

**EJE TEMÁTICO: ACTORES, PARTICIPACIÓN Y HERRAMIENTAS  
EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS.**

**Tipo de trabajo: Sistematización y aprendizaje de buenas prácticas**

**Título: “DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA PARA LA CALIDAD  
INSTITUCIONAL”**

**Autor: Mtra. María del Rosario Bué Palavecino**

**Institución de referencia: Centro de Formación Inicial de Maestros  
País: Uruguay**

**2011**

## **ABSTRACT**

El presente trabajo constituye la síntesis de un estudio realizado en una institución educativa de formación de docentes. Intenta dar cuenta de un proceso de asesoría y acompañamiento a la gestión de una institución del sistema educativo estatal, en el cual, a partir de un estudio diagnóstico se formula un plan de mejora organizacional. El propósito principal es la mejora de la gestión del centro en relación a la sistematización de buenas prácticas de extensión con la participación de todos los actores institucionales.

El estudio se desarrolla en un centro de Formación inicial de maestros del interior del país en el marco de una nueva Ley de Educación recientemente promulgada que establece su carácter de institución universitaria, quien pasa a depender del Consejo de Formación en Educación, dentro de la órbita del Consejo Directivo Central. En este estado de situación, los centros de formación se enfrentan a un desafío muy importante, como lo es una transformación en la forma de gestionar una institución de carácter normalista a una de carácter universitario. Este nuevo perfil los posiciona en la innovación y el cambio para la calidad en la formación, extensión e investigación en forma prescripta.

Se toman aquí particularmente las líneas de extensión que se presentan en el marco de una nueva institucionalidad. Una de ellas la constituye el apoyo a los noveles docentes en el proceso de inserción profesional. En este marco el centro de formación de maestros en la persona del directivo plantea como problema el lograr desde la gestión una sistematización de las buenas prácticas que se vienen realizando en el centro en relación al tema. Dentro de los múltiples proyectos que se llevan a cabo se encuentra el de “Acompañamiento a Noveles Docentes en su primera inserción laboral”. Si bien se llevan adelante algunas prácticas interesantes como cursos presenciales y semi presenciales de formación, existiría dificultad para lograr su sistematización y sustentabilidad en el tiempo.

Desde una perspectiva teórica aparecen los procesos de acompañamiento, inducción, reflexión e investigación como elementos relevantes. En este sentido las primeras experiencias de inserción laboral serían un punto de inflexión en ese proceso de desarrollo profesional. En ésta como en otras organizaciones, los actores, la participación y las herramientas de gestión pasan a ocupar un lugar central para la mejora en la calidad educativa.

En segundo término creemos que las tecnologías para la información y la comunicación (TIC) transformaron (y continúan haciéndolo) la sociedad y la educación para el siglo XXI, por lo que y sobre todo en esta institución, constituyen una herramienta mediadora clave a la hora de posicionarnos en la gestión de los centros para el acompañamiento en el desarrollo profesional de sus docentes.

En tercer término diremos que esta propuesta focaliza en la dimensión organizacional, teniendo también incidencia en la pedagógica y comunitaria dentro del Proyecto de Centro. Algunos de los objetivos del mismo refieren a las actividades de extensión y el apoyo al uso inteligente de la tecnología. Los actores involucrados en el quehacer institucional, directivo, profesores formadores, administrativos, técnicos en informática y noveles docentes pasan a ser piezas fundamentales en el desarrollo de buenas prácticas y su sistematización.

**Palabras claves: Gestión organizacional, desarrollo profesional, inserción a la docencia, tecnologías**

## ÍNDICE

ABSTRACT.....	2
INDICE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
I-MARCO TEÓRICO.....	5
I.1- CONCEPTO DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	6
I.2- CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
I.3-DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	9
II- HISTORIA D ELA BUENA PRÁCTICA.....	10
II.1- MARCO CONTEXTUAL.....	10
II.2- FASES DEL DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA.....	11
III.3- CONCLUSIONES.....	13
BIBLIOGRAFÍA.....	15

## INTRODUCCIÓN

Se plantea aquí el proceso de diagnóstico y el plan para la mejora de “buenas prácticas” con objetivos, estrategias de implementación, actividades y resultados alcanzados en la propuesta de mejora en la gestión del centro. En el marco de un cambio de institucionalidad, la organización pretende sistematizar sus acciones emprendidas en relación a las actividades de extensión, aspecto que aún parecería no ha logrado alcanzar.

Desde un punto de vista más teórico este proceso de cambio de institucionalidad, requiere de transformaciones en la cultura organizacional así como en las concepciones que el centro desarrolla en relación a la investigación pedagógico-didáctica y a los modelos de formación construidos a lo largo de la historia.

La línea de trabajo está enfocada hacia el fortalecimiento de las estrategias en la gestión de la organización en relación a su capacidad de diagnosticar y generar herramientas a través de la construcción de circuitos, trayectos específicos de formación e intercambio, mediante herramientas virtuales para la formación de los docentes.

En el Proyecto de Centro de la institución se visualiza una singular propuesta teórico- práctica de un acompañamiento a los noveles docentes para un desarrollo profesional continuo y de calidad, que tiene alcance nacional y se realiza en forma prescripta. Ésta aparece como un acompañamiento con actividades de extensión para la formación continua de los docentes egresados. Esto hace que el centro desarrolle prácticas de cursos presenciales y semi presenciales en forma esporádica a los que no pueden acceder los noveles egresados en su totalidad, por estar insertos laboralmente en comunidades alejadas de la institución. Este aspecto se visualiza como una dificultad que necesita resolverse.

Este trabajo está estructurado entonces con la presentación en primer lugar de un breve marco teórico que fundamenta la temática y trata algunas dimensiones relacionadas con la formación inicial y al desarrollo profesional de los maestros noveles.

En segundo lugar se presenta una historia de la buena práctica conformada por las fases del diagnóstico como preparación y adaptación al escenario, objetivos y las líneas de acción que apuntan a la mejora de la gestión para alcanzar la calidad educativa.

En tercer lugar se trabajan las herramientas y dispositivos creados para lograr la sistematización y sustentabilidad en las acciones.

En cuarto lugar se presentan resultados y conclusiones. Finalmente en anexos aparecen algunos instrumentos de sistematización y dispositivos de seguimiento, que operan como prácticas de acompañamiento.

## I-MARCO TEÓRICO

Es nuestra intención aquí conformar un marco teórico que sustente los conceptos que fueron trabajados en el estudio realizado y son presentados en este trabajo, las instituciones de formación, el desarrollo profesional docente, las Tecnologías de la información y comunicación, los planes diagnósticos y planes de mejora organizacionales como herramientas de sistematización de buenas prácticas. Si bien este trabajo hace foco en las actividades de extensión, es indudable que la investigación debe estar presente en forma insustituible si pensamos en la indagación de los problemas en la gestión de las instituciones.

Desde una perspectiva histórica, un proceso de transformación se ha dado en las instituciones de formación inicial de maestros desde finales del siglo XIX que continúa en la actualidad en el marco de una nueva ley de educación No 18437. Ella establece en su artículo 84: *“Créase el Instituto Universitario de Educación (IUDE) en el ámbito del Sistema Nacional de Educación Pública que desarrollará actividades de enseñanza, investigación y extensión. Formará maestros, maestros técnicos, educadores sociales, y profesores, y otorgará otras titulaciones que la educación nacional requiera.”*(Ley de Educación 18437-Web de ANEP)

El Instituto de Formación Docente en que trabajamos depende directamente del Consejo de Formación en Educación (CFE) de carácter desconcentrado, quien a su vez lo hace del Consejo Directivo Central (CODICEN) dentro del Sistema Nacional de Educación. Esta institución tiene entonces como cometidos en el marco de esta nueva institucionalidad, no solo formar docentes sino realizar actividades de extensión e investigación.

Ahora bien, nos detendremos un momento tomando estudios realizados sobre distintos autores sobre la temática quienes nos aportan: *“Los Sistemas escolares actualmente configurados en la modernidad a fines del siglo XIX en América Latina, conservan una huella de su origen: centralidad del docente, maestro como tecnología y recurso educativo insustituible.”*(Vezub, 2005,2). Cabe señalar que si bien tanto los sistemas educativos, promueven diagnósticos y planes desde la centralidad del docente, éstos tienen cierta característica de linealidad, siendo la visión de las necesidades de formación casi exclusivamente monopolio de las autoridades gubernamentales y educativas.

En estos estudios se (Vezub, 2005) abordan los problemas desde varias dimensiones que citaremos aquí: organización institucional y la regulación de la formación, aspectos curriculares, modelos y enfoques de la formación, los formadores, los profesores de formación docente. Tomaremos la organización institucional y la regulación de la formación, por entender que su tratamiento es relevante para el análisis.

A partir de la promulgación de esta ley de educación los centros de formación de docentes pasan a tener carácter universitario con cometidos específicos establecidos en forma prescripta. En relación a este tema se trabajan dos conceptos relevantes como el de *“isomorfismo”* y *“normalismo”*. *“El isomorfismo se define como la escasa distancia entre la lógica curricular e institucional del instituto formador y la del nivel educativo para el que se forma.”* (Vezub, 2005,3). Acordamos en que las lógicas, tiempos, espacios, tareas, formas de nombrar los docentes, guardan estrecha relación con las instituciones para las que se forma, cuando no, a nuestro entender, son una réplica de las mismas.

A propósito de estos conceptos citaremos aquí lo vertido por el Ministerio de Educación y Cultura en un informe nacional de Uruguay como organismo oficial, el cual expresa: *“La*

*formación docente se produce en centros no universitarios, desvinculados de la generación de conocimiento, lo que lleva a que el profesor no domine las claves que explican la evolución del saber en su campo. El isomorfismo entre los institutos que forman docentes y la institución (escuela, liceo) en la que ejercerán sus funciones al egresar, ha consolidado estructuras (académicas y administrativas) que reproducen formas de trabajo compartimentadas y jerárquicas. No hay ámbitos de investigación, ni producción editorial. (...) Un gran número de docentes no está familiarizado con el uso de las TIC, lo que determina que sus prácticas cotidianas de búsqueda de información y sus comunicaciones corran por carriles distintos de los usuales en los ámbitos del trabajo académico o profesional.” (MEC, 2008: 144)*

Aparece fuertemente aquí la voz oficial en relación al tema que venimos trabajando. En este sentido creemos subyace el concepto de matriz normalista que al parecer permanece tanto en el origen de la profesión como en las instituciones a las que históricamente pertenece.

Al decir de esta autora que venimos analizando: *“El normalismo como identidad fundante del magisterio surca en la actualidad muchas de las prácticas y formas de organización de las instituciones”.*(Vezub,2007,7) Existiría entonces otro elemento que se define como “endogamia”, es decir la dificultad que presentarían estas organizaciones para abrirse al entorno, es decir lograr articulación con otras instituciones públicas y privadas de formación de docentes, como forma de alcanzar producción de conocimiento colaborativo.

Mencionaremos aquí también los hallazgos de un proyecto de investigación reciente llevado a cabo en 2007, por la UDELAR, en los dos ámbitos que nos ocupa (Formación de docentes no universitaria y universitaria). Esta investigación entendemos confirma lo que otros autores también han desarrollado y lo publicado por el MEC en 2008. La problemática radicaría en que la Formación docente en Uruguay y la investigación científica tienen como obstáculo una bifurcación que impide la producción de conocimiento conjunto. Nos parece pertinente citar estas expresiones : “[...]”*La falta de investigación estrictamente educativa, -no sociológica- ha impactado en la capacidad de las instituciones educativas para sobreponerse a las tendencias reproductoras de todo sistema escolar, dejando sin problematizar las prácticas pedagógicas y didácticas dentro del aula, teniendo efectos expulsivos[...]*”.(Marrero,2010,130). Acordamos enfáticamente con las conclusiones de este estudio en el sentido que la falta de investigación impide el conocer para problematizar la problemática institucional.

Otro estudio realizado por la Comisión Coordinadora de Autoevaluación de la Formación Docente de ANEP-CODICEN y la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente, (2007,70) señala que en relación a la “Investigación, extensión, difusión”, el 79% de los docentes declaran no haber realizado investigación en los últimos diez años en el ámbito de la Formación Docente y un 63% tampoco fuera del ámbito de la formación docente. Entendemos que resulta un dato contundente en relación a una tarea relevante como lo es la investigación, en este caso en la formación de docentes.

## **I.1 Concepto de Desarrollo profesional**

Un concepto ligado a este tema es el de “*desarrollo profesional*” como confluencia de los desafíos educativos. La sociedad del siglo XXI demanda políticas educativas desde los gobiernos, compromiso de enseñanza y formación desde las instituciones y profesionales a cargo de la educación en permanente actividad de formación y aprendizaje. A partir de esta

idea los docentes pasan a ser el centro de análisis y debate en la agenda pública, como agentes de cambio en relación a los aprendizajes de los alumnos. En el caso de Uruguay se desarrollan proyectos de cooperación internacional de larga data en colaboración con diferentes organizaciones y países, siendo España uno de ellos. Éste tiene en su marco legal leyes de cooperación especialmente en educación con los países de habla hispana. Los objetivos de estos proyectos se relacionan con el fortalecimiento y la consolidación del desarrollo profesional de los docentes, de cara a un nuevo paradigma de gestión del conocimiento con mediación de tecnología. El proyecto de **“Acompañamiento a noveles docentes en sus primeras experiencias de inserción laboral”** en el marco del Consejo de Formación en Educación, constituye uno de ellos.

En relación al concepto de formación en educación, autores como Vaillant y Carlos Marcelo (2000), Francisco Imbernón (1997), Beatrice Ávalos (2007) con quienes acordamos, entienden el desarrollo de actividades profesionales en un proceso continuo desde y hacia las propias prácticas y el aprendizaje durante toda la vida desde una dimensión personal y profesional. En una dimensión institucional, Aguerrondo (2003) entiende que las acciones más efectivas, son las que sirven para modificar las prácticas de la enseñanza que se ubican en la escuela y hacen foco en ella. Es decir el perfeccionamiento institucional, el cual implica reconocer las necesidades de transformación de las organizaciones y del sistema mismo. Vaillant, Denise y Carlos Marcelo (2009) hacen énfasis en desarrollo profesional enmarcado y promovido por la institución educativa y por la cultura que generan sus propios docentes. Aquí cobran un valor relevante los principios que orientan ese proceso en la organización y los sujetos que forman parte de ella.

Entonces en el marco de una nueva Ley de Educación que promueve reformas y cambios importantes desde lo estructural y desde el concepto mismo de educación para la equidad, entendemos que los desafíos son mayores en relación a un desarrollo profesional continuo. Entendemos que la base de la nueva institucionalidad es un camino en construcción con avances y retrocesos que requiere la voz de todos los involucrados, la sistematización de las acciones exitosas y básicamente y en forma fundamental el pensar todos los involucrados formas eficaces de desarrollo profesional.

La institucionalización y sistematización de las acciones para la gestión del conocimiento tanto a nivel institucional como áulico, a nuestro entender, constituyen tareas claves en este momento, el pensar programas de desarrollo coherentes y sostenidos en el tiempo, así como un cambio de cabeza en los niveles de decisión y en los docentes mismos en relación a la carrera docente. En este marco la **inserción de los noveles docentes** en las instituciones, adquiere relevancia y constituye uno de los proyectos de la organización. Introduciremos aquí el concepto de **inserción profesional** en la enseñanza o lo que se ha dado en llamar “convertirse en profesor”. Desde esta perspectiva tomada del informe realizado por OCDE (2005) y citado en Carlos Marcelo García (2008: 39), nos convoca a reflexiones sobre el largo proceso que lleva llegar a ser un profesor autónomo. Este período, a nuestro entender, tiene no pocos elementos relevantes de los que no se puede prescindir en el análisis, pues según el autor funciona como puente y es trascendente en el futuro del profesor. El autor holandés Vonk (1996) quien señala que: *“la inserción se puede entender mejor como una parte de un continuo en el proceso de desarrollo profesional de los profesores”*. Esta etapa dentro del proceso aparecería como evolución desde el profesor en formación hasta llegar a ser un profesional autónomo.

Otro elemento relevante en este estudio lo constituye el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las instituciones formadoras y en los docentes mismos. En relación a las TIC tomaremos algunos autores que analizan estas cuestiones: *“Las posibilidades pedagógicas de las nuevas tecnologías de la información pueden facilitar el nacimiento de nuevos entornos de aprendizaje más atractivos”*.(Gimeno,2010,182)..

Acordamos plenamente con este autor, pues entendemos que el desafío estaría en promover creación, gestión y modos de aprender diferentes en una sociedad también distinta. Asimismo no alcanza con desarrollar tecnología de alto nivel, sino junto con el capital humano tener la capacidad de transformar la posibilidad en oportunidad de aprendizaje tanto para las instituciones como para los docentes.

En este marco los sistemas educativos y su currícula deben “sintonizar y conectar” (Gimeno, 2010, 183) ya que existen justificadas razones para que se produzca un empoderamiento de las TIC, al servicio del conocimiento en las instituciones educativas. Entonces los entornos digitales adquieren relevancia para la comunicación en redes, la hipertextualidad, para el aprendizaje de forma virtual.

En relación al modelo *“una computadora por niño”* en Uruguay “Plan Ceibal”, (Lugo y Kelly, 2010, 7) afirman que se ha realizado una fuerte inversión en este plan dentro de un proyecto de país que tiene por objetivo la justicia social y la equidad. Según las autoras este plan se encuentra en la etapa de *“integración avanzada.”* En los IFD se cuenta con ordenadores personales XO para los estudiantes de cuarto año y cada maestro en actividad cuenta con uno de carácter personal. De igual modo la mayoría de las escuelas del país y todos los IFD cuentan con conexión a Internet. Adherimos a la idea de que la sola inclusión de tecnología no alcanza para lograr un mayor acceso a la educación y la cultura. Se hace necesario entonces potenciar las herramientas y ponerlas al servicio del aprendizaje

En segundo término otros autores nos aportan: [...] *“la extensión de las aulas y centros educativos a otros espacios (bibliotecas, museos, etc.) en los que será posible llevar a cabo actividades y prácticas con finalidades claramente educativas [...] posiblemente este sea el escenario que conozca un mayor desarrollo en el futuro próximo como consecuencia del impacto de las herramientas y aplicaciones propias de la web 2.0 (Weblog, wikis, Webquest, portafolios virtuales, etc.)”* (Coll, 2008,33).

Creemos que los weblog constituyen una herramienta que adquirirá relevancia si se tienen en cuenta las finalidades educativas, el uso y el tipo de interacción que se llevará a cabo. En este orden de cosas nos parece fundamental introducir en este momento la propuesta de UNESCO sobre estándares de competencias en TIC para docentes. Del documento elaborado se desprende el concepto de uso con eficacia de la tecnología puesta al servicio de un aprendizaje exitoso, en una sociedad donde la información y el conocimiento juegan un papel fundamental. *“Para vivir, aprender y trabajar con éxito en una sociedad cada vez más compleja, rica en información y basada en el conocimiento, los estudiantes y los docentes deben utilizar la tecnología digital con eficacia.”*(UNESCO, 2008, 2).

## **I.2-Cultura organizacional**

Analizaremos algunos conceptos en relación a la gestión de las instituciones centrados en la cultura institucional, por entender que constituye un punto neurálgico en los procesos de cambio e innovación de las organizaciones. Tomaremos aquí algunas conclusiones del

Congreso Internacional EDO 2010 en relación al tema, Gairín, J (2010). En el documento se lee: *“Las organizaciones constituyen una asociación de personas reguladas por un conjunto de normas, que deben ser capaces de crear, desarrollar y difundir nuevo conocimiento para aumentar su capacidad innovadora y competitiva. Para ello, la gestión del conocimiento debe focalizar su atención en la posibilidad de que los miembros de la organización compartan el mayor número de fuentes de información y colaboren en la creación de nuevo conocimiento”*.

Aparecen aquí dos elementos muy fuertes como lo son, la capacidad de las organizaciones de generar y gestionar conocimiento para la innovación y la autoformación y la cultura colaborativa como formas de viabilizar ese proceso cíclico. Esto nos habla de una gestión organizacional para el cambio, la innovación y la calidad educativa.

### **I.3- Diagnóstico institucional**

En relación con este punto se realizó un diagnóstico situacional en la institución como forma de explorar reflexivamente los problemas y sus dimensiones. También podría tomarse como una autoevaluación de la organización en relación a sus acciones. Tomaremos algunos conceptos (Bolívar, 2001) en relación al diagnóstico como forma de documentar la realidad en las organizaciones. Realizar un diagnóstico según este autor, implica una mirada *“ajustada”* que puede darse como una fotografía o como una construcción dinámica y consensuada. En este sentido acordando con el autor diremos que una encuesta, por ejemplo, puede dar a conocer algunos elementos de la realidad o servir de instrumento para la construcción de la realidad por parte de los involucrados. Asimismo un diagnóstico que contribuya a conocer los problemas y planificar estrategias para su resolución, será un diagnóstico válido. Agregaremos aquí el concepto de construcción consensuada con todos los implicados, como forma de autoevaluarse la organización.

Este autor con el que venimos trabajando sostiene que el diagnóstico constituye *“un proceso entroncado con procesos de mejora,”* tomándolo como un dispositivo de innovación planificado citando a (Gather Thurler, 2001). Este proceso requiere analizar los logros y problemas apoyados en informaciones que puedan proporcionar juicios pertinentes. Entendemos sumamente elocuentes las palabras de estos autores en relación al desarrollo de la capacidad de detección de los problemas en las organizaciones. Beckhard, R. (1973) citado en Bolívar (2001: 2) vincula el *“Diagnóstico Organizacional”* con un esfuerzo que incluye a toda la organización mediante la planificación consensuada en fases para la mejora progresiva.

Existiría entonces otro elemento a considerar y es el valor formativo que este tipo de proceso genera en la organización. Esta idea entendemos contiene elementos fundamentales: la elaboración de un plan, su realización sostenida en el tiempo y el propósito de mejora de los aprendizajes de los alumnos, como así también cambiar el funcionamiento del centro.

Ahora bien, la elaboración de un plan de mejora requiere-como ya lo dijimos- una evaluación diagnóstica profunda, a los efectos de observar los elementos que aparecen visibles como los que no lo son en una cultura institucional particular.

## **II-HISTORIA DE LA BUENA PRÁCTICA-**

### **II.1-Marco contextual**

La organización donde se desarrolla la experiencia es una institución fundada en 1948 como primer instituto de formación de maestros, formando parte del Sistema Nacional de Educación, dependiente a partir de la promulgación de la ley del Consejo de Formación en Educación. Es decir, la institución forma parte de un sistema del cual recibe las finalidades de la educación y la forma de estructurar sus actividades. En relación al contexto local, la organización forma parte de una amplia red de organizaciones públicas y privadas, de educación formal y no formal, que demandan su participación activa en las necesidades de un amplio radio de incidencia de la comunidad de referencia. En relación a sus recursos cuenta con equipamiento de última generación en cada espacio (cañón, laptop, filmadora, cámara fotográfica, XO, conexión ADSL 24 horas, wifi del Plan Ceibal) lo cual permite pensar en sistematizar tanto la comunicación como los contactos académicos virtuales.

Entendemos que esta organización tal vez por estar situada en una localización geográfica privilegiada o por otras razones, ha sido objeto de anclaje de múltiples proyectos e iniciativas educativas de nivel nacional, regional y local. Entre ellas se cuenta la implementación del Plan Ceibal. De las entrevistas con el directivo emergió como problema la imposibilidad de sistematizar e institucionalizar sus proyectos, los cuales son múltiples y de diversa naturaleza. Interesante resultó también la opinión del directivo en relación a la inexistencia de evaluación de los mismos. La multiplicidad de estos proyectos y temáticas propuestos tanto por el sistema educativo como por los profesores de la organización, son acogidos en forma proactiva por todos los actores y muy especialmente por el directivo de la institución.

Diremos que esta organización donde se desarrolla el estudio diagnóstico y posterior plan de mejora de sus prácticas, contaría con algunos elementos importantes como lo son los recursos materiales y en menor medida humanos para transitar hacia un cambio en la institucionalidad.

El realizar un estudio diagnóstico con herramientas de la investigación tiene como propósito conocer las acciones y demandas del centro, pero también el generar instancias de aprendizaje sobre estas formas de conocer que permitan transformarlos a otras situaciones y contextos.

### **II.2- Fases del diagnóstico y Plan de Mejora**

**1-Fase Inicial-** En esta etapa se trabajó sobre la “preparación y adaptación al contexto” para el diagnóstico de la temática central, asociada a la asesoría. Se llevaron a cabo conversaciones informales, observaciones de la cotidianidad y entrevistas abiertas al directivo en dos oportunidades, a la secretaria docente y a un docente formador de informática para situarnos en el contexto. Consideramos importante destacar que en esta fase los actores entrevistados tenían la percepción de mejorar elementos que ya existían y continuar con proyectos impulsados desde fuera de la institución (Plan Ceibal, Acompañamiento a noveles maestros). Éstos aparecían como temáticas emergentes en la conversación.

**2-Fase de desarrollo-** En esta fase se indagó sobre objetivos de la institución, actores, sus dinámicas de funcionamiento, rutinas, tiempos, proyecto de centro y otros proyectos, actividades de extensión curricular y comunitaria, funciones administrativas. En esta fase también se realizó análisis documental, diagnóstico, aplicación de instrumentos, análisis de datos y elaboración de un informe de avance.

Esta etapa estuvo marcada por nuevas ópticas sobre el problema como forma de relacionar los elementos que aparecían en la indagación.

Recabada la información se trabajó sobre una matriz de análisis de dimensiones y la técnica del iceberg como dispositivo para dicho análisis, lo que permitió visualizar que la dimensión comprometida era la organizacional con una fuerte incidencia en la administrativa y comunitaria.

### **Problema al que se pretende dar solución-**

Se pretende lograr la implementación de estrategias y acciones desde la gestión que permitan la sistematización de las buenas prácticas desarrolladas en el centro. Por un lado la promoción de líneas de investigación y por otro el diseño de un modelo de acompañamiento virtual en forma eficaz y sistemática para efectivizar las actividades de extensión.

**3- Fase de consolidación-** En esta fase se realizaron cinco reuniones del equipo impulsor del plan de mejora de prácticas institucionales para la formulación de líneas de acción, objetivos, metas e indicadores. Se diseñaron asimismo dispositivos para el seguimiento de la mejora en la gestión. Se dio un importante involucramiento de todos los actores institucionales en un proceso de construcción colaborativa. La credibilidad y confianza determinaron que a medida que se avanzaba en el Plan de Mejora se fueran delineando instrumentos para el avance en un proceso de reflexión conjunta. La comprensión del problema para la mejora de calidad en el centro, mejorar las prácticas que ya se realizaban, la innovación mejorando el modelo de acompañamiento a los noveles docentes que ya tenía acciones en curso y la propuesta de una línea de investigación que permitiera conocer las demandas fueron algunas líneas de acción para la Calidad Educativa.

El equipo de trabajo entendió que la calidad educativa del centro pasaría por gestionar nuevas estrategias de formación a través de la extensión y una apuesta fuerte a la investigación como forma singular de autoevaluarse la institución.

### **Objetivo general del plan:**

**En relación al objetivo general propuesto, se centra en el fortalecimiento de las estrategias en la gestión organizacional desarrolladas y a desarrollar por el centro para la sistematización de sus proyectos.** Se tomó el *“Proyecto de Acompañamiento a los Noveles Maestros del Uruguay en sus Primeras Experiencias de Inserción Laboral”*, por formar parte de las actividades de extensión que el centro venía llevando a cabo sin avances significativos. Resulta además relevante en el contexto de una nueva institucionalidad que establece como cometidos de la institución la *“formación, extensión e investigación”*.

Este objetivo se vincula con la demanda de la dirección de la institución de sistematizar las acciones ya emprendidas en el acompañamiento a los noveles que faciliten los procesos de inserción a la docencia. El proyecto elegido tiene relación con las actividades de extensión, investigación y formación que este centro debe realizar, no solo por estar en sus cometidos como centro de formación, sino por representar según la perspectiva de los actores una mejora en la calidad del centro y de sus docentes como ya se dijo. La tarea se centra en el fortalecimiento de la organización de cursos presenciales o semi presenciales, que ya se realizaban, para operar en forma sistemática mediante comunicaciones efectivas vía mail, mensaje de texto, acompañados de un espacio virtual interactivo que permita el intercambio de materiales, foros, consultas a profesores de las disciplinas. Las encuestas realizadas a los noveles docentes arrojaron datos sobre la necesidad de intercambios virtuales y las realizadas a los formadores en un 100% mencionaron la necesidad e interés por desarrollar investigación en el centro.

**Objetivos específicos** tienen directa relación con las metas y las actividades para alcanzarlos. Se relacionan con:- Implementación de estrategias de acompañamiento mediante comunicación virtual y electrónica.

- Implementación de un espacio virtual para el acceso de egresados a materiales educativos de apoyo sobre las temáticas demandadas e instancias de interacción con el directivo y los formadores

- Impulsar una línea de investigación educativa que permita hacer camino hacia una nueva institucionalidad y conocer las demandas de los docentes en cuanto a necesidades de formación, tanto de noveles como de formadores.

### **Líneas de acción –**

Apuntan a un proceso de cambio en la cultura del centro en relación a la posibilidad de sistematizar e institucionalizar las prácticas apuntando a los cometidos de un centro universitario. El pensarse y actuar como una institución de formación de docentes normalista, a transitar un camino hacia una institución universitaria, requeriría de un cambio en la cultura institucional, una apuesta fuerte a la investigación sobre sus propias formas de gestionar el conocimiento. Si bien estas acciones fueron pensadas en primera instancia para el proyecto de noveles, el equipo entendió que constituyen herramientas muy potentes para la gestión institucional en todas sus dimensiones.

En relación a las líneas de acción vinculados a la gestión del centro y la calidad, el equipo entendió los siguientes: 1--Creación de una sólida base de datos sobre la inserción de los egresados, lugar, tipo de cargo, carácter. Esta herramienta resulta de alto valor en el entendido que se puede emplear en todas las actividades que desarrolla el centro, por ejemplo administrativas.

2-Sistematización de las formas de comunicación con los egresados de acuerdo con el resultado de las encuestas mediante correo electrónico. Esta línea permite también la transferencia a otras situaciones o proyectos en el mismo centro.

3-Conformación de una plataforma virtual que cumpla los requisitos pedagógicos para un intercambio académico eficaz. Este elemento permitirá un intercambio académico más allá del proyecto de noveles, ampliándose a toda la dinámica institucional y a los docentes formadores.

4- Implementación de estrategias de acompañamiento a los egresados como por ejemplo una revista digital. Este elemento permite además del acompañamiento una forma de dar a conocer la producción intelectual del centro entre otras posibilidades.

5-Considerar la consulta a docentes noveles mediante instrumentos metodológicos de investigación. Esta herramienta permitirá no solo conocer las demandas de los egresados sino también del resto de los actores de la institución.

6-Definir estrategias para sistematizar los antecedentes de cursos presenciales y semi- presenciales en nuevas modalidades virtuales. Permite llegar más ampliamente al público objetivo en diferentes modalidades.

### **Recursos humanos implicados**

La experiencia tuvo sus inicios con el Director de la institución, la secretaria docente, y la profesora de informática, consolidándose el equipo impulsor que diseñó el plan de Mejora con las dinamizadoras del Plan Ceibal y coordinador de la sala de informática que se unieron al mismo. Este plan impacta en toda la comunidad educativa directivos, docentes formadores, administrativos, noveles docentes.

### **Recursos materiales**

La institución cuenta con los recursos materiales para la concreción del plan de Mejora: conexión a Internet, Sala de informática, laptop individual para los docentes, XO de la institución y horas de departamento para la concreción de las reuniones y coordinación académica.

### **Protocolo de seguimiento del Plan de Mejora**

El seguimiento del **Plan de Mejora** se lleva a cabo mediante herramientas que permiten monitorear el proceso de concreción para la mejora. Los dispositivos previstos son:

**1-**Planilla de datos de noveles actualizada para la conformación del banco de datos, que permita contar con toda la información necesaria para concretar la comunicación en forma efectiva.

**2-**Formulario de suscripción al boletín electrónico con información a detallar. Esta herramienta permite concretar la posibilidad de recibir un boletín con titulares actualizados de la realización de eventos, talleres, conferencias, cursos a distancia, bibliografía. También permitiría mantener actualizados los datos de los noveles

**3-**Planilla de nivel de ejecución de actividades permite registrar el cumplimiento de las actividades, metas y tiempo previsto por los responsables designados. Es un elemento importante que permite una re-planificación a partir del nivel de concreción de las actividades.

**4-** Encuesta de satisfacción a noveles. Este dispositivo permite el monitoreo del nivel de satisfacción logrado a través de la comunicación y el seguimiento virtual y electrónico. Proporciona elementos para innovaciones y reformulación de nuevos planes de mejora.

**5-** Encuesta a noveles sobre demandas y necesidades .Constituye una pieza fundamental ya que proporciona insumos actualizados sobre qué necesitan y qué temas demandan los maestros noveles. A partir de éstos, es que se puede continuar con la planificación y organización del acompañamiento.

### **Sustentabilidad en el tiempo**

Es sustentable en el tiempo en la medida que existe compromiso docente y la implicación del directivo y el equipo de seguimiento del plan. Por otra parte existen los recursos tecnológicos y materiales para lograrlo.

### **Replicabilidad a otros sectores de la organización**

Es posible la replicabilidad en cuanto generó y continúa haciéndolo instrumentos y estrategias de fortalecimiento y seguimiento que pueden transferirse a otras situaciones y contextos.

## **III- CONCLUSIONES**

Esta institución formadora concebida como un espacio de interrelación social y a la vez académico, se nos aparece con una visión y misión de formación de docentes con identidades similares a sus actores y el desarrollo de prácticas y conocimiento asignadas desde fuera.

El estudio diagnóstico permitió conocer a la institución sus propias demandas frente a una nueva institucionalidad de la cual pasa a formar parte. En relación a sus cometidos como institución universitaria de extensión, investigación y formación, se logró un trabajo conjunto en pos de superar la dificultad de la institución de gestionar formas de sistematización de sus

acciones. Estos elementos involucran su capacidad de investigar para la innovación y el cambio, en pos de la mejora en los aprendizajes de sus alumnos y del profesorado.

La elaboración del plan de mejora tomando uno de sus proyectos, establecido el cumplimiento de este último en forma prescripta, permitió y aún lo hace, una reflexión conjunta sobre las formas de efectivizar líneas de acción en relación a la gestión de toda la institución. A su vez promovió en los actores reflexiones sobre autoevaluación de la organización en cuanto institución formadora de docentes.

La nueva situación requiere de parte del centro un cambio en la cultura organizacional, nuevas formas de construcción de conocimiento, abandonando en un proceso de construcción colectivo las arraigadas prácticas normalistas instituidas. El gestionar un desarrollo profesional continuo tanto desde el directivo como gestor de la organización, como de los docentes formadores y egresados se hizo evidente a partir de la implementación del Plan de Mejora. El conformar un equipo de trabajo para la elaboración y seguimiento del plan con un directivo proactivo y emprendedor, con una visión amplia en relación a las fortalezas del centro y las formas de gestionar las dificultades, abrió un camino de reflexión y construcción colectiva muy importante.

La nueva gestión de la información y la comunicación, puesta al servicio de las actividades de extensión hace que se optimicen los amplios y muy ricos recursos con que cuenta la organización.

Dado que en el Proyecto de Centro aparecen entre sus intencionalidades el desarrollar la conciencia de educación permanente y asegurar canales de comunicación creando rutinas comunicativas, entendemos que la proyección de las buenas prácticas realizadas en relación a los instrumentos metodológicos de investigación (encuestas y entrevistas), constituyen herramientas a continuar trabajando.

Para finalizar un aspecto que nos parece altamente relevante, es analizar el momento de transición en que se encuentran las instituciones de formación. El pasaje hacia una nueva institucionalidad no está exento de tensiones y conflictos, el gestionar una institución universitaria requiere una visión construida de equipos de trabajo que investiguen, proyecten y sistematicen las buenas prácticas que realiza el centro.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, I.2002 .Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de Formación Docente. Conferencia: El desempeño de maestros en América Latina y el Caribe: nuevas prioridades. Brasilia. Disponible en: <http://www.oei.es/docentes/articulos/formación>
- AGUERRONDO, I. 2010.Enseñar y aprender en el siglo XXI. Seminario: Desafíos para la Educación, una mirada a diez años. Universidad Católica de Montevideo, 26 y 27, mayo 2010. Disponible en: <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo18/files/NL3.pdf>
- AVALOS, B.2007. El desarrollo profesional continuo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana. En Revista Pensamiento Educativo, Volumen 41, No2, 2007.pp.77-99 Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.oei.es/pdfs/pensamientoeducativo41.pdf>
- COOL, C y MONEREO, C.2008. Educación y Aprendizaje en el siglo XXI: Nuevas herramientas, nuevos escenarios. Ed. Morata
- FRIGERIO, G. y otros.1992.Las instituciones educativas”. Cara y Ceca. Buenos Aires, Troquel Educación.
- FULLAN, M.2002.Los nuevos significados del cambio en la educación. En Gairín : Los planes de mejora y la satisfacción de la comunidad educativa . Citado en 2008. Disponible en: <http://aulas.ort.edu.uy>
- GAIRÍN, J.2006. La organización escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.
- GAIRÍN, J. 2007.Las comunidades educativas de aprendizaje en el contexto institucional. En varios: las comunidades formativas de aprendizaje, una experiencia en los institutos normales superiores de Bolivia. La Paz: Asociación Española de Cooperación Internacional (AECI) pp.1-30.
- GAIRÍN, J.2008.Retos y Perspectivas de la Innovación en los centros educativos: Innovación y cambio en las organizaciones educativas. Bilbao 7-10 de julio de 2008
- GIMENO, SACRISTÁN (COMP), 2010.Saberes e incertidumbres sobre el currículum”.Ed Morata
- IMBERNÓN, F.2007. La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Ed. Graó.
- IIPP-UNESCO. 2006. Las TIC del aula a la agenda política. Ponencias del seminario “Como las TIC transforman las escuelas”. Disponible en: <http://www.unicef.org/images0015/001580/15868s.pdf>
- LUGO, M. T. y KELLY, V. 2010.Tecnología en educación ¿Políticas para la innovación? UNESCO .IPE. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar>
- MARRERO, A.2009. Formación docente y producción de conocimiento en el sistema de educación superior uruguayo: una cuestión sin resolver. UDELAR. [http://www.untref.edu.ar/raes/documentos/raes\\_2\\_marrero.pdf](http://www.untref.edu.ar/raes/documentos/raes_2_marrero.pdf)
- PERERA, H.; y otros 2005. Modelos de Formación Docente en Uruguay. Estudio de tres casos. Educacao, setembro-dezembro año/vol.XXVIII, número 057. Pontificia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, Brasil pp.461-486. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del estado de México. Disponible en: <http://redlyc.uaemex.mx>
- ROMERO, C.2006. Funciones del asesoramiento escolar en los procesos de cambio educativo en la sociedad del conocimiento: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación. Dpto. de Didáctica y Organización escolar.
- MARCELO GARCÍA, C y VAILLANT, D. 2009.”Desarrollo Profesional Docente” Editorial. Nancea Madrid
- VEZUB, L. 2010.La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad. IPE UNESCO Universidad de San Andrés Buenos Aires. Revista de Currículum y Formación del Profesorado

