



Inicio del año lectivo 2021: orientaciones para las Comunidades Educativas de los Institutos/Centros dependientes del Consejo de Formación en Educación.

De acuerdo a los lineamientos de la política educativa establecidos en el *Plan de Desarrollo Educativo* de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP, 2020a, 2020b, 2020c), el Consejo de Formación en Educación (CFE) elaboró su misión, visión y líneas estratégicas para el período 2021-2025¹, según el siguiente detalle:

Misión: Esta institución otorga titulación de grado y posgrado de profesionales de la educación, atendiendo a las demandas de todo el país en lo que refiere a cobertura de docentes en cantidad y calidad. Asimismo, promueve la titulación de posgrados en educación, formación permanente de todos los subsistemas de la ANEP y en especial el desarrollo de la docencia universitaria.

Visión: Ser una institución de nivel universitario que se fortalece en las funciones de enseñanza, investigación, extensión, internacionalización y gestión universitaria en la articulación y el intercambio con otras instituciones de Educación Superior a nivel local, latinoamericano e internacional.

Líneas Estratégicas:

- Formación de grado.
- Formación permanente y de posgrado.
- Promoción de la investigación, la extensión, la circulación de conocimiento y la enseñanza universitaria.
- Fortalecimiento institucional e interinstitucional.
- Descentralización académica.
- Mejora de la gestión y de la administración.

En ese escenario, los Institutos/Centros dependientes del Consejo de Formación en Educación (CFE) y todos los actores que integran cada una de dichas comunidades educativas, adquieren un protagonismo de relevancia. No obstante ello, se destaca el rol de los Equipos de Gestión, dado que se constituyen en un elemento clave para generar puntos de encuentro entre los lineamientos de la política educativa a nivel macro y los actores de la institución a nivel micro, provocando los cambios a nivel interno del sistema.

Como sostienen Gvirtz y de Podestá (2010), se requieren espacios institucionales que permitan pensar, de forma conjunta y articulada, dónde estamos y a dónde queremos ir, para generar respuestas genuinas, contextualizadas, a partir de consensos que emanen de debates profundos, fundamentados y construidos a partir de una toma de decisiones informada.

¹ Aprobados en Sesión Extraordinaria N° 7 de fecha 03 de julio de 2020.



Por ello, en el marco del *Plan de Inicio de Cursos 2021* elaborado por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), se presenta este documento que recoge una serie de orientaciones a las Comunidades Educativas de los Institutos/Centros dependiente del Consejo de Formación en Educación (CFE), como marco de referencia para el trabajo a nivel local, en busca de aunar criterios para la implementación de acciones situadas que permitan, a cada una de ellas, asegurar la continuidad del proceso formativo de los estudiantes en este escenario de Emergencia Sanitaria que continúa transitando el país a causa del COVID-19, capitalizando la experiencia del año lectivo 2020 y potenciando la mejora de aquellos aspectos que requieran atención en función de la evaluación efectuada.

LOS INSTITUTOS/CENTROS Y LOS DESAFÍOS PARA SU GESTIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL

La educación a nivel mundial está enfrentando, desde 2020, cambios profundos a causa de las necesarias reconfiguraciones que obligó a adoptar la Emergencia Sanitaria por COVID-19. Sin embargo, aun cuando las estrategias, los énfasis y las temáticas son similares, puede observarse que se manifiestan de forma diferente según las particularidades de cada territorio.

En este contexto, es imperioso repensar a los Institutos/Centros como nuevas instituciones formadoras, con una mirada transformadora, de manera que se forme a los profesionales de la educación, pero cuyo cometido fundamental sea descubrir, alimentar y difundir la necesaria innovación pedagógica que requiere el sistema educativo en la actualidad. Por ello, es indispensable desplegar una serie de acciones que los conviertan en espacios académicos donde se reflexione sobre los nuevos modos de aprender y de enseñar, donde los diferentes actores puedan implementar experiencias diversas que les permitan mejorar permanentemente sus propias propuestas y utilizarlas como fuentes de inspiración para nuevos desafíos.

De este modo, es necesario tener presente que la gestión de una institución formadora de formadores implica la toma de decisiones sobre la organización de los elementos que la integran. Si bien existen diferentes estilos de gestión que aluden a la naturaleza política de la institución, a su normativa y a su cultura, debe reconocerse el rol de liderazgo que asumen los Equipos de Gestión, sin que ello implique desconocer o actuar fuera de las normativas aprobadas por el Consejo de Formación en Educación (CFE) y la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). Por eso, según plantean Aguerro y Vezub (2011), en las instituciones formadoras de formadores adquiere relevancia el análisis del liderazgo pedagógico y científico, además de los estilos de gestión en relación al conocimiento y la información (Rodríguez y Gairín, 2015). De este modo, la centralidad puesta en cada Instituto/Centro implica, como se ha mencionado, la autonomía en la toma de decisiones que responda a la realidad y necesidades institucionales, en el marco de una normativa común que le proporciona coherencia al quehacer del Consejo de Formación en Educación (CFE).

Blejmar (2009, p. 15), declara que *“Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible”*. Por ello, para facilitar las interacciones entre los diferentes actores institucionales con los Equipos de Gestión, mediante intercambios equitativos y recíprocos (Gairín, 2004), se requiere una eficiente comunicación, a partir de una gestión institucional que promueva que todos sean verdaderos partícipes de la vida del centro mediante trabajos colaborativos que pongan de manifiesto la congruencia entre las acciones, principios y valores que orientan la labor institucional (Biddle, 2000). Sin



lugar a dudas, ello permitirá desarrollar el sentido de pertenencia e identificación de todos los actores, favoreciendo el aprendizaje organizacional.

ALGUNAS ORIENTACIONES COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE LOS INSTITUTOS/CENTROS EN EL AÑO LECTIVO 2021

Para que hoy sea posible garantizar la igualdad de derechos a la educación para todos y ofrecer aprendizajes de calidad, es necesario que se planifiquen los modos, las estrategias, las prioridades, se piense en los actores y se cuente con las herramientas necesarias para tomar decisiones y desarrollar acciones en concordancia con los objetivos propuestos, situación que impregna y acompaña la gestión de los Institutos/Centros dependientes del Consejo de Formación en Educación (CFE). Como sostiene Biddle (2000), las relaciones micropolíticas que se suceden al interior de las instituciones educativas son un factor determinante de su capacidad para adecuarse al contexto, anticiparse al cambio y generar alternativas de mejora.

A partir del documento elaborado por el Consejo de Formación en Educación (CFE) en el marco del *Plan de Inicio de Cursos 2021* de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), se presentan a continuación, brevemente, algunas **sugerencias** de aspectos **a priorizar** para el comienzo del año lectivo 2021, así como también, para planificar su proyección durante todo el año académico, en virtud de las consideraciones efectuadas precedentemente.

El cronograma de Inicio de Cursos para Formación en Educación, establece:

- **Primer Año**
 - ✓ Instancias propedéuticas de iniciación a la docencia: del 15 al 26 de marzo de 2021.
 - ✓ Inicio de cursos: 05 de abril de 2021.
- **Segundo y Tercer Año**
 - ✓ Inicio de cursos: 15 de marzo de 2021.
- **Cuarto Año**
 - ✓ Inicio de cursos: 15 de marzo de 2021.
 - ✓ Práctica Docente: de acuerdo al cronograma establecido por cada subsistema en el que realizará la Práctica Docente correspondiente al último año de formación.

Es necesario puntualizar que, independientemente de que el proceso de formación se desarrolle en modalidad combinada, existirán instancias de carácter obligatorio a las que el estudiante deberá asistir, ya sea en forma presencial o virtual, según se disponga en cada caso.

OBJETIVO N° 1

Lograr una mayor presencialidad de los estudiantes atendiendo la situación sanitaria y las particularidades de cada nivel educativo, con énfasis en los primeros y últimos grados escolares.

Este objetivo, para el caso del Consejo de Formación en Educación (CFE), dada la especificidad de la Educación Terciaria Superior en tránsito hacia la Educación Universitaria, implica desarrollar una modalidad combinada, que articule la presencialidad con la virtualidad.



En ese marco, se estima necesario considerar algunas dimensiones claves, para las cuales se hacen algunas sugerencias que, la Comunidad Educativa de cada Instituto/Centro, evaluará su viabilidad y adecuará en función de la realidad institucional que debe atender.

Infraestructura edilicia

- Adecuación de los diferentes espacios del Instituto/Centro considerando las necesidades institucionales y el estricto cumplimiento de los protocolos sanitarios vigentes. En caso de ser necesario, para ampliar las posibilidades de conexión de estudiantes y docentes, podrán utilizarse espacios de uso común dentro del Instituto/Centro que inicialmente no estaban destinados a aulas (por ejemplo: salón de actos, salón de usos múltiples, bibliotecas, laboratorios, entre otros).
- Definición de las aulas de cada grupo en función del número de estudiantes inscriptos y considerando que el distanciamiento físico para la educación terciaria continúa siendo de 1,5 metros. En aquellos casos donde no sea posible definir un aula fija para cada grupo y sea necesario establecer rotaciones dentro del mismo día, prever el tiempo suficiente para efectuar la limpieza y desinfección del espacio entre la salida de un grupo y el ingreso de otro.
- Organización del mobiliario de cada espacio físico del Instituto/Centro en función de los criterios establecidos en la *Guía para la Organización de Espacios Educativos* aprobada por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP).
- Articulación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel local que permitan atender las necesidades del Instituto/Centro para el inicio de los cursos. Por ejemplo, con el Gobierno Departamental y/o el Ministerio de Defensa para la pintura de las instalaciones y adecuación de los espacios verdes de la institución.
- Diseño de protocolos internos en lo que refiere al uso de los espacios comunes del Instituto/Centro, explicitando claramente el número de personas que pueden permanecer en cada uno, horarios habilitados para su uso, horarios para limpieza y desinfección, entre otros aspectos.

Gestión de la Educación Multimodal

- Evaluación del Equipo de Gestión, en acuerdo con las Salas Docentes del Instituto/Centro, de cuáles son las instancias curriculares que requieren un mayor grado de desarrollo en modalidad presencial, dadas las particularidades de su objeto de estudio. Se recomienda priorizar la Práctica Pre-Profesional y las que impliquen abordajes prácticos, sin desconocer que las mismas también deben formar a los futuros profesionales para el trabajo en Entornos Virtuales de Aprendizaje.
- Diseño e implementación de un Plan de Educación Multimodal (PEM), combinando instancias de presencialidad, semipresencialidad y virtualidad, contextualizado a la realidad local y a las características de los estudiantes.
- Gestión para la creación de las aulas virtuales de la totalidad de los cursos en el Distrito CFE de la Plataforma CREA de Plan CEIBAL, en coordinación con los Docentes Orientadores Educativos (DOE) y los Docentes Orientadores en Tecnología (DOT), dado que es el medio oficial que el Consejo de Formación en Educación (CFE) ha dispuesto para el desarrollo de los cursos en modalidad combinada. No obstante, si por razones fundadas algún Instituto/Centro desea implementar otra Plataforma, deberá cursar la solicitud al Consejo de Formación en Educación (CFE), quien se expedirá sobre el asunto y, de considerarlo necesario, podrá solicitar el informe técnico correspondiente a la Unidad Académica de Tecnología Educativa (UA-TE).



- Supervisión por parte del Equipo de Gestión, previo al inicio de los cursos, de que la totalidad de las instancias curriculares designadas para el año lectivo 2021, tengan el docente y los estudiantes asociados en el Sistema de Gestión Estudiantil (SGE), así como también, las listas de asistencia generadas. Esta tarea, que debería realizarse en coordinación con los Docentes Orientadores Educativos (DOE), permitirá consignar desde el inicio de los cursos todo lo referido a la asistencia y actuación de los estudiantes en cada una de las instancias curriculares que componen la Oferta Educativa aprobada para el Instituto/Centro.
- Optimización de la distribución de los recursos tecnológicos del Instituto/Centro en coordinación con los Docentes Orientadores de Tecnología (DOT), de modo que se asegure la simultaneidad de los estudiantes en forma presencial y/o virtual (comunicación sincrónica) durante el desarrollo de cada instancia curricular en la que se requiera la presencia de la totalidad de los estudiantes. A modo de ejemplo, podría pensarse en colocar una computadora conectada a un televisor en cada aula a tales efectos.
- Implementación de los encuentros virtuales sincrónicos con los estudiantes dentro de los horarios establecidos para cada una de las instancias curriculares, salvo razones debidamente justificadas, respetando así el derecho del estudiante a asistir en función del turno y horario en el que registró inscripción. Además, sería oportuno planificar actividades asincrónicas para contemplar los casos de aquellos estudiantes que no pueden mantenerse conectados en el encuentro virtual sincrónico por pertenecer a la población identificada como vulnerable.²
- Acuerdos del Equipo de Gestión con las Salas Docentes de los Departamentos Académicos del Instituto/Centro asociados a las instancias curriculares de cada uno de los niveles de formación, y en coordinación con los Docentes Orientadores Educativos (DOE), para la organización de criterios para el desarrollo de las mismas en modalidad combinada, buscando que lo que se realice en modalidad virtual se armonice con lo presencial, en los siguientes aspectos:
 - ✓ *Actividades en la plataforma:* buscar que las mismas se presenten en formatos diversos, creativos e innovadores, que sean acotadas en su extensión y realizables en un Entorno Virtual de Aprendizaje en el tiempo establecido para su concreción.
 - ✓ *Habilitación de actividades en la plataforma y plazo de realización:* se recomienda que las mismas se habiliten los días establecidos para las clases según la organización horaria dispuesta por cada Instituto/Centro, y que el plazo para su realización finalice a las 23:59 horas del mismo día de la semana siguiente, preferentemente. Ello contribuirá a que el estudiante pueda gestionar sus tiempos para cumplir con las actividades que le son solicitadas, independientemente de la modalidad en que se desarrolle la instancia curricular que está cursando.
 - ✓ *Devolución de las actividades a los estudiantes:* sería deseable que, previo a la fecha de entrega de una nueva tarea, los estudiantes reciban la devolución de la que presentaron previamente. De este modo, a partir de la retroalimentación brindada por el docente, podrá reorientar su proceso de aprendizaje y/o profundizar en aquellos aspectos que así lo requieran.
 - ✓ *Calificaciones de las actividades virtuales:* en concordancia con la escala de calificaciones que se establece en el Reglamento de Evaluación y Pasaje de Grado del Sistema Único Nacional de Formación Docente (SUNFD), se considera necesario que a nivel de cada Instituto/Centro

² Estudiantes con baja conexión, carencia de dispositivos electrónicos y con residencia territorial en zonas alejadas, u otros indicadores que a juicio de cada Instituto/Centro deban ser contemplados.



se adopte un criterio común para la valoración de las actividades que se presentan en tiempo y forma y aquellas que se entregan con un retraso prudencial de acuerdo a lo que se estime pertinente. A modo de ejemplo, podría emplearse la escala del 1 al 12 en el primer caso y del 1 al 9 en el segundo. No obstante ello, es necesario señalar que las actividades que se entreguen con retraso, aunque no sean calificadas numéricamente, deberían tener una devolución cualitativa como retroalimentación para el estudiante en el marco de una evaluación formativa.

- ✓ *Comunicación con los estudiantes:* sin desmedro de que se puedan utilizar otras herramientas y vías de comunicación para atender emergentes que lo requieran, los mismos no pueden ser considerados como los espacios formales en los que se produce el intercambio académico que necesariamente debe desarrollarse en el proceso de formación de los futuros profesionales de la educación. Se sugiere coordinar con los Docentes Orientadores en Tecnología (DOT), las acciones necesarias para acompañar a los docentes en la utilización de las diferentes prestaciones que brinda la Plataforma CREA de Plan CEIBAL en el distrito CFE en ese sentido: foros (de comunicados, de dudas, de debates, entre otros), actualizaciones, mensajería interna, conference, otros.
- Supervisión de que los docentes efectúen el registro diario de inasistencias en el Sistema de Gestión Estudiantil (SGE), de los estudiantes que asisten a la instancia curricular, independientemente de la modalidad en que lo hacen (presencial o virtual). Para el caso de los estudiantes que asistan en modalidad virtual, será necesario consignar sus nombres en el desarrollo del curso. Esto permitirá contar con información sistematizada para efectuar la trazabilidad de los contactos al detectarse un caso positivo de COVID-19 entre los estudiantes y docentes de cada grupo que asistieron presencialmente. En aquellos casos en que la instancia curricular se desarrolle con niveles mínimos de presencialidad, se deberían acordar criterios a nivel de cada Sala Docente de los Departamentos Académicos del Instituto/Centro, sobre indicadores para valorar la asistencia del estudiante. Por ejemplo: aportes realizados en los foros que se definieron como obligatorios, porcentaje de tareas entregadas, asistencia a instancias de formación definidas como obligatorias (presenciales o virtuales).

OBJETIVO N° 2

Establecer un plan pedagógico a partir de instancias de recibimiento y priorización curricular brindando apoyos específicos a los estudiantes con mayores vulnerabilidades educativas.

Este objetivo refiere al acompañamiento que cada Instituto/Centro debe realizar a los estudiantes con mayores vulnerabilidades educativas, a partir de un plan pedagógico que articule instancias de recibimiento y priorización curricular en el inicio de los cursos, pero que se encuentre articulado con un plan general de acompañamiento docente a estudiantes a desarrollar durante todo el año lectivo 2021.

En ese marco, se estima necesario considerar algunas dimensiones claves, para las cuales se hacen algunas sugerencias que, la Comunidad Educativa de cada Instituto/Centro, evaluará su viabilidad y adecuará en función de la realidad institucional que debe atender.



- Planificación de las instancias de recibimiento a estudiantes de acuerdo a las orientaciones brindadas en el marco del *Plan de Inicio de Cursos 2021*, logrando involucrar a la totalidad de actores institucionales. Se podrían conformar equipos de trabajo en este sentido, manteniendo reuniones de coordinación y articulación para respetar la visión integral y sistémica de la propuesta.
- Implementación de las jornadas de recibimiento bajo una articulación de propuestas en diferentes formatos: talleres, jornadas, seminarios, grupos de discusión, conferencias y debates, entre otros, tanto en modalidad presencial como virtual. Las Unidades Territoriales de Apoyo y Desarrollo (UTAD), tendrán una activa participación en estos módulos de bienvenida, pudiendo ser apoyadas por la Unidad Central del Programa de Apoyo al Desarrollo de la Enseñanza Universitaria (PRADEU), para la implementación de los seminarios, conferencias o debates que se requieran.
- Priorización de las temáticas a abordar en el período establecido para su realización: del 15 al 26 de marzo de 2021. En el documento elaborado por el Consejo de Formación en Educación (CFE) en el marco del *Plan de Inicio de Cursos 2021*, existe una lista de posibles tópicos a abordar, la que queda a consideración de cada comunidad educativa en función de sus particularidades y posibilidades.
- Promoción de reuniones de las Salas Docentes de los Departamentos Académicos del Instituto/Centro con los Docentes Orientadores en Tecnología (DOT), a los efectos de seleccionar las herramientas digitales para el estudio y el aprendizaje recomendadas para cada una de las instancias curriculares, delineando acciones de formación y acompañamiento en el uso pedagógico de las mismas por parte de los docentes y estudiantes.
- Gestión de los espacios necesarios para que el equipo docente del Instituto/Centro diseñe y aplique un dispositivo diagnóstico de evaluación integrada a los estudiantes de Primer Año. El diagnóstico no se referirá exclusivamente al dominio de ciertas competencias académicas disciplinares, sino y en especial, al manejo de habilidades socioemocionales que permitan al estudiante cursar la carrera de forma fluida, aumentando su autonomía y creatividad como futuro profesional de la educación. En caso de estimarse oportuno, podrá ampliarse a los estudiantes de los demás niveles. Se recomienda que el mismo ponga foco en las competencias más relevantes que se consideran necesarias para que el estudiante avance en su aprendizaje y sea diseñado con enfoque integral e interdisciplinario.
- Fortalecimiento de los espacios de coordinación de y entre las Salas Docentes de los Departamentos Académicos del Instituto/Centro. A modo de ejemplo, podrían realizarse además de las instancias de Coordinación General con el Equipo de Gestión, instancias por Sala Docente de Departamento Académico, por nivel de formación de las carreras de grado con la participación de todas las Salas Docentes de los Departamentos Académicos involucrados, u otras modalidades de organización que a criterio de los Equipos de Gestión permitan romper con las lógicas tradicionales e innovar en las propuestas de enseñanza que se ponen a disposición de los estudiantes en su trayecto formativo.
- Diseño e implementación de un Plan de Acción Tutorial (PAT) para el Instituto/Centro, con la participación de todos los actores institucionales. Se considera importante que el mismo sea coordinado por la Dirección del Instituto/Centro en conjunto con la Unidad Territorial de Apoyo y Desarrollo (UTAD).
- Solicitud del Equipo de Gestión, a cada Sala Docente de los Departamentos Académicos del Instituto/Centro, para la elaboración de una propuesta de acción formativa en consonancia con los lineamientos del Plan de Acción Tutorial (PAT) diseñado para el Instituto/Centro. Se recomienda que las Unidades Territoriales de Apoyo y Desarrollo (UTAD) colaboren especialmente en esta tarea.



- Gestión para la creación de aulas virtuales en el Distrito CFE de la Plataforma CREA de Plan CEIBAL para las Salas Docentes de cada uno de los Departamentos Académicos del Instituto/Centro, en coordinación con los Docentes Orientadores en Tecnología (DOT), a los efectos de que allí los docentes puedan orientar a los estudiantes en el marco del Plan de Acción Tutorial (PAT) diseñado.
- Comunicación de los horarios de tutorías y docentes responsables por Sala Docente de cada uno de los Departamentos Académicos del Instituto/Centro a través de los diferentes medios de comunicación que se dispongan (página web institucional, redes sociales, carteleras institucionales, entre otros).
- Supervisión de la implementación y seguimiento de las diferentes fases del Plan de Acción Tutorial (PAT) del Instituto/Centro, en coordinación con los Docentes Orientadores Educativos (DOE).

OBJETIVO N° 3

Generar espacios de acompañamiento presencial o mediado por tecnología a estudiantes y docentes considerando aspectos socioemocionales y vínculos con las familias y la comunidad.

Este objetivo refiere al acompañamiento a estudiantes y docentes que se aspira pueda ser generado a nivel de cada Instituto/Centro, considerando aspectos socioemocionales y vinculares, no solo a nivel interno de los actores de la institución, sino también con proyección a la comunidad.

En ese marco, se estima necesario considerar algunas dimensiones claves, para las cuales se hacen algunas sugerencias que, la Comunidad Educativa de cada Instituto/Centro, evaluará su viabilidad y adecuará en función de la realidad institucional que debe atender.

- Gestión de los espacios necesarios para que el equipo docente del Instituto/Centro elabore un informe de estado de situación de cada grupo, a partir de la evaluación diagnóstica realizada según los criterios acordados a nivel local, en función de las orientaciones brindadas en el Objetivo N° 2.
- Promoción, en coordinación con los Docentes Orientadores Educativos (DOE), de un seguimiento sistemático del acompañamiento a los estudiantes identificados como población vulnerable.
- Generación de un trabajo en red a nivel local que permita articular acciones en territorio para garantizar un efectivo acompañamiento de los distintos actores institucionales en lo que refiere a la dimensión socioemocional. Por ejemplo, se podrían coordinar acciones a nivel de la Comisión Descentralizada de ANEP para contar con el apoyo de recursos humanos existentes en otros subsistemas, con los Gobiernos Departamentales, Ministerio de Salud Pública, entre otros.
- Realización de talleres, encuentros, jornadas u otras modalidades que cada Instituto/Centro considere pertinentes, presenciales o virtuales, dedicadas a generar espacios de reflexión e intercambio sobre la dimensión socioemocional.
- Implementación de espacios de encuentro entre estudiantes de cada nivel y entre niveles en modalidad presencial o virtual, según las posibilidades de cada Instituto/Centro, a los efectos de facilitar el intercambio de experiencias entre pares sobre el tránsito por la formación de grado que están cursando.

OBJETIVO N° 4

Propiciar estrategias que permitan afianzar una educación combinada.



Este objetivo refiere a la imperiosa necesidad de propiciar estrategias que permitan afianzar una educación combinada, atendiendo al acompañamiento y formación de los docentes en el uso de herramientas tecnológicas y estrategias digitales que acompañen los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Como se señaló en el documento elaborado por el Consejo de Formación en Educación (CFE) en el marco del *Plan de Inicio de Cursos 2021*, las mismas son necesarias pero no suficientes, dado que no puede visualizarse de forma independiente a otras dimensiones en las que se requiere acompañar y formar a los docentes.

En ese marco, se estima necesario considerar algunas dimensiones claves, para las cuales se hacen algunas sugerencias que, la Comunidad Educativa de cada Instituto/Centro, evaluará su viabilidad y adecuará en función de la realidad institucional que debe atender.

- Conformación e instalación de una Unidad Territorial de Apoyo y Desarrollo (UTAD) con anclaje en el Instituto/Centro o de manera coordinada con otro Instituto/Centro de la región educativa definida por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). Se podría conformar un equipo impulsor que realizara el anclaje de la UTAD a nivel local y/o regional, elaborando un plan de acción que tienda a mejorar la articulación y coordinación con las estructuras académicas y de gestión de los diferentes subsistemas de la ANEP, destacando el rol de los Institutos/Centros dependientes del Consejo de Formación en Educación (CFE) como enclaves académicos y referentes de la Formación en Educación a nivel local.
- Promoción de la participación de los docentes del Instituto/Centro en instancias de formación que se impulsen desde el Consejo de Formación en Educación (CFE) u otro subsistema de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), desde Plan CEIBAL u otras instituciones nacionales e internacionales que, a juicio de los Equipos de Gestión, puedan constituir aportes relevantes para el equipo docente.
- Mapeo de las necesidades de formación de los docentes del Instituto/Centro y de los demás subsistemas a nivel local. Se podría encomendar a las Unidades Territoriales de Apoyo y Desarrollo (UTAD) el diseño de un instrumento a tales efectos, así como también, el posterior procesamiento y análisis de los datos recabados.
- Desarrollo de talleres a nivel del Instituto/Centro, en coordinación con los Docentes Orientadores en Tecnología (DOT), a los efectos de acompañar al equipo docente en aquellos aspectos que se identifiquen como necesarios para un uso pedagógico y con sentido de las plataformas y herramientas digitales localmente disponibles.
- Generación de espacios de formación en competencias socioemocionales y en el acompañamiento para el desarrollo de las mismas, mediante la participación de docentes del Instituto/Centro en cursos académicos que brindará el Consejo de Formación en Educación (CFE) en este sentido.

Referencias bibliográficas

Aguerrondo, I. & Vezub, L. (2011). Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina. Condiciones institucionales para el liderazgo. *Educar*, 47(2), pp. 211-235.



- ANEP. (2020a). *Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024. Tomo I*. ANEP.
- ANEP. (2020b). *Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024. Tomo II. Anexos*. ANEP.
- ANEP. (2020c). *Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024. Tomo III. Articulado*. ANEP.
- ANEP. (2021a). *Plan de Inicio de Cursos 2021*. ANEP.
- ANEP. (2021b). *Pautas para Directores e Inspectores. Infraestructura educativa. Inicio de Cursos 2021*. ANEP.
- Biddle, B. (2000). *La enseñanza y los profesores II. La enseñanza y sus contextos*. Paidós.
- Blejmar, B. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Novedades Educativas.
- Gairín, J. (2004). Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones educativas. En A. Villa. (Coord.), *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento* (1, 1, 77-128). ICE de la Universidad Deusto-Mensajero.
- Gvirtz, S. & de Podestá, M. E. (2010). *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza*. Granica.
- Rodríguez Gómez, D. & Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.