i> | <i>Breve descripción de la/s materia/s regulada/s</i> | <i>Cuando la norma sea de objeto múltiple identificar el/los artículo/s que regulen puntualmente estos temas</i> | <i>Relaciones/vinculaciones expresas o implícitas entre las normas agrupadas.<br/>Posibles proyectos de reforma en curso.</i> |

Cuadro 1: “Normativa aplicable vigente en la jurisdicción”

### Composición de la Estructura Existente

NOMBRE DEL INSTITUTO:  
CUE:

Tipo de Formación:

**Ambito:**

% de Zona:

Matrícula:

Cantidad de T

Sede (Si/No):

Cantidad de Carrera

Cantidad de Áreas:

Presencia de Laboratorio / Centro de Recursos (Si/No):

| Cantidad de Carreras |           |                         |           |         |           |
|----------------------|-----------|-------------------------|-----------|---------|-----------|
| Formación Docente    |           | Formación Técnico Prof. |           | Total   |           |
| Activas              | Inactivas | Activas                 | Inactivas | Activas | Inactivas |

[illegible]

(1) Se entiende por "puesto", la designación que desempeña el docente independientemente de si está remunerada como "cargo" o a través de horas de cátedra. El "código de identificación" refiere al que se emplea usualmente en las liquidaciones de haberes.

(2) Sólo aclarar la cantidad de horas de cátedra en el caso de que la designación se haya realizado a través de dicho régimen

(3) En cada caso, aclarar si el cargo está incorporado en el presupuesto o si sólo está reconocido a nivel POE.

(4) Se deben describir las funciones reales que, en la práctica, desempeña el puesto en particular.

(5) Si la remuneración por el puesto desempeñado se compone de más de un "cargo" (por ejemplo, la remuneración en carácter de rector se compone de una designación como rector + una designación como profesor de superior a través de 12 horas cátedra), deberán informarse todos los cargos y horas que la provincia emplea para remunerar ese puesto.

(6) Si la remuneración incluye el desempeño en otro/s rol/es (por ej. la remuneración como rector incluye el dictado de 6 horas cátedra o un tercio por el desempeño como rector, otro tercio por investigación y otro tercio por capacitación), deberá informarse esta situación a través de notas al pie del cuadro.

Cuadro 2: “Composición de la Estructura Existente”

## CARGOS SEGÚN RES. CFE N° 140/11

[illegible]

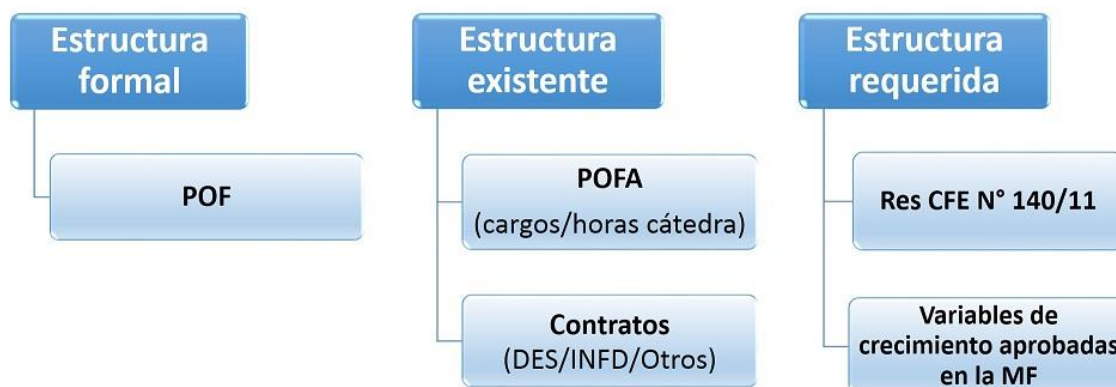
Referencias: "0 = Cargo existente"; "1 = Cargo a crear"; "A = Cargo que requiere adecuaciones"; "NC = No corresponde".  
Se alude a una concepción genérica de "cargo", que no se ajusta a las definiciones estatutarias.

Cuadro 3: “Composición de la Estructura Existente”

Una vez finalizada la descripción de las plantas de funcionamiento del total de los Institutos analizados<sup>8</sup>, los equipos avanzaron en la **comparación entre la estructura organizativa existente en la jurisdicción y la estructura requerida por la Res. CFE N° 140/11 y las pautas de crecimiento de la misma.**

<sup>8</sup> Algunas jurisdicciones trabajaron con el universo de IES (estatales y privados), otras sólo con los estatales, mientras que otras construyeron una muestra representativa, explicitando los criterios utilizados.

El esquema que figura a continuación, sintetiza la información relevada y aquella que sirvió como referencia para el análisis comparativo y la toma de decisiones a nivel jurisdiccional:



El cuadro que sigue sirvió como instrumento para la comparación y la explicitación de las decisiones políticas jurisdiccionales por cada uno de los cargos existentes. Así, se pidió que definieran si correspondía la creación de un cargo nuevo; si se requería algún tipo de adecuación (de denominación, de la carga horaria, del tipo de contratación y/o de las funciones); si era un cargo que no se modificaría en esta etapa y/o si se trataba de un cargo que se “extinguiría” con las personas que actualmente lo estuvieran ocupando.

| Equivalencias de cargos en el Sistema Formador Jurisdiccional |                                       |                                 |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Cargos según Res. CFE N° 140/11                               | Cargos existentes en la jurisdicción  | Definiciones jurisdiccionales * |
| Rector                                                        |                                       |                                 |
| Vicerrector                                                   |                                       |                                 |
| Secretario Académico                                          |                                       |                                 |
| Secretario administrativo                                     |                                       |                                 |
| Prosecretario                                                 |                                       |                                 |
| Responsable de Departamento de alumnos                        |                                       |                                 |
| Responsable de Centro de documentación                        |                                       |                                 |
| Responsable de Centro de Recursos                             |                                       |                                 |
| Asistente técnico docente                                     |                                       |                                 |
| Coordinador de carrera                                        |                                       |                                 |
| Coordinador de área                                           |                                       |                                 |
| Otras coordinaciones                                          | (especificar en caso de corresponder) |                                 |

\* Completar en caso que se trate de "creación"; "adecuación" o "cargo no previsto para esta etapa". Para las adecuaciones, se solicita detallar si se trata de "denominación"; de "funciones"; de "carga horaria" y/o de "tipo de contratación"

Cuadro 4: “Equivalencias de cargos”

Con la sistematización de toda la información relevada, y en función del análisis que sirvió de base para las definiciones políticas jurisdiccionales, cada equipo contaba con las

condiciones necesarias para avanzar en la redacción de su **Proyecto de adecuación** y de su correspondiente **Plan de transición** de mediano plazo, estableciendo prioridades y un cronograma a seguir. Con este fin, y en pos de que constituyeran propuestas factibles, se recomendó que contemplasen aspectos relativos a la gobernabilidad, a las culturas políticas e institucionales de cada territorio en particular, así como a los condicionamientos e impactos en términos económico-financieros. Asimismo, resultaba imprescindible considerar el marco regulatorio jurisdiccional en lo que atañe tanto a los mecanismos de acceso a los cargos docentes y directivos (estatuto docente, nomenclador, normativa específica) como en lo que respecta al ROM.

Para guiar a los equipos en la elaboración de sus respectivos proyectos de adecuación, se elaboró desde el equipo nacional un documento orientador con una estructura que contemplaba las siguientes dimensiones:

- a) La descripción de la metodología de trabajo adoptada, contemplando las diversas etapas que comprendió el proceso de trabajo que llevó a la elaboración del proyecto de adecuación (la definición de los criterios muestrales y la explicitación de las fuentes e instrumentos de relevamiento y sistematización de la información).
- b) La descripción de la situación de los Institutos de Educación Superior:
  - *la estructura formal (EF) y la existente (EE) (y sus diferencias);*
  - *la comparación entre la EE y la requerida (ER), según la Res. CFE N° 140/11 y las pautas de crecimiento de las mismas.*
- c) La propuesta concreta de adecuación de las estructuras reales de los IES al Acuerdo Federal.
- d) Un plan de transición, que identifica la secuencia de acciones a implementar a lo largo del tiempo para alcanzar la adecuación completa de las organizaciones a las prescripciones de los acuerdos federales.
- e) La documentación de base utilizada (en forma de anexo).

Para aquellas jurisdicciones que lograron avanzar en la elaboración de sus propuestas de adecuación, se sugirió priorizar en el trabajo de difusión y construcción de consensos a nivel institucional, para materializar las decisiones generales considerando las situaciones específicas de cada IES en particular. Esta recomendación cabía especialmente para aquellos equipos que no hubiesen desarrollado una estrategia de trabajo mancomunada con los institutos para el diseño del proyecto, alertando sobre las posibles resistencias que las decisiones tomadas pudiesen generar, en función de las modificaciones en los puestos de trabajo.

En lo que concierne al trabajo sobre la adecuación de funciones, se sugirió aprovechar la oportunidad que brinda el Programa Nacional de Formación Permanente “Nuestra Escuela”, a través de las jornadas institucionales; ocasión más que pertinente para abordar la reorganización de las tareas y responsabilidades colectivas e individuales de manera integral.

Finalmente, cabe señalar que algunos equipos crearon instrumentos que profundizan aún más la tarea, identificando en cada institución la estructura existente y la requerida, con especificaciones respecto del tipo de adecuación necesaria según el cargo (si se trata de creación, cambios en la denominación y/o trabajo sobre las funciones). Estas definiciones constituyen una hoja de ruta que delimita las acciones a seguir durante el próximo período.

### 2.4.3. Resultados

El proyecto se inició con una hipótesis de conflicto respecto de la posibilidad de acceder a la información de las plantas funcionales de los Institutos, sea por su dispersión administrativa o por el recelo de aportar datos por parte de las propias instituciones o áreas internas de los respectivos Ministerios. Sin embargo, aun cuando se confirmó la dispersión de la información (en variados formatos y fuentes), todos los equipos lograron relevar los datos y consolidarlos de acuerdo a los criterios acordados en los encuentros nacionales. Sin duda, el esfuerzo en “identificar a los socios para esta tarea” y establecer lazos de confianza con ellos abonó a allanar el camino. Por otra parte, contar con un modo de organizar la información permitió sistematizar con bastante rapidez y que cada equipo avance en propuestas específicas.

Una primera producción a poner en valor está dada por el **relevamiento, sistematización y análisis de la Estructura Formal de cada jurisdicción** para sus instituciones formadoras, tarea realizada en conjunto con el área de Normativa a nivel nacional y con los referentes jurídicos de las DES y, en varias jurisdicciones, con el aporte de la Dirección de Asuntos Jurídicos (o equivalente) dentro de la estructura ministerial. Aquí se advierten diversas situaciones: desde provincias que cuentan con vacíos normativos (tal como lo menciona Córdoba), esquemas normativos ordenados, aun cuando requieran ciertas adecuaciones en función del proyecto diseñado; otras que poseen normas diferenciadas según instituciones (CABA); o aquellas en que la regulación existente se rige por los criterios del nivel secundario (La Pampa)

En la mayoría de las jurisdicciones, se advierten como nudos críticos la necesidad de trabajar sobre los estatutos y nomencladores, algunas de las cuales ya han podido avanzar en esta materia. Así, el caso de Corrientes que ya encaró la modificación del nomenclador provincial para los cargos del nivel superior; La Pampa, que ha definido la creación de una Comisión por resolución ministerial para tratar cuestiones vinculadas con la Modificación del Nomenclador Básico de Funciones; y Mendoza que ha elaborado un proyecto de resolución para establecer la estructura requerida de las instituciones formadoras.

El segundo producto a mencionar es la identificación, **sistematización y análisis de la Estructura Existente de todos los IES de cada jurisdicción**. Las provincias que desarrollaron esta tarea avanzaron con el universo completo de instituciones formadoras de gestión estatal, con la excepción de Buenos Aires y Córdoba que utilizaron muestras representativas de sus sistemas formadores. Algunas, además, consideraron los Institutos de Formación Técnica (o los mixtos, es decir, aquellos que ofertan carreras de formación docente y técnica) -como Formosa, Provincia de Buenos Aires y Corrientes- y los de gestión privada -como Tucumán y Santa Cruz.

El análisis específico de cada institución formadora se complementa con la mirada sintética y de conjunto que aporta el instrumento “mapeo de cargos”. Estos materiales resultan un insumo básico para la adecuación a las pautas federales, tal como se propuso en este trabajo; pero además, brindan información precisa para realizar coberturas, reasignaciones presupuestarias, modificaciones y ordenamientos administrativos; aspectos que quedan velados en la dinámica propia del sistema educativo. Así, se identificaron:

- *Puestos idénticos o similares con diferentes cargas horarias dentro de la misma jurisdicción.*

En este punto, cabe destacar los casos de Río Negro y Misiones que están avanzando para equiparar la carga horaria de todos los puestos de coordinación.

- *Necesidad de cobertura de puestos específicos.*

El caso de los bibliotecarios/responsables de centros de documentación es ilustrativo en este sentido, especialmente porque a la falta de este personal en varias jurisdicciones se le suma la presunción de su presencia por el hecho de compartir edificio con otros niveles del sistema. La paradoja se da en los casos que cuentan con biblioteca en el edificio, pero no se utiliza para el nivel superior porque el responsable está asignado a un turno y/o a una unidad educativa diferente a la del profesorado. Misiones identifica esta situación entre los temas inmediatos a trabajar y Córdoba avanzó ya en el 2015 con estas coberturas. Lo mismo ocurre con los asistentes técnico-administrativos en la provincia de San Luis.

- *Precisiones respecto de las reasignaciones presupuestarias y administrativas de los puestos de trabajo del nivel.*

El trabajo permitió identificar en cada institución puestos provenientes de otros niveles, fundamentalmente del nivel secundario del que no hace tanto tiempo se desprende el nivel superior y puestos asignados a la POF de un instituto que están en comisión de servicios en otros niveles del sistema (Misiones). En el caso de Río Negro, se avanza en la creación del cargo de “coordinación” cubierto hasta ahora bajo la figura de comisión de servicios.

- *Necesidad de cobertura para determinado tipo de instituciones.*

Tal es el caso de los Anexos, donde se advierte la ausencia de personal con responsabilidades de dirección o coordinación académico-pedagógica. Así lo advirtieron, por ejemplo, en Jujuy y en Chaco.

También la situación de la ex Escuelas Normales, donde se requiere crear el cargo de vicerrector o garantizar la cobertura (en aquellos casos donde no está cubierto), para fortalecer los equipos directivos que hasta el momento tienen al regente como única autoridad específica para el nivel. En este sentido, además, se prevé trabajar en la adecuación de los cargos de regente al de secretario académico, como en la CABA, por ejemplo.

- *Identificación de la necesidad de recambio generacional por directivos próximos a jubilarse.*

En algunos casos resulta un tema institucional, como en la provincia de Misiones y Buenos Aires. Para estas situaciones, la mirada de conjunto permite definir estrategias para modificar los mecanismos de acceso para las nuevas designaciones (por concurso de antecedentes y oposición y/o por sistema electivo).

El sistema formador cuenta hoy con información sistematizada y confiable respecto de la composición de las plantas de los institutos de formación docente de gestión estatal, de 18 provincias. También dispone de una metodología ágil para completar el resto del país y los casos pendientes.

En tercer lugar, cabe mencionar también el avance en lo que denominamos proyecto de adecuación de la situación existente a los parámetros federales, o **Estructura Requerida**.

| Proyectos de Adecuación de la Estructura Organizativa de los IES<br><i>Estado de Avance a Noviembre de 2015</i>                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avanzado                                                                                                                                                                                                 | Completo                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenos Aires</li> <li>2. Chaco</li> <li>3. Catamarca</li> <li>4. Santa Fe</li> <li>5. San Juan</li> <li>6. Santiago del Estero</li> <li>7. La Rioja</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciudad Autónoma de Buenos Aires</li> <li>2. Córdoba</li> <li>3. Corrientes</li> <li>4. Jujuy</li> <li>5. La Pampa</li> <li>6. Mendoza</li> <li>7. Misiones</li> <li>8. Río Negro</li> <li>9. San Luis</li> <li>10. Santa Cruz</li> <li>11. Tucumán</li> </ol> |

- ¿Qué aspectos recurrentes surgen de estos proyectos?

**a. Las instituciones formadoras cuentan, en su mayor parte, con los puestos de trabajo requeridos, pero es necesario adecuar las denominaciones.**

Todas las jurisdicciones decidieron avanzar en adecuaciones trabajando sobre los cargos existentes.

En algunos casos se decide sostener la denominación actual para evitar modificaciones normativas y administrativas sobre el personal en ejercicio y definir nuevas denominaciones para las coberturas futuras. Aún en estos casos, se prevé trabajar sobre las funciones que se requieren en esos puestos de trabajo, independientemente del nombre con que se los identifique.

El caso recurrente es el de la Secretaría Académica cubierta con el actual cargo de Regente, en las jurisdicciones que lo tienen, como los casos de Ciudad y Provincia de Buenos Aires, Córdoba, La Pampa, San Juan, Santiago del Estero, Tucumán.

Al respecto, cabe destacar la importancia de trabajar con el sistema real y sus capacidades disponibles, posición política y técnica asumida desde las propias normas y en la implementación de esta línea de acción desde el inicio. Sin embargo, también cabe

advertir que para que estas *equivalencias* sean efectivamente una *transición*, es imperioso avanzar en las modificaciones legales y administrativas para que el sistema formador cuente con cargos con denominaciones acordes al nivel superior.

***b. Para los puestos de trabajo requeridos en la actualidad, se requiere adecuar las responsabilidades y funciones de los puestos existentes.***

En este punto, los debates y el trabajo jurisdiccional e institucional en torno a la elaboración del Reglamento Orgánico marco ha permitido identificar la necesidad de trabajo sobre las funciones y responsabilidades de los diversos puestos, sin la obligación de necesidad de generar cambios en las estructuras de puestos. Incluso, en muchos casos, las funciones acordes a los requerimientos actuales ya se encuentran consideradas en las normas por las que se sancionaron los ROM.

***c. Todas las jurisdicciones avanzan en sus proyectos de adecuación a la institucionalización del área de estudiantes y de la secretaría académica, recogiendo las pautas del Acuerdo Federal.***

Tal como indica “la 140”, la institucionalización de la Secretaría Académica tiene como objetivo la coordinación del trabajo institucional a fin de fortalecer las trayectorias formativas de los estudiantes. Ciudad y Provincia de Buenos Aires, Corrientes, Misiones, San Juan, Santiago del Estero y Tucumán (donde además se prevé el aumento del puntaje para las instituciones grandes), definen esta tarea como prioridad en sus planes de transición.

Junto con la Secretaría Académica, el acuerdo otorga especial relevancia a la creación de un Área de Estudiantes a cargo de los aspectos pedagógicos en pos de acompañar el proceso formativo y la labor de los docentes. La institucionalización de esta área supone conformar equipos con miembros que hoy participan de tareas tanto administrativas como pedagógicas e integrar formalmente el rol de los Coordinadores de Políticas Estudiantes (CIPEs) presentes en la mayor parte de las instituciones del país. La implementación de este proceso requiere profundizar el análisis de las responsabilidades, pero también de las expectativas y posibilidades. El peso sobre la gestión administrativa, los alcances y limitaciones respecto del acompañamiento a las trayectorias de los estudiantes, y la necesidad de tramarlo como estrategia institucional y no de una sola área). Ciudad y Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Misiones, San Juan, Santiago del Estero, Río Negro y Tucumán han privilegiado esta tarea. En Corrientes y Chaco, además, se incorpora el cargo del CIPE en el ROM recientemente aprobado.

***d. En varios casos, se identifica en los proyectos de adecuación la necesidad de reorganizar y fortalecer el área administrativa de las instituciones formadoras.***

***e. En algunos casos, se identifican nuevos puestos de trabajo, fundamentalmente en coordinaciones de áreas o funciones académico-pedagógicas.***

***f. Todos los proyectos de adecuación tienen un capítulo referido a las coberturas de puestos puntuales en todas las instituciones, resolviendo inequidades preexistentes.***

Al presentar las pautas metodológicas que orientaron esta línea de acción, se identificaron cuatro dimensiones de análisis de la estructura organizativa de las instituciones formadoras, las dimensiones legal; organizacional; económica y de gobernabilidad. Como se observa, las dos primeras fueron las exploradas por todos los equipos jurisdiccionales.

Tucumán, San Luis, Buenos Aires y Santiago del Estero son las provincias que avanzaron en la *dimensión económica*, realizando análisis de costos o primeras exploraciones al respecto, con la colaboración de la Unidad de Observación de Costos de su jurisdicción. El resto lo tiene como tarea en curso o pendiente.

En los casos mencionados, resulta interesante confirmar que el cálculo monetario debe realizarse en función del proyecto de adecuación y no en abstracto; esto supone precisar los puestos de trabajo que se reasignan por equivalencia (aun ampliando las cargas horarias y remuneraciones, de corresponder).

Por último, la dimensión que explora la *gobernabilidad* de las propuestas, tuvo tratamiento en función de la conformación de cada equipo y del involucramiento en las discusiones del director de nivel y de otros integrantes con mirada estratégica sobre el sistema, lo cual se evidencia en los avances respecto de las decisiones jurisdiccionales y las propuestas de los planes de trabajo para los próximos años en tanto período de transición a una estructura organizativa acorde a las particularidades del nivel.

#### **2.4.4. Aprendizajes y desafíos al abordar la organización interna de las instituciones formadoras**

Al momento de iniciar esta línea de trabajo en el marco de las políticas del Plan Nacional de Formación Docente, la Mesa Federal de Directores contaba con sendas discusiones sobre las complejidades de su abordaje, la criticidad de la información a manejar y las dificultades que podían presentarse en la tarea; al mismo tiempo que tenía la firme convicción de avanzar en la misma por su importancia y utilidad.

A poco de andar se confirmaron algunas de las hipótesis preliminares que se tuvieron en cuenta para armar el plan de trabajo. En primer lugar, que en la mayoría de las jurisdicciones existía gran dispersión normativa en lo que respecta a la conformación de las plantas funcionales y a la composición del puesto de trabajo docente. Segundo, que la tarea ayudaba a ordenar el trabajo sobre problemas ya identificados, de modo tal que la consolidación de un mapa de la situación global y específica de las instituciones, permitiría avanzar en soluciones concretas sin erogación presupuestaria ni modificaciones legales de difícil concreción. Tercero, que en muchos casos se evidenció que aun cuando las pautas para la conformación de las estructuras organizativas estuvieran enunciadas en la norma (lo que llamamos la “estructura formal”), no siempre se cumplían en lo que llamamos la “estructura existente”.

Como contracara, al menos dos supuestos fueron refutados en la realidad: la obtención de la información resultó más sencilla de lo esperado y en aquellas provincias en que se involucraron a los actores institucionales (los rectores, los consejos institucionales u otros colectivos, por ejemplo en el marco de las jornadas del PNFP), el tema tuvo muy buena recepción.

Resultó auspicioso que en la medida en que la línea de trabajo fue tomando carnadura, algunos equipos provinciales fueron integrando estas acciones a otras líneas en curso. Así sucedió en la mayoría de los casos con la elaboración del Reglamento Orgánico y en los procesos de evaluación del desarrollo curricular. Las jornadas institucionales en el marco del PNFP resultó la oportunidad para que estos temas se abordaran a nivel institucional, al menos en forma incipiente.

Una vez más, se evidencian los límites de pensar este tipo de tareas como una actividad exclusivamente técnica; ya que si bien requiere de saberes y habilidades específicas, es una actividad con alto contenido político. En este sentido, las propuestas con más proyección (algunas de las cuales ya están en proceso de implementación) resultaron aquellas que contaron con el aval e involucramiento de las instancias de decisión política correspondiente.

A riesgo de abundar en reiteraciones, queda ampliamente expuesto el carácter institucionalizante de la política de formación docente para el sistema en su conjunto y para los institutos de educación superior en particular. Si el desarrollo institucional fue un objetivo central en los planes del INFD desde su creación, resulta indispensable profundizar en la instalación y apropiación por parte de los colectivos institucionales de esta identidad propia de instituciones de nivel superior comprometidas con el sistema educativo para el que forma y del cual es parte.

En la actualidad, todas las provincias cuentan con una metodología y con un mapa de las instituciones de formación docente, con detalle de sus capacidades y requerimientos de personal, de los cambios normativos y técnico-administrativos que se requieren para adecuar las denominaciones de los puestos de trabajo a los criterios propios del nivel superior. Cuentan también con una descripción de las responsabilidades y funciones que caben a cada área de trabajo que permiten delinear procesos formativos futuros. Aun aquellas que no completaron alguna de estas tareas, tienen los insumos y la posibilidad de realizarlo en planes acotados.

Con este bagaje, resulta necesario avanzar en el fortalecimiento de las capacidades institucionales; para ello y en lo que respecta específicamente a la organización institucional, es de vital importancia vincular la estructura definida con las responsabilidades y funciones por las que cada área aporta al proyecto institucional. Al respecto, las acciones de formación para el personal resultan indispensables, aun cuando la estrategia no pueda sostenerse sólo en este tipo de actividades. La formación individual debe ponerse en diálogo con otros y en la dinámica concreta en que se desarrollan las actividades, por lo que se sugiere incluir instancias de trabajo colectivo sobre el funcionamiento institucional (como resultaron las jornadas en el marco del PNFP) y una estrategia de acompañamiento que combine asistencias técnicas institucionales y otras por temáticas o área, a cargo del nivel jurisdiccional y/o nacional.

El nivel jurisdiccional debe acompañar estos procesos institucionales, generando las condiciones que permitan una efectiva institucionalización de algunos de los cambios en marcha. Fundamentalmente, la tarea pendiente se centra en las condiciones laborales de los docentes y del conjunto del personal de las instituciones formadoras, atendiendo a la organización del puesto de trabajo y a las modalidades de contratación.



Por último, cabe recordar el doble carácter que la organización institucional tiene para las instituciones formadoras: constituye un soporte del proyecto educativo, a la vez que produce sentido para el propio proceso formativo de quienes se forman en tales instituciones, integrándose como parte del mensaje de formación, abonando a la trayectoria laboral y estudiantil del formador de formadores y del futuro docente, respectivamente. Y además, inciden en las prácticas que las nuevas generaciones de docentes promuevan en las escuelas donde se insertarán como profesionales.

Por tanto, los desafíos por venir requieren considerar la capacidad enseñante de la organización, reflexionando sobre los modos de participar, de abordar los conflictos, de construir identidad y ciudadanía; abordándola como herramienta para transitar las propias trayectorias (de docentes y de estudiantes) y como objeto de estudio y análisis en la formación de los futuros docentes.

## 2.5. Sistema de Gestión de Institutos Superiores

El Sistema de Gestión de Institutos Superiores (SIGIS) es un software web desarrollado para fortalecer la gestión académico-administrativa los Institutos de Educación Superior, a partir de la automatización de sus procesos internos referidos al planeamiento, ejecución, control y evaluación de datos registrales, carreras, cursadas y exámenes de alumnos. Puede integrarse, además, a los sistemas de administración y gestión educativa con que cuenta la jurisdicción a nivel central.

El software SIGIS, se desarrolló con fondos nacionales y en el marco del INFD, inicialmente para estar disponible y a prueba en la provincia de La Pampa, con el compromiso de darle accesibilidad al resto del país una vez consolidado. Su carácter general y parametrizable permite que se pueda poner rápidamente en marcha en cualquier institución educativa de nivel superior de otras jurisdicciones sin demandar mayores recursos en materia de infraestructura y/o presupuesto.

Actualmente está operativo en dicha provincia y a partir del año 2014 comenzaron las acciones de para habilitarlo en las provincias que lo requieran.

### 2.5.1. Funcionalidades

El sistema permite automatizar, facilitar y controlar todos los procedimientos administrativos internos de los Institutos relativos a alumnos, sus carreras, cursadas y exámenes. Está completamente desarrollado para WEB, y puede ser operado desde cualquier navegador en computadoras, tabletas o celulares conectados a Internet.



Entre sus funcionalidades, pueden señalarse:

Para los alumnos:

- Ver o actualizar sus datos personales a través de Internet



- Ver, imprimir o guardar como archivo PDF su Boletín de Notas de cada año lectivo
- Inscribirse a mesas de examen
- Ver resultados de mesas de examen
- renunciar a mesas de examen
- solicitar autorizaciones (equivalencias, licencias, etc.)
- imprimir certificados y constancias, etc.

Para los docentes:

- Notificarse de convocatorias a integrar mesas de examen
- Imprimir las planillas de clase de notas y de asistencia de cada una de sus comisiones a cargo
- Registrar notas de sus alumnos
- Registrar asistencia y tipo de clases dictadas
- Planificar el dictado de cada uno de sus cursos asignados, indicando período de cursada, fechas de exámenes y evaluaciones parciales e integradoras, tipo de evaluación, etc.

Para el área administrativa:

- Consultar alumnos por cohorte y estado de regularidad en cada carrera ofrecida por la institución
- Administrar los legajos de cada alumno de la institución, autorizar novedades e inscribir nuevos alumnos a las distintas carreras de la institución
- Imprimir planillas de clase y de notas de cada comisión
- Ver, Imprimir o Generar Certificados Analíticos, Certificados de Alumno Regular y de Título en trámite
- Informar notas y cursadas de los alumnos por comisión
- Informar clases y asistencia de alumnos por comisión
- Controlar regularidad de alumnos en la carrera
- Parametrizar el comportamiento del sistema en función del propio Régimen Académico Institucional (RAI) del Instituto
- Planificar y editar diseños curriculares de cada carrera ofrecida por el Instituto
- Planificar y editar la organización escolar de las clases en secciones y comisiones
- Parametrizar correlatividades, cajas curriculares, trayectorias, optativas, espacios integradores, y otras variantes que permitan especificar completa y operativamente los diseños curriculares, a fin de que el sistema ajuste su comportamiento a dichas especificaciones.
- Definir y parametrizar el calendario escolar de cada año lectivo para cada carrera
- Planificar mesas de examen
- Generar, ver e imprimir actas volantes de examen con las inscripciones online de los alumnos
- Informar resultados de mesas de examen

### **2.5.2. Modalidad de trabajo**

Desde el año 2014, el área de Desarrollo Institucional del INFD ofrece asesoramiento y asistencia técnica a aquellas jurisdicciones que posean interés en implementar este sistema en sus Institutos de Educación Superior. Dicha implementación se realizaría a demanda y de manera gradual, ya que el sistema debe ser adecuado (parametrizado) a las características académicas y administrativas de cada institución, al tiempo que es menester capacitar a los responsables por su operación en cada establecimiento.

Son requisitos para su implementación la presencia en cada Dirección de Educación Superior (o equivalente) de un profesional informático responsable por la organización de las actividades de implantación, el acceso a un servidor (server) donde alojar el sistema en cada jurisdicción y que las instituciones educativas participantes posean conectividad a internet y la voluntad de informatizar su gestión académica/administrativa.

### **2.5.3. Logros y desafíos**

Entre los logros del período, se destacan:

- a. Desarrollo del Sistema SIGIS inscripto con propiedad intelectual a nombre del Ministerio de Educación de la Nación.
- b. Realización de un primer taller de difusión y capacitación sobre el SIGIS con las jurisdicciones interesadas (agosto 2014).
- c. Voluntad explícita de varias jurisdicciones de avanzar en la implementación de la prueba piloto.

La complejidad de las actividades en marcha para los equipos de planeamiento del sistema formador, hicieron necesario priorizar tales compromisos, por lo que el principal desafío hacia adelante está dado por efectivizar la implementación del SIGIS en las jurisdicciones interesadas y universalizar la propuesta de modo tal de contribuir con las instituciones formadoras en la agilización de los procedimientos académico-administrativos.

### **3. Planes de Fortalecimiento Jurisdiccional**

Los Planes de Fortalecimiento Jurisdiccional (PFJ) constituyen el dispositivo organizador del trabajo colaborativo entre el nivel nacional y las provincias que desde el año 2009 funciona anualmente y en forma regular con el objeto de impulsar el logro de los principales resultados comprometidos en los Planes Nacionales de Formación Docente en cada jurisdicción del país, atendiendo a las particularidades locales. Organiza la planificación de las políticas, permitiendo su inscripción en los planes de gobierno jurisdiccionales para el nivel superior en su relación con el conjunto del sistema. Asimismo, define la asistencia técnica y financiera desde el Estado nacional tanto para el fortalecimiento de las Direcciones de nivel como de las instituciones formadoras, promoviendo la progresiva articulación entre las diferentes políticas, programas y proyectos previstos.

Los PFJ surgen con un doble objetivo: hacia el nivel jurisdiccional, como una estrategia organizadora de las acciones provinciales para abordar los principales desafíos y cursos de acción orientados a reconstruir el sistema de formación docente; hacia el propio nivel nacional propulsor de la iniciativa, los PFJ promovieron desde un inicio la articulación interna de las áreas con una mirada atenta a las particularidades de cada jurisdicción.

En una primera instancia, la propuesta focalizó en la adecuación curricular que, por imperio de la Ley de Educación Nacional, se requería para los niveles inicial y primario; acompañando esos cambios de índole académico-pedagógicos con las adecuaciones institucionales y normativas de soporte. Además, y desde un inicio, los estudiantes resultaron protagonistas de los PFJ, promoviendo su visibilidad y participación. El desarrollo curricular se fue ampliando a todas las carreras de formación docente, con énfasis en el fortalecimiento de la práctica profesional, a la vez que se fue precisando el marco regulatorio para el desarrollo institucional.

A partir del año 2012 y gracias al Acuerdo Federal que definió un conjunto de condiciones institucionales requeridas tanto para las jurisdicciones como para las instituciones formadoras (Res. CFE N° 140/11), las líneas y acciones del PFJ se ordenan en pos de estos compromisos, dada la responsabilidad de la Nación y de las jurisdicciones de implementar políticas activas para su desarrollo. Así, se establecieron como condiciones a nivel jurisdiccional: el Planeamiento del sistema formador, la organización de instancias de participación y consulta para las definiciones políticas, la conformación de un área específica para el gobierno de la formación docente (Direcciones o equivalentes), la elaboración y/o actualización de los Diseños Curriculares Jurisdiccionales, del Régimen Académico Marco (RAM), del Reglamento Orgánico Marco (ROM), del Reglamento de Prácticas Docentes (RPD) y de normativa que permita regular el acceso a los cargos directivos y docentes, la existencia de equipos docentes titulados para las instituciones formadoras, y la realización de Acuerdos Marco para el trabajo conjunto entre el sistema formador y las direcciones de los diferentes niveles y modalidades. A partir de estos desarrollos en cada jurisdicción, se acordó que cada institución, en el corto plazo, debe estar incorporada en el Registro Federal de Instituciones y Ofertas de Formación Docente, tener sus respectivos Regímenes Académico y Orgánico institucionales, su órgano colegiado; de firmar convenios con las escuelas asociadas para regular las prácticas y promover la función de apoyo pedagógico; de desarrollar dispositivos de acompañamiento a la trayectoria formativa y de

democratización interna; y de contar con el equipamiento tecnológico y bibliográfico necesario para el desarrollo de las funciones sustantivas.

El cumplimiento de estas condiciones contribuye al desarrollo curricular, abona a fortalecer la identidad del sistema y redonda en una mejora de la propuesta formativa, motivos por los cuales se ha definido que se incluya como requisito para el otorgamiento de la validez nacional de los títulos de formación docente (Res. ME N° 1588/12).

Para ese entonces, el Plan Nacional de Formación Docente (Res. CFE N° 167/12) se integra en el Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente 2012-2016 (Res. CFE N° 188/12), expresión de la necesaria profundización del vínculo y la articulación sustantiva entre las políticas del propio sistema formador y los niveles para los cuales se forma, y de éstos con el territorio en que se llevan a cabo los procesos educativos. Por tal motivo, a partir del año 2013, son las líneas de política de dicho Plan Nacional las que estructuran los PFJ, con excepción de la política VI “Formación pedagógica con recursos digitales”, cuyo financiamiento ya estaba previsto por otra fuente.

Por su parte, el Programa Nacional de Formación Permanente “Nuestra Escuela” (Res. CFE N° 201/13) incluye a las grandes líneas de política, la formación permanente, gratuita y en servicio en todas las instituciones educativas del país, de manera gradual y para cada uno de los docentes del sistema. El componente institucional previsto en el Programa “Nuestra Escuela” se presenta como una oportunidad de anclar en las instituciones formadoras las grandes transformaciones impulsadas para el sistema en su conjunto. Por ello, en el 2015, al objetivo de profundizar los avances conseguidos en los PFJ anteriores, se suma el desafío de elaborar un proyecto de acompañamiento para la implementación de los nuevos diseños curriculares en cada una de las instituciones, a través de una estrategia de trabajo que combine la integralidad de las líneas y acciones con un anclaje territorial, pensando y poniendo en relación a los institutos con las escuelas asociadas y con el sistema educativo para el que forma. Para el logro de este doble propósito, se previó la planificación de las acciones del PFJ 2015 en articulación con el componente institucional del PNFP que integró los Planes de Trabajo Institucional – continuidad de la línea de fortalecimiento institucional existente desde el año 2008- a los espacios sistemáticos de jornadas de docentes y estudiantes, y a la evaluación institucional participativa.

El cuadro que figura a continuación sintetiza los ejes prioritarios y compromisos asumidos por cada jurisdicción en el marco de los sucesivos PFJ del 2009 a la fecha:

| PLAN DE FORTALECIMIENTO JURISDICCIONAL | EJES PRIORITARIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2009-2011</b>                       | <p>I. DESARROLLO CURRICULAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diseño y Desarrollo Curricular</li> <li>– Monitoreo y seguimiento curricular</li> <li>– Campo de la Práctica Profesional</li> </ul> <p>II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Régimen Académico</li> <li>– Reglamento Orgánico Marco</li> </ul> |



|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Fortalecimiento del nivel jurisdiccional</li></ul> <p>III. TRAYECTORIAS ESTUDIANTILES</p> <p>IV. PROYECTOS DE MEJORA INSTITUCIONAL</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2012 | <p>I. DESARROLLO CURRICULAR</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Renovación de los Diseños Curriculares</li><li>– Acompañamiento, seguimiento y evaluación curricular</li><li>– Evaluación integradora de los estudiantes</li></ul> <p>II. TRAYECTORIAS ESTUDIANTILES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Fortalecimiento de las políticas estudiantiles en el nivel jurisdiccional</li><li>– Fortalecimiento de las trayectorias formativas de los estudiantes en el nivel institucional</li></ul> <p>III. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Desarrollo del Planeamiento y Evaluación del sistema formador en el nivel jurisdiccional</li><li>– Fortalecimiento de las Direcciones de nivel superior</li><li>– Organización institucional de los IFD</li></ul> <p>IV. ACOMPAÑAMIENTO JURISDICCIONAL A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PMI</p>                                                                                                                                                                                                                |
| 2013 | <p>I. PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE, EN EL MARCO DE LA CONSTRUCCIÓN FEDERAL</p> <p>I.1. Planificación de la oferta y de las funciones</p> <p>I.2. Desarrollo Normativo</p> <p>I.3. Fortalecimiento jurisdiccional. Apoyo al cumplimiento de las condiciones institucionales jurisdiccionales Res. CFE 140/11</p> <p>I.4. Fortalecimiento institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Organización interna</li><li>- Condiciones institucionales de los IES a 2013 y 2015</li><li>- Apoyo Jurisdiccional a los Proyectos de Mejora Institucional</li></ul> <p>II. EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA FORMACIÓN DOCENTE</p> <p>II.1. Instalación de mecanismos permanentes de evaluación participativa</p> <p>II.2. Evaluación integradora de los estudiantes</p> <p>III. DESARROLLO CURRICULAR PARA LA FORMACIÓN DOCENTE INICIAL</p> <p>III.1. Elaboración de propuestas curriculares para la formación docente de la educación secundaria y superior</p> <p>III.2. Actualización de los diseños curriculares de la formación docente de todos los niveles</p> |



|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <p>III.3. Desarrollo curricular para la formación docente<br/>III.4. Fortalecimiento del campo de la práctica profesional docente</p> <p>IV. FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA INVESTIGACIÓN</p> <p>IV.1. Formación continua para formadores<br/>IV.2. Formación continua para maestros y profesores en acuerdo jurisdiccional con los niveles de educación obligatoria<br/>IV.3. Fomento de la función de investigación en el sistema formador jurisdiccional<br/>IV.4. Apoyo pedagógico a escuelas</p> <p>V. FORTALECIMIENTO DE LAS TRAYECTORIAS Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES</p> <p>V.1. Fortalecimiento de la gestión democrática<br/>V.2. Construcción del rol social, político y cultural de los futuros docentes<br/>V.3. Desarrollo de estrategias de acompañamiento al ingreso, permanencia y egreso</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2014</b> | <p>I. PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE, EN EL MARCO DE LA CONSTRUCCIÓN FEDERAL.</p> <p>I.1. Planificación de la oferta y de las funciones<br/>I.2. Desarrollo normativo<br/>I.3. Fortalecimiento jurisdiccional<br/>I.4. Fortalecimiento institucional<br/>I.4.1. Organización interna<br/>I.4.2. Apoyo Jurisdiccional a los Proyectos de Mejora Institucional</p> <p>II. EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA FORMACIÓN DOCENTE</p> <p>II.1. Instalación de mecanismos permanentes de evaluación participativa de los diseños curriculares y su implementación<br/>II.2. Evaluación integradora de los estudiantes</p> <p>III. DESARROLLO CURRICULAR PARA LA FORMACIÓN DOCENTE INICIAL</p> <p>III.1. Adecuación de los diseños curriculares de los profesorados de educación inicial y primaria<br/>III.2. Desarrollo curricular<br/>III.2.1. Implementación de los profesorados de educación secundaria<br/>III.2.2. Renovación o desarrollo de los Diseños Curriculares de los profesorados de educación artística, educación especial y educación física</p> <p>III.3. Fortalecimiento del campo de la práctica profesional docente</p> |



|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <p>IV. FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN CONTINUA Y LA INVESTIGACIÓN</p> <p>IV.1. Articulación entre las acciones de investigación, desarrollo curricular, formación continua y TIC.</p> <p>IV.1.1. Formación Continua para Formadores</p> <p>IV.1.2. Formación Continua para docentes del sistema educativo obligatorio en acuerdo jurisdiccional</p> <p>IV.2. Fortalecer el apoyo pedagógico a las escuelas</p> <p>IV.2.1. Instalación de la función de apoyo pedagógico a escuelas</p> <p>IV.2.2. Proyectos Jurisdiccionales de desarrollo profesional</p> <p>IV.3. Fomento de la función de investigación en el sistema formador jurisdiccional</p> <p>V. FORTALECIMIENTO DE LAS TRAYECTORIAS Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES</p> <p>V.1. Fortalecimiento de la gestión democrática</p> <p>V.2. Construcción del rol social, político y cultural de los futuros docentes</p> <p>V.3. Desarrollo de estrategias de acompañamiento al ingreso, permanencia y egreso</p> |
| 2015 | <p>→ COMPONENTE A. PROYECTO DE ACOMPAÑAMIENTO AL DESARROLLO CURRICULAR EN LOS IES</p> <p>→ COMPONENTE B. ACCIONES COMPLEMENTARIAS EN EL MARCO DE LA DES / POLÍTICAS PRIORITARIAS PNEoyFD</p> <p>I. ACOMPAÑAMIENTO SITUADO AL DESARROLLO CURRICULAR PARA LA FORMACIÓN DOCENTE INICIAL</p> <p>II. DIFUSIÓN Y APROPIACIÓN DE LAS REGULACIONES DEL SISTEMA. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>III. EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA FORMACIÓN DOCENTE</p> <p>IV. FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN COMO FACILITADORES DE LA CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO PEDAGÓGICO COLECTIVO Y TERRITORIALMENTE SITUADO</p> <p>V. FORTALECIMIENTO DE LAS TRAYECTORIAS Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

### **3.1. Metodología de trabajo**

La metodología asumida para la gestión de los PFJ se inscribe en la estrategia de trabajo colaborativo para la definición y concreción de políticas que el INFD promueve desde su creación. Las líneas directrices de cada uno de los Planes son propuestas por el INFD a la Mesa Federal de Directores de Educación Superior, acordando allí plazos y modalidades. La elaboración de cada uno de los PFJ supone un trabajo de diálogo y acuerdo entre el INFD y las jurisdicciones; entre los respectivos equipos jurisdiccionales para la planificación articulada de las acciones anuales; y entre los equipos de las distintas coordinaciones del INFD para la elaboración de criterios comunes de evaluación.

La responsabilidad sobre los PFJ se encuentra bajo la órbita de la Dirección Nacional de Desarrollo Institucional y desde este área en particular se asume la coordinación del proceso de análisis, aprobación, gestión y seguimiento de los PFJ, tarea que supone un trabajo de continua comunicación tanto con los referentes jurisdiccionales como con los responsables de cada una de las áreas del INFD, incluida la Unidad de Gestión en las cuestiones relativas al financiamiento.

Los equipos jurisdiccionales elaboran las propuestas que plasman en instrumentos definidos al efecto. Estos planes preliminares se consolidan a través de reuniones bilaterales hasta que se presentan para ser evaluados por los equipos de coordinación del INFD, con criterios compartidos para todas las provincias. Su aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva del INFD libera fondos y habilita la realización de las acciones allí previstas. En la actividad diaria, estos procesos se gestionan a través de un aula virtual con espacios comunes a todos los equipos del país y espacios reservados al intercambio del equipo nacional con cada jurisdicción; quedando a cargo de las respectivas áreas del INFD el seguimiento de las acciones sustantivas contenidas en cada una de las políticas prioritarias.

A lo largo del año, se realizan asistencias técnicas específicas y encuentros regionales para analizar la marcha de los PFJ; tema también de tratamiento regular en las sucesivas Mesas Federales. Con el tiempo, fueron regularizándose los informes de seguimiento que, desde el año 2012 son semestrales con cortes en junio y diciembre.

### **3.2. Logros**

Esta estrategia abonó a la construcción de una nueva institucionalidad para la formación docente, fortaleciendo las responsabilidades del nivel nacional y de los ministerios provinciales -en cabeza de las Direcciones de nivel superior- en lo que respecta a la planificación, desarrollo y evaluación de las políticas.

Es de destacar, en primer término, la dimensión formativa que le reconocen los equipos de trabajo, en lo que respecta a la construcción de un lenguaje común, en tanto herramienta de planificación y por su potencialidad de articular los proyectos, las actividades y la distribución de responsabilidades dentro del propio equipo.

A lo largo de estos años, logró instalarse como dispositivo de trabajo en las direcciones de nivel, los equipos fueron apropiándose de los instrumentos y utilizándolos no sólo para las acciones a realizar con recursos nacionales sino como herramienta para sistematizar y sintetizar el plan de gobierno para el área en la provincia. El sostenimiento en

el tiempo facilitó el involucramiento creciente de los equipos técnicos, la articulación entre las áreas sustantivas y la gestión administrativo-contable y la proyección de acciones a mediano plazo.

Cada año son más los directores provinciales que presentan el plan de trabajo anual a los ministros provinciales y también a los rectores de las instituciones formadoras, utilizando para ello el PFJ. Así, asumen un compromiso con el desarrollo de las acciones previstas e involucran a los diferentes niveles de gobierno y en la gestión de las mismas.

El sostenimiento de esta línea transversal potencia el diálogo y los procesos de trabajo coordinado entre las jurisdicciones y el INFD y entre los propios equipos del INFD entre sí.

En síntesis, el PFJ contribuye a fortalecer la articulación e integración del sistema, tanto en lo que refiere al desarrollo de políticas y acciones concertadas entre el nivel nacional y jurisdiccional como entre las DES y el conjunto de instituciones formadoras.

El fortalecimiento de la cohesión del sistema formador a través de las políticas que integran el PFJ se ha generado sin perjuicio del desarrollo de las especificidades de cada una de las líneas, sino potenciándolas con más recursos y con una planificación articulada al conjunto que redunda en una mejora en la calidad de la formación docente.

En términos financieros, los PFJ aprobados desde 2009 alcanzan un total de \$177.565.714,64. El presupuesto aprobado para PFJ entre 2009 y 2015 creció un 298%, tal como se observa en el gráfico que se presenta a continuación:

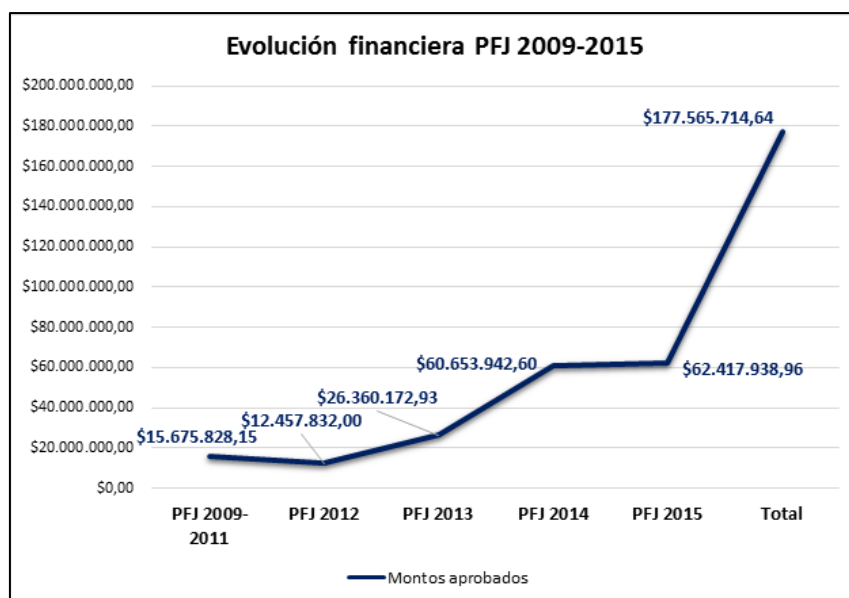


Gráfico I – Evolución Financiera PFJ 2009-2015

### **3.3. Desafíos**

En función de la experiencia acumulada, es posible identificar una serie de desafíos a fin de profundizar los logros alcanzados y continuar potenciando este dispositivo organizador y financiero para la planificación anual de acciones orientadas al sistema formador.

- a. Los procesos de planificación requieren instalarse como práctica regular, involucrando en forma sistemática a los actores intervinientes en la producción de resultados. Este desafío alcanza tanto a la planificación de tipo estratégico situacional como aquella que corresponde a los aspectos operativos. Al respecto, será necesario revisar los tiempos efectivamente utilizados para el logro de los resultados y la gestión administrativa y contable del PFJ.
- b. En algunas provincias, quedan producciones pendientes para garantizar el cumplimiento de las condiciones institucionales acordadas federalmente.
- c. En línea con el abordaje actual, es clave profundizar el anclaje institucional de las políticas concertadas federalmente, de modo tal que redunde en la mejora del sistema formador y del sistema educativo al que sirve. La integración del componente institucional del PNFP a la planificación de las acciones del PFJ constituye una oportunidad en este sentido.

## 4. Anexos

### 4.1. Planeamiento del Sistema Formador

#### 4.1.1. Equipo Nacional del Área de Desarrollo Institucional

- Boronat Pont, Violeta (Coordinadora)
- Carlos Pravaz (Asesor Gubernamental)
- Figueroa, Roberto (Responsable PLAFOD/SIGIS)
- Cazes, Mercedes (Equipo técnico)
- Cruciani Ricci, Silvina (Equipo técnico)
- Karolinski, Mariel (Equipo técnico)
- Morales, Cecilia (Equipo técnico)
- Santos Souza, Alejandra (Equipo técnico)
- Lavagnino, Carlos (Programador PLAFOD)
- Malajofsky, Pablo (Programador PLAFOD)

#### 4.1.2. Equipos Técnicos Jurisdiccionales

| Jurisdicción        | Equipos técnicos jurisdiccionales                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Buenos Aires</b> | Annessi, Gustavo<br>Arano, Gabriela<br>Cañete, Nora<br>Cepeda, Laura<br>García, Alejandra<br>Legarralde, Martín<br>López, Marcela<br>Luque, Carlos<br>Rodríguez, Marcelo<br>Sanders, Julieta<br>Wiedemar, Karin |
| <b>CABA</b>         | Cuniglio, Franco<br>Ferrari, Elisa<br>Fonollosa, Nora<br>Moure, Inés<br>Prizmic, Marcelo<br>Tenaglia, Carolina                                                                                                  |
| <b>Catamarca</b>    | Barbieri, Ester                                                                                                                                                                                                 |



| Jurisdicción      | Equipos técnicos jurisdiccionales                                                                                                              |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Barrientos, Nicolás Adolfo<br>Barroso, Carlos<br>Calvimonte, Manuel<br>Giménez, Enrique<br>Morales, Diego                                      |
| <b>Chaco</b>      | Broner, Diana Victoria<br>Muchutti, Graciela Rossana<br>Romero, Daniel Eduardo<br>Torres, Romina                                               |
| <b>Chubut</b>     | Agüero, Tamara<br>Britos, Hernán<br>Castañeira, Gabriela<br>Más, Mauricio<br>Rivero, Claudia                                                   |
| <b>Córdoba</b>    | Cámara, Gabriel<br>Gotthelf, Ruth<br>Lecumberry, Graciela Rosa<br>Llanos Pozzi, María José<br>Murúa, Ana                                       |
| <b>Corrientes</b> | Cardozo, Viviana<br>Machado, María Cecilia<br>Mariño Rey, Martha<br>Ojeda, Patricia                                                            |
| <b>Entre Ríos</b> | Burkhard, Daniela<br>Calderón, Jorge<br>Días, Hugo<br>García, Rubén<br>Luján, César<br>Melgar, Hilda<br>Rocco, Nicolás<br>Willimburgh, Alfredo |
| <b>Formosa</b>    | Ayala, Liliana<br>Espínola Gómez de la Fuente, Jorge Luis<br>Espinosa, Elba<br>Morán, Alba<br>Serfaty, Roxana                                  |
| <b>Jujuy</b>      | Álvarez, Silvia Lorena<br>Gallardo, David<br>Jérez, Víctor Omar<br>Medrano, José Federico<br>Yurquina, Ramón                                   |
| <b>La Pampa</b>   | Dupuy, Germán Ariel<br>Fassina, Nerina,<br>Figueroa, Roberto<br>Maidana, Stella                                                                |



| Jurisdicción      | Equipos técnicos jurisdiccionales                                                                                                               |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Much, Marta<br>Ortiz, Luciano<br>Serrano, Gustavo                                                                                               |
| <b>La Rioja</b>   | González, María Eugenia<br>Páez, Martha<br>Rechionni, Liliana<br>Valorzi, Carolina Cecilia                                                      |
| <b>Mendoza</b>    | Castro, María Martha<br>Sáez, Martín<br>Giannoni, Adriana<br>Vázquez, Manuel                                                                    |
| <b>Misiones</b>   | Escalada, Maria Aurelia<br>Magri, Roberto                                                                                                       |
| <b>Neuquén</b>    | Caccavari, Cristina<br>Fratriccola, Roxana<br>Painemillia, Mirta                                                                                |
| <b>Río Negro</b>  | Difabio, Guillermo<br>Marotta, Elizabeth<br>Rezával, Julieta<br>Pesquero Bordón, Jimena<br>Urquiza, Eliana                                      |
| <b>Salta</b>      | Arocena, Marcela<br>Barbosa, Juan Antonio<br>Carrizo, Elizabeth<br>Rivero, Luis<br>Vázquez, Sandra<br>Vidaurre, Diego                           |
| <b>San Juan</b>   | Agnese, Grethel<br>Bórquez, Silvia<br>José, Laura<br>Vega, Arturo                                                                               |
| <b>San Luis</b>   | Gagliardi, Gabriela<br>Leonhart, Elina<br>Maiolino, Julio<br>Miranda, Silvia<br>Rodríguez, Noelia                                               |
| <b>Santa Cruz</b> | Ariza, Jimena<br>Fuenzalida, Cristina<br>Gemetro, Lumila<br>Ismach, Lilian<br>Nembrini, Graciela<br>Rodríguez, Estela,<br>Villarroel, Elizabeth |



| Jurisdicción               | Equipos técnicos jurisdiccionales                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Santa Fe</b>            | Andretich, Gabriela<br>Bergesio, Javier<br>Capello, Ángel Gabriel<br>Lastre, Ricardo<br>Moneta Carignano, María Laura<br>París, Susana<br>Trevizan, Alberto Luis<br>Vilche, Verónica            |
| <b>Santiago del Estero</b> | Graneros, Liliana<br>Guzmán, Mafalda Lucrecia<br>Mercado, Silvia<br>Villa, Rodolfo<br>Yorbandi, Paola                                                                                           |
| <b>Tierra del Fuego</b>    | Nunca ha conformado equipo                                                                                                                                                                      |
| <b>Tucumán</b>             | Amate Pérez, Isabel<br>Ávila, Juana<br>Cansino, Fátima Mariela<br>Gambarte, Victoria<br>Martínez Alarcón, Fernando<br>Nieva, Andrea Fabiana<br>Raskovsky, David<br>Rodríguez, Andrea Evangelina |

#### **4.1.3. Encuentros nacionales e interjurisdiccionales**

- I Encuentro Nacional de PSF
- II Encuentro Nacional de PSF
- III Encuentro Nacional de PSF
- IV Encuentro Nacional de PSF
- V Encuentro Nacional de PSF
- Encuentros Interjurisdiccionales 2013
- Listado de Encuentros Nacionales e interjurisdiccionales

#### **4.1.4. Materiales de apoyo**

##### **4.1.4.1. Planificación de la oferta formativa**

- Documentos técnicos
- Instrumentos de relevamiento y sistematización de la información (planillas)
- Modelo de informe



#### **4.1.4.2. Organización interna de las instituciones formadoras**

- Documento orientador-Proyecto de adecuación de la OI de los IES
- Herramientas de trabajo para el relevamiento y sistematización de la información correspondiente a las estructuras de cargos de los IES y a la normativa que regula el sistema formador en este tema:
  - Normativa aplicable vigente en la jurisdicción
  - “Equivalencias de cargos en el Sistema Formador Jurisdiccional”
  - “IFD-Información de cargos y organización interna”  
(o composición de la EE)
  - “Mapeo de cargos según Res. CFE N°140/11”

#### **4.1.4.3. Sistema de Gestión de Institutos Superiores**

- Presentación del Sistema de Gestión de Institutos Superiores
- Estado 2014 y Propuesta de Acciones 2015 para SIGIS

#### **4.1.5. Modelos de Informes**

- Modelos de Avance e Informes Finales de Planeamiento del Sistema Formador

#### **4.2. Planes de Fortalecimiento Jurisdiccional**

- Documentos marco
- Formulario I y II por cada PFJ
- Modelos de informes de avance y final
- Cuadro síntesis de montos aprobados 2009-2015