

**UN NUEVO CAMINO  
HACIA A LA CALIDAD INSTITUCIONAL**

**JOSÉ NESTOR MEVORÁS LENCINAS**

**PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**PARA EL VICERRECTORADO DEL**

**INSTITUTO SUPERIOR**

**DEL PROFESORADO DEL SALTA Nº 6005**

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'JN' followed by a stylized flourish.

*Debemos enseñar como si nuestras vidas dependieran de ello.  
Y esto es así porque en cada uno de nuestros alumnos de profesorado  
estarán los 30 que el día de mañana serán nuestros médicos, los  
maestros de nuestros hijos y nietos y, probablemente, quienes decidan el  
futuro de nuestras jubilaciones.*

*José Néstor Mevorás Lencinas*

*Intervención en Luskín Conference Center*

### **Introducción:**

Este proyecto titulado “**Un nuevo camino hacia la calidad institucional**” pretende constituirse en una propuesta innovadora para la gestión del vicerrectorado del Instituto Superior del Profesorado de Salta N° 6005.

Nadie duda que hoy la educación superior está atravesada por muchos problemas que, si nos ponemos a pensar, son los mismos de los que se habla desde hace años. Y lo que se hace en general en esos diálogos es buscar un responsable, y estos suelen venir en paquetes según quien sea que tome la voz. Algunos son: la escuela secundaria que no forma adecuadamente a los alumnos, los alumnos que no asumen un compromiso verdadero con el estudio, los profesores que no están adecuadamente formados, los directores, los planes de estudio, el ministerio, los gobiernos populistas, los gobiernos de derecha, y un largo etcétera que podría llenar páginas y algunas de ellas con mucha razón. Pero lo que no se dice en esta verbosísima catarsis es que “*quien tiene un problema tiene una agenda de acción*” que va a permitir salir de este estado y pasar a otro, no sabemos si mejor pero seguramente diferente del que estamos.

En general todos somos conscientes que hace falta un cambio en educación, pero este no puede concretarse si se siguen haciendo las mismas cosas. Si seguimos pensando de la misma manera en que veníamos haciéndolo lo más seguro es que lleguemos a las mismas conclusiones y no veamos buenos resultados. Y ya que hablamos de resultados, es necesario que reconozcamos en los resultados la responsabilidad de todos nosotros. Una responsabilidad que crece de manera exponencial porque por cada estudiante que cursa un profesorado habrán por lo menos 30 por año a los que le llegarán los efectos de su buena o mala formación, si a esto lo multiplicamos por sus años de servicio la cifra es impresionante. Lo mismo ocurre en las tecnicaturas en donde los costos pueden llegar a medirse en vidas.



En este sentido este proyecto pretende constituirse en “una agenda de acción” que permita al ISP N° 6005 constituirse en un “foco de formación” de profesionales de la docencia y técnicos que serán quienes con sus acciones puedan modificar el futuro y generar unas condiciones más óptimas y sustentables para el futuro de Salta, la Argentina y el mundo.

## Vicerrectorado

*Tenemos Institutos del siglo XIX, edificios del Siglos XIX (o XX), docentes del siglo XX y estudiantes del siglo XXI. ¿Cómo hacemos para amigar estas tres generaciones tan diferentes orientadas a un futuro y un presente que sea más vivible, más ético, más razonable y más generoso para hacer una educación que abra las puertas?*

En este proyecto entendemos a la vicedirección como una instancia de gestión estratégica y liderazgo transformacional específico centrado en lo pedagógico.

Como marco normativo tomamos la Resolución N° 5389 Reglamento Orgánico Marco que rige el funcionamiento de los IES de la Provincia de Salta y del cual nos parece importante destacar los siguientes artículos:

- **Artículo 13: Misión de los Institutos de Nivel Superior:** Los institutos de Nivel Superior de gestión estatal público o privado tienen como misión formar y capacitar docentes y técnicos superiores que puedan convertirse en protagonistas creadores y transformadores de la sociedad en que viven, actuando con responsabilidad, visión crítica-reflexiva y sentido ético.
- **Artículo 14: Funciones de los Institutos de Educación Superior.** Los institutos de Educación Superior de gestión estatal públicos o privados tendrán como funciones:
  - Desarrollar la formación docente inicial, la investigación, en todas sus modalidades y dimensiones.
  - Promover la producción, circulación y distribución equitativa del conocimiento científico, artístico y técnico asegurando la igualdad

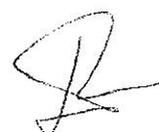


de oportunidades y posibilidades en el acceso, permanencia y egreso en el nivel de Educación Superior.

- Promover la formación continua para docentes, técnicos superiores, y brindar el apoyo pedagógico a las instituciones educativas de diferentes niveles.
- Fomentar actitudes de profesionalización que incentiven y estimulen en los estudiantes capacidades y saberes para su inclusión en el mundo del trabajo.
- Propiciar prácticas educativas que respeten e incluyan valores, conocimientos, lenguas y otros rasgos sociales y culturales propios de los pueblos originarios y de los distintos grupos sociales.
- Proporcionar a los estudiantes una preparación profesional que estimule el pensamiento reflexivo y el juicio crítico.
- Afirmar las virtudes éticas y patrióticas inherentes al ciudadano y tendientes al logro del bien común.

• **Artículo 22. Funciones Director Académico Institucional (Vicerrector).** Son funciones del Vicerrector:

- Desarrollar en forma coordinada con el rector las funciones inherentes a la gestión, evaluación y planificación estratégica del instituto.
- Ejecutar y fiscalizar el cumplimiento de toda orden legal emanada del gobierno institucional.
- Orientar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades pedagógicas y administrativas del personal docente y administrativo que le correspondiere de acuerdo a la normativa vigente.
- Coordinar y controlar la organización y el funcionamiento del centro de documentación, laboratorios, gabinetes, talleres y otros servicios institucionales.
- Conducir el registro y estadística de todas las actividades que se desarrollan en la Unidad Educativa.



- Realizar el seguimiento y desarrollo de los programas y proyectos proponiendo reajustes necesarios e instrumentar las medidas aprobadas por la superioridad.
- Asumir el rectorado en caso de ausencia momentánea o licencia del titular, con iguales atribuciones, funciones y deberes.
- Promover y establecer relaciones con la comunidad local.
- Integrar el consejo directivo según lo establece el artículo 29.
- Instruir al personal de la institución sobre sus funciones, derechos y obligaciones.

Teniendo en cuenta el marco normativo es que se proponen los siguientes objetivos en la gestión:

- **Promover una gestión estratégica centrada en lo pedagógico.** Superar el centro en lo administrativo y poner el foco en activar a los equipos docentes para que se centren en el aprendizaje, en cómo enseñamos para que aprendan y a su vez los alumnos puedan enseñar a aprender o desarrollar sus competencias profesionales en el caso de las tecnicaturas.
- **Desarrollar la capacidad de revisar lo complejo y no seguir con rutinas obsoletas** que vienen de hace muchos tiempo y probablemente no dan respuesta a los problemas nuevos que plantea la educación actual.
- **Habilitar culturas colaborativas y de trabajo en equipo** valorando el aporte individual y la capacidad de trabajar con otros.
- **Promover un asesoramiento profesionalizante** superando la idea de fiscalización y aplicación de la autoridad. Dando lugar al feedback, al asesoramiento y a pensar los problemas juntos, buscando respuestas alternativas y sobre todo “haciendo”.
- **Generar una cultura de trabajo** en la que todos sepan a dónde vamos, cohesionada por una visión de futuro institucional.

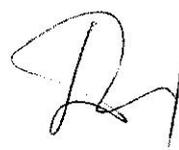


- **Proponer intervenciones sistémicas, organizadas y estratégicas** comprometiendo a los equipos de coordinación y docentes en aquellos proyectos y planes que impliquen una mejora del quehacer institucional.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos considero que las siguientes competencias son fundamentales para ejercer el rol de vicerrector:

- **Orientación al logro y aprendizaje para atender los problemas que se presentan.** Hay que estar dispuesto a garantizar el aprendizaje de los alumnos con una plataforma de oportunidad.
- **Capacidad de trabajar con otros.** Hay que delegar y comprender qué delegarle a quién. Esto habilitaría una cultura colaborativa y de trabajo en equipo ampliando el radio de acción de otros actores para atender los problemas que se nos presentan en la institución.
- **Atención organizacional orientada a hacer del Instituto una comunidad de aprendizaje en donde todos puedan aprender.** En el que las capacidades y aptitudes de todos los sujetos que están adentro puedan avanzar, acrecentarse y sobre todo lograr un “*desarrollo profesional*”.
- **Capacidad de crear un clima y una comunicación institucional sana, clara y proactiva** que permita superar la creencia de algunos actores institucionales, de que el Instituto N° 6005 es solo un edificio. En el Instituto N° 6005 uno entra a una cultura de trabajo y el objetivo es movilizar esa cultura, transformarla con liderazgo para generar sabiduría y perspicacia de manera de promover más aprendizaje.

Hay que habilitar una cultura de trabajo en equipo, colaborativa y esto implica otro tipo de reuniones docentes, habilitar lo que se sabe y lo que no se sabe, porque cuando uno sabe lo que sabe y sabe lo que no sabe, sabe más. Algunas instituciones a veces están atrapadas en la paradoja de “ocultemos lo que no sabemos” porque así nadie se da cuenta. Todo el mundo se da cuenta, la comunidad educativa especialmente. Si tapamos lo que no sabemos no vamos a

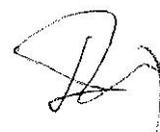


poder avanzar en ello. Si tapamos lo que no podemos resolver generaríamos analfabetismo profesional.

- **Capacidad de orientarse a la comunidad y al entorno.** La percepción que otros actores sociales (escuelas asociadas, familia, barrio, medios, la comunidad) tienen de la institución vale tanto como lo que la institución dice de sí misma. Por lo tanto hay que tener una gran capacidad para reinventarse y atender las demandas que esos grupos presentan.
- **Negociación y atención de los conflictos.** No hay cultura de trabajo en la que no exista conflicto. Los conflictos a veces se resuelven, a veces se atienden a veces se aminoran. Es importante no verlos como algo extraño, sino tomar conciencia de que existen y que habrá que atenderlos (a veces entre equipos directivos, otras entre equipos directivos y docentes, otras entre equipo directivo y comunidad, etc.) Es necesario identificar los conflictos generados por la propia institución por la manera de comunicar; no por lo dicho por las palabras sino por los gestos y las formas de actuar. Muchos conflictos se generan por la incoherencia institucional y es necesario detectarlos. Un ejemplo puede ser la evaluación ¿sigue siendo la cosa más horripilante que existió en el sistema educativo?. ¿Sigue siendo arbitraria? ¿Sigue siendo peyorativa? ¿Sigue siendo repetitiva de lo que dice el docente? O ampliamos las estrategias de evaluación para darle cabida a una educación en el siglo XXI que genere competencias para vivir en él.
- **Capacidad en el uso de las tics.** Un vicerrector que no tiene amigabilidad en el uso de las tics pierde capacidad simbólica respecto de sus estudiantes porque son de otra generación y nacieron con la tecnología. Cuando sabemos usar las tecnologías y los estudiantes lo ven moviliza en la institución proyectos que tengan que ver con las tics y se gana en autoridad simbólica que es muy relevante para la gestión.

Las habilidades que promueven estas competencias son:

- **Compromiso ético para que todos aprendan.** Enseña más lo que no se ve que lo que se ve. En este sentido los estudiantes no aprenden porque los



profesores les digan que estudien, sino porque estos logran contagiarles la pasión por el conocimiento.

- **Autoaprendizaje reflexivo.** La memorización ya no tiene cabida en la educación. Está comprobado que los estudiantes no aprenden por repetición, sino porque pueden pasar los temas por las experiencias y analizarlos desde diferentes perspectivas. Por ejemplo: No es lo mismo hacer preguntas del tipo ¿cuándo ocurrió la Revolución Francesa? que requiere que uno memorice un dato a cuestionar a ¿la Revolución Francesa tuvo éxito? Que implica además de los datos un análisis contextual del hecho.
- **Asertividad:** Capacidad de expresar con claridad lo que pienso y siento sin agredir al otro, sin huir de la situación y sin manipular.
- **Relaciones interpersonales:** Deben ser profesionales, no ligadas solamente a la empatía que le tengo al otro sino a la posibilidad de que sean claras y nos permitan trabajar con el otro más allá del disenso que puede alimentar la manera de ver desde una propia perspectiva.
- **Adaptación creativa al cambio.** Los sistemas complejos como las instituciones tienden a la homeostasis, es decir a equilibrar el movimiento en una sola dirección, con mínimos movimientos compensatorios en la dirección opuesta. Esto no es señal de cambio. Cambiar muchas veces implica entrar en conflicto y producir rupturas con el pasado. Es aceptar que no siempre se va a estar bien o tener razón y que es necesario comenzar a ser autor de una nueva historia.
- **Responsabilidad.** Por un lado hacerse cargo de lo que se hace y por otro asumiendo la autoridad con capacidad simbólica. Somos dirigentes de un mundo educativo que la comunidad, los profesores y los estudiantes necesitan ver. Bien posicionado como adulto referente.



- **Dirección de sí mismo.** Capacidad de descansar, de bajar el estrés, de manejar una agenda, de manejar el tiempo de ocio, de contemplación, de mover el mundo de la cultura, porque sino la tarea de la vicedirección puede ser muy agria, generar mucho resentimiento y mucho desgaste que no siempre es saludable para la persona y la institución.

### **Diagnóstico institucional**

*Si tuviera una hora para salvar el mundo gastaría 55 minutos para definir el problema y 5 para encontrar la solución.*

*Albert Einstein*

“El Profesorado de Salta” (así entre comillas) es una institución que tiene un largo camino recorrido dando respuestas formativas desde hace muchos años. Con sus Profesorados para la Educación Secundaria en Biología, Historia, Matemática, Química, Geografía y Física, y sus tecnicaturas en Administración con orientación en gestión de proyectos, Turismo con orientación en guía de turismo y Administración con orientación en comercialización viene proveyendo de profesionales a la zona. Sin duda este ya es un largo y buen camino recorrido. Pero se hace imprescindible analizar la situación en que se encuentra antes de realizar unas propuestas de gestión.

### **PEI**

Un punto principal en el que el IES 6005 se ha detenido es en la renovación de su Proyecto Educativo Institucional (PEI en adelante). La última versión data del año 2003 y fue realizada por un equipo contratado para tal efecto. Sin duda muchos de los agentes que habrán participado en su elaboración ya no están. Las condiciones sociales, económicas y estructurales a las que atendía el mismo han cambiado. Los docentes han cambiado y también los alumnos. Cambiaron las problemáticas a las que había que dar respuesta y como si fuera poco no se adaptó a la Ley de Educación 26206 aprobada en el año 2006 y actualmente ya está el borrador de un nuevo proyecto de Ley “Plan maestro”. Durante este año (2017) se presentó el documento “*Hacia un referencial de capacidades profesionales de los egresados de los profesorados*” a los que habría que atender dado que uno de los mayores retos de la sociedad del siglo XXI es la educación.



La formación de las nuevas generaciones hay que plantearla desde las necesidades actuales, educándolas para vivir en la sociedad del conocimiento, en un mundo global marcado por las relaciones internacionales y un mercado laboral que se extiende más allá de las fronteras de los distintos países. Este marco social, laboral y del conocimiento demanda sujetos cualificados y competentes para desenvolverse en los distintos ámbitos profesionales. La institución escolar debe adaptarse a esta realidad y ofrecer una educación de calidad.

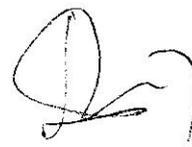
Cualquier cambio educativo está ligado a la formación del profesorado, o lo que es lo mismo, no hay transformación educativa sin transformación en la formación del profesorado. Partiendo de esta idea se hace evidente que si queremos cambiar la educación, si queremos adaptarla a la sociedad actual y a las necesidades de formación del alumnado, necesitamos cambiar la formación inicial del profesorado. La configuración de la Secundaria hace del profesor, además de un especialista en un área de conocimientos, un profesional de la educación formador de adolescentes y jóvenes, y por tanto tutor y guía del proceso educativo.

#### **Propuesta:**

- Generar reuniones de equipos directivos, coordinación general, coordinadores académicos y profesores para revisar el PEI de la institución y avanzar a la reelaboración del mismo tomando como referentes los nuevos marcos normativos:
  - Resolución 5389/14 ROM
  - Resolución 2484/13 Reglamento Académico Marco (RAM)
  - Hacia un referencial de capacidades profesionales de los egresados de los profesorados. (Ministerio de Educación de la Nación. Borrador 2017)
  - Ley de Educación 26206.
  - Proyecto de ley Plan Maestro.
  - Diagnóstico institucional realizado por todos los actores.

#### **La regularización de los concursos docente**

El ISP 6005 cuenta en la actualidad con un alto porcentaje de docentes designados a término en todas sus carreras. En no pocas ocasiones los cargos no logran cubrirse ya sea porque se declaran desiertos o no se presentan postulantes a los concursos. Este es un factor fundamental que incide en la calidad institucional. Es necesario que los docentes



asuman con la institución un compromiso fuerte y para ello deben contar con una real estabilidad laboral para mejorar sus expectativas y motivación.

**Propuesta:**

- Generar unas condiciones de evaluación que garanticen la transparencia y objetividad de los jurados de los concursos.
- Proponer tribunales evaluadores idóneos que cuenten con la acreditación apropiada de acuerdo a la cátedra que se esté rindiendo.
- Observar cuidadosamente que el postulante a concursar no posea mayor idoneidad y capacitación que los miembros de los tribunales evaluadores.

**Desgranamiento. “Abriendo un camino hacia la profundización de los aprendizajes”**

En todas las carreras del ISP 6005 se observa un alto porcentaje de desgranamiento en el primer año de estudios. En algunas ocasiones los alumnos no permanecen más allá del mes de mayo, otros abandonan después de las vacaciones de julio y un porcentaje menor lo realiza en el segundo año de cursado de la carrera elegida. Es necesario trabajar con los profesores “el conocimiento de los alumnos” porque en no pocas ocasiones se termina trabajando con “los que saben” y muchos quedan en el camino. Está comprobado que de acuerdo al sector social al que uno pertenece y a la escuela que se asistió se tiene más o menos oportunidades educativas. En este sentido se deberían implementar **políticas de retención** que aseguren la permanencia de los alumnos garantizando su “trayectoria formativa” no solo su “tránsito” por la institución. Para ello es necesario fijar estándares por carrera, por año y por disciplina y, a partir de ahí, orientar las acciones educativas. Compartir estos estándares con los alumnos y evaluar de acuerdo a los mismos procurando que las diferencias entre oportunidades educativas se vayan atenuando progresivamente y así poder avanzar hacia la “profundización de los aprendizajes”.

Para concretar esta idea las acciones educativas deben estar centradas en los estudiantes.

La elaboración de los estándares procura la formulación de un conjunto de objetivos didácticos que sean “de menor altura y profundidad”. Estos objetivos de la enseñanza enfatizan la lectura, el pensamiento crítico, habilidad analítica, las habilidades para poner



en práctica el contenido académico, trabajar colaborativamente, comunicar efectivamente, y aprender a aprender.

Se pueden avanzar hacia la profundización de los aprendizajes con una serie de acciones que podrían ser llevadas a cabo por los docentes:

- Creando actividades **ambiciosas** y con significado que reflejen cómo se usa el conocimiento en ese campo.
- Involucrando a los estudiantes en un **aprendizaje** activo, para que puedan poner en práctica y a prueba lo que saben
- Trazando **conexiones con el conocimiento previo** y experiencias **de los estudiantes**
- **Evaluando el aprendizaje continuo del estudiante** y adaptando la enseñanza a las necesidades del estudiante
- Proporcionando **estándares** claros, **retrospección** constante, y oportunidades para **revisar** su trabajo
- Animando el **pensamiento metacognitivo** y estratégico para que los estudiantes puedan aprender a evaluar y orientar su propio aprendizaje

Este tipo de acciones nos permitirá promover una justicia restaurativa con aquellos que tuvieron menos oportunidades educativas en su formación anterior. Los docentes dedicados a la equidad y a proveer a cada alumno las oportunidades de participación en la profundización del aprendizaje a menudo piensan con creatividad acerca de cómo implementar estrategias responsivas para atender las necesidades de los estudiantes.

#### **Propuestas:**

- Trabajar con los profesores la importancia de conocer a los alumnos para a partir de ahí tener un panorama real de con quién se está trabajando. Es bueno saber quienes son nuestros alumnos como seres humanos.
- Proponer reuniones de trabajo por campo de formación y por curso para realizar un diagnóstico del estado real de los alumnos y a partir del mismo fijar estándares que puedan alcanzarse, y acciones remediales para los que están con mayores dificultades.
- Una de las principales razones por las que los chicos fracasan en el primer curso es la dificultad para comprender los textos que los profesores les dan.



En este sentido se pueden fijar una serie de protocolos de lectura y escritura que puedan ser trabajados de manera articulada en las diferentes asignaturas.

- Proponer andamiajes desde cursos superiores. Esto se realizaría con los alumnos de las Práctica III y IV que deben cumplir con 30 horas de practicas no formales y que pueden concretarse ayudando a los compañeros de los cursos inferiores en las asignaturas en que tienen mayor dificultad<sup>1</sup>. Mientras los alumnos de 3° y 4° año cumplen con están instancia de la práctica, repasan contenidos ya vistos y aprenden a enseñar enseñando. (Lo mismo se realizaría con los alumnos que cursan los dos últimos años de las tecnicaturas). La idea final es que los mismos alumnos puedan convertirse en mentores de sus pares. La figura del Mentor es muy valorada ya en otros sistemas educativos.
- Proponer nuevas maneras de organizar la clase.
  - Un primer punto sería cambiando la disposición espacial.
  - Cediendo el rol central y dando lugar a que los alumnos puedan ser el centro de la enseñanza y el aprendizaje.
  - Utilizando las aulas virtuales disponibles en la plataforma del instituto. Estas permiten la inclusión aparte de textos escritos de materiales multimediales que enriquecen la experiencia del aprendizaje.
- Pensar las metodologías y las didácticas desde una lógica inversa. En general invertimos buena cantidad del tiempo de estudio en aprender teorías desde el papel y cuando los alumnos van a la práctica continúan enseñando desde su propia matriz de aprendizaje. La idea es cambiar el orden y proponer actividades creativas para que sean resueltas por los alumnos y luego analizadas desde las diferentes teorías que las sustentan.

### **Trabajo en equipo y sentido de unidad**

*Solos se puede llegar más rápido, pero juntos más lejos.*

---

<sup>1</sup> Este proyecto se está realizando en la actualidad en el Instituto de Educación Superior Jorge Luis Borges en el profesorado de Lengua y se están obteniendo excelentes resultados.



El ISP 6005 al tener una cantidad considerable de carreras y turnos hace que el accionar docente se vea bastante disociado. No es de extrañarse que un alto porcentaje de profesores pasen el año por el instituto sin conocerse. Esto se visualiza en la superposición de temas en algunas materias y en un accionar atomizado.

### **Propuestas:**

- Proponer reuniones generales, por turnos, por campo de formación (general, específica y práctica) y por materias afines con el objetivo de conocerse, articular los contenidos y elaborar estrategias responsivas para atender las necesidades de los estudiantes.
- Generar redes de trabajo virtuales (whatsapp, documentos compartidos, etc.) con el fin de articular modalidades de trabajo y temáticas.
- Promover el liderazgo en los docentes participando de instancias formativas para los pares que puedan ser acreditados por la DGES.
- Proponer al menos dos proyectos por año y por curso en los que las disciplinas puedan trabajar de manera integradas realizando aportes desde sus especificidades con el fin de brindar a los alumnos una visión integral de una temática determinada. Sabemos que esta es una de las formas en que se está pensando el trabajo en la Educación Secundaria y por lo tanto los Institutos de Educación Superior no pueden quedar al margen de esta práctica.
- Realizar reuniones y encuentros de camaradería, cenas, festejos de cumpleaños por mes, campeonatos con el objetivo de compartir espacios recreativos y conocer al otro fuera del espacio de formación.

### **Hacer del ISP 6005 un polo de formación profesional en la provincia de Salta**

La provincia de Salta se caracteriza por su vasta extensión y por la cantidad considerable de escuelas secundarias que hay en ella. Pero no siempre estas escuelas secundarias tienen el suficiente personal capacitado para dar las asignaturas que se imparten; a veces porque los pocos profesores que hay se van jubilando o, porque en esas



latitudes los Institutos de Formación Docente no cuentan con los perfiles necesarios como para solicitar la apertura de una determinada carrera. En este caso es factible firmar convenios con Institutos de Educación Superior del Interior de la provincia para que por el término de una o dos cohortes se dicte en esa localidad una determinada carrera con los perfiles con que el ISP N° 6005 cuenta. En este caso el formato sería modular condensando la carga horaria en uno o dos días a la semana hasta completar la carga horaria requerida por el plan de estudio. Al finalizar esa materia se seguiría con otra. Las asignaturas del campo de la formación general pueden cursarse en las carreras que se dictan en la localidad. Parte del seguimiento de los alumnos puede hacer trabajando con la plataforma virtual disponible.

Esta posibilidad extiende el área de cobertura del ISP 6005 a toda la provincia de Salta y permite a los profesores incrementar su carga horaria generando más posibilidades de trabajo. Este formato de trabajo está contemplado en la Ley de educación N° 26206 y en el plan maestro.

### **Sobre las prácticas:**

Es necesario que se realicen acuerdos para articular las prácticas desde 1° a 4° año en todas las carreras del instituto. Y en el caso de los profesorados, avanzar hacia un reglamento de práctica claro, sustentable y coherente que dé cuenta de la complejidad del proceso.

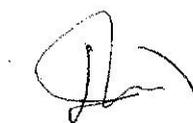
### **Profesionalización**

¿Ser docente es un oficio o una profesión?

En este sentido es necesario trabajar con toda la comunidad educativa la naturaleza del ejercicio de la profesión. Un docente no es un mero técnico que aplica recetas elaboradas por otros, sino un intelectual transformador que es capaz de pensar su práctica en contextos situados y cambiantes.

### **Propuestas:**

- Promover en los docentes la práctica en la formación permanente incentivando la participación en cursos, congresos, jornadas y en la actualización bibliográfica.
- Apoyo en el aprendizaje para docentes mediante oportunidades para la reflexión, colaboración y liderazgo, al igual que desarrollo profesional.



## **Las tecnicaturas**

Hay un mundo al que los estudiantes, y en ocasiones también los profesores de las tecnicaturas lo ven como lejano, ajeno y hasta intimidante y es el de convertirse en un emprendedor.

En el mundo de los negocios no existen las fórmulas mágicas ni los sistemas infalibles. Tampoco secretos que unos pocos conozcan. La mayoría de los emprendedores comienzan sus proyectos con muchos temores y lo que descubren en general que tienen mucho que aprender.

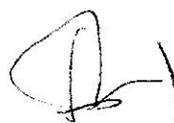
En este sentido se promoverá en todas las tecnicaturas del ISP N° 6005 una capacitación de los alumnos como emprendedores de manera que puedan hacer frente a los desafíos que implica una gestión del trabajo autónomo. Para ello se proponen las siguientes acciones

- Habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- Desarrollar capacidades que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en el campo profesional y en la vida misma.
- Usar la “planeación estratégica” como un proceso sistémico para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo institucional hacia escenarios deseados a mediano plazo.

## **Agenda Urgente:**

Hay dos acciones que requieren atención inmediata en Instituto Superior del Profesorado de Salta N° 6005:

- Mejorar las relaciones interinstitucionales con la Escuela Técnica 3137 que funciona en el mismo edificio con el fin de optimizar el uso de los espacios y acordar mejoras al mismo que beneficiarían a ambas instituciones.
- Convocar a un especialista en Seguridad e Higiene y al supervisor y demás autoridades de la DGES a fin de establecer cuál es la capacidad óptima de alumnos que pueden trabajar en los cursos de acuerdo a las dimensiones. Muchos cursos se ven sobrecargados más allá de sus capacidades estructurales de funcionamiento. No a pocos profesores nos toca tener que estar moviéndonos



sobre una línea frente al pizarrón y cuando nos desplazábamos, (caminando de costado) borrábamos el pizarrón con la camisa. Si en esta situación se diese el caso que el profesor o algún alumno llegue a tener una urgencia, no tienen posibilidades de moverse de manera inmediata hacia la puerta que seguramente está tapada por los alumnos que tomas clases desde afuera.

- Gestionar un espacio físico que pueda funcionar como “Sala de Profesores”. Es poco probable que pueda pensarse en una articulación horizontal o vertical si no están dadas las condiciones básicas para el encuentro entre los profesores. Está comprobado que cuando los lugares existen se los utilizan. Sabemos que muchas veces en el momento de descanso, o en la charla de café hablamos de lo que hacemos en aulas con nuestros compañeros, y este ya es un primer paso a una práctica integrada y social.
- Habilitar el uso del estacionamiento para los profesores de la Institución. No son pocos los casos en los que se han producido robos del interior del vehículo, como así también de las baterías cuando son dejados en la vereda de la Institución. Se dispone de un predio extenso y esa sería una manera de optimizar su funcionalidad.

La comodidad es un factor que también interviene en la motivación de la enseñanza y en la calidad de los aprendizajes.

### **Palabras finales:**

Cada gestor, en este caso vicerrector, tiene una teoría de la acción humana. ¿Cómo lograr que los otros hagan lo que es necesario hacer? Simplemente, aprendiendo a pedir.

- Hay que pedir siempre acciones positivas que no arranquen por un no
- Hay que pedir acciones realizables, no la luna.
- Hay que estar dispuesto a recibir un no como respuesta.

Un buen vicerrector tiene que aprender a pedir. Quiero que el otro haga las cosas por acción extrínseca miedo, culpa, vergüenza, o por acción intrínseca, porque le gusta hacerlo.

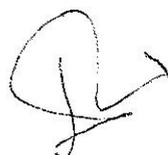


La acción siempre es impulsada por una emoción. Un Instituto de educación Superior es una organización muy compleja porque es fundamentalmente una comunidad de relaciones e interacción orientada al aprendizaje y depende principalmente del tipo de relaciones e interacciones que se establezcan en la institución y en el aula.

Los rectores y vicerrectores generan el contexto para que los profesores desarrollen su actividad y los alumnos puedan aprender. Afirmándose en las *Bases del liderazgo compartido*.

### **Bibliografía consultada:**

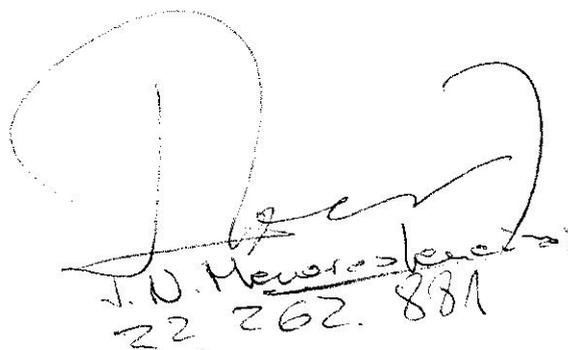
- Dubet, F. (2006) “El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad”. Barcelona. Gedisa.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992) “Las instituciones educativas. Cara y ceca”. Buenos Aires. Troquel.
- Gvirtz, S; Zacarías, I. y Abregú, V. (2015) “Construir una buena escuela. Herramientas para el director”. Buenos Aires. Aique
- Kotter, J. (1990) “El factor liderazgo”. Madrid. Díaz de Santos.
- Lewin, L. (2015) “Gestión educativa en acción”. Buenos Aires. Noveduc.
- Marchesi, A.; Tedesco, J. C. y Coll, C. (Coord.) (2009) “Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios”. Madrid. OEI. Fundación Santillana.
- Nicastro, S. (2013) Seminario "El trabajo del Director en la escuela o sobre un hacer en situación"
- -----, (2006) “Trabajar de director”. Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Buenos Aires.
- -----, (2001) “Trabajar en la escuela. Condiciones institucionales y modalidades de respuestas al cambio”. Revista Espacios, análisis institucional y educación. Año VII N° 21. Buenos Aires. Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Onetto, F. (2016) “Rol del directivo y gestión del cambio”. Buenos Aires. Noveduc.



- Pozner, P. (2000) “Competencias para profesionalización en la Gestión”. Instituto Internacional de Planificación Educativa (IPE). UNESCO, sede Buenos Aires.
- ----- (2000) “Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa”. Instituto Internacional de Planificación Educativa (IPE). UNESCO, sede Buenos Aires.
- Sanchez, S. y N. Zarzoli. (2016) “Cómo concursar cargos directivos y de supervisión. Contenidos teórico-prácticos”. Buenos Aires. Noveduc.
- ----- (2017) “Gestión de una articulación sustentable”. Buenos Aires. Noveduc.

### **NORMATIVA CONSULTADA**

- Disp. N° 44/17. Reglamento para acceso a cargos de Rector y Vice-Rector. DGES. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta.
- Ley N° 24.521. Ley de Educación Superior. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. República Argentina.
- Ley N° 26.206. Ley de Educación Nacional. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. República Argentina.
- Ley N° 7546. Ley de Educación Provincial. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta.
- Res. N° 2484/13. RAM. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta
- Res. N° 5389/14. ROM. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Salta



Handwritten signature and stamp of J. N. Mevroskietas, with the number 22.262.881 written below it.