



Administración Nacional de Educación Pública - Consejo Directivo Central
DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE
Área de Perfeccionamiento Docente y Estudios Superiores
Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores.

Posgrados

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

PLAN DE ESTUDIOS

PLAN DE ESTUDIOS DEL POSGRADO “GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”

INDICE

- 1.- Introducción.
- 2.- Justificación y finalidad del programa educativo.
- 3.- Objetivos de las carreras de posgrado en el área de Gestión de las Instituciones Educativas.
- 4.- Perfil de egreso.
- 5.- Requisitos y proceso de admisión.
- 6.- Título a otorgar.
- 7.- Estructura curricular de la carrera de Especialización.
- 8.- Orientaciones metodológicas y procesos de evaluación.
- 9.- Infraestructuras disponibles que apoyan la carrera.
- 10.- Contenidos básicos a abordar durante la Especialización.
- 11.- Vínculo del proceso formativo y la investigación en el área de la Gestión de las Instituciones Educativas.
- 12.- La acción de tutoría en el posgrado.
- 13.- Seguimiento y evaluación de la calidad.
- 14.- Principales aspectos reglamentarios.
- 15.- Características del cuerpo docente.
- 16.- Sobre el Comité Académico del posgrado.

PLAN DE ESTUDIOS DEL POSGRADO “GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”

1. INTRODUCCIÓN.

La propuesta de este programa se enmarca en el Proyecto Educativo 608: “Programa de Posgrados Docentes”, Programa 05 “Formación y Perfeccionamiento Docente”, aprobado por Acta 1, Resolución N° 7 de fecha 23 de enero de 2007 de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente.

Posteriormente, la resolución del Consejo Directivo Central de la ANEP por la que se aprueba la malla curricular del Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas, en la órbita del Área de Perfeccionamiento Docente y Estudios Superiores. (**Acta N° 32, Res. N° 49 del 27/5/2008**)

Más recientemente, el acuerdo alcanzado entre la Administración Nacional de Educación Pública y la Universidad de la República, concretado mediante el convenio respectivo de fecha 29 de julio de 2009, por el cual las partes adquirieron el compromiso de elaborar y ejecutar de común acuerdo programas y proyectos de cooperación en materia de formación y titulación de posgrados.

La presente iniciativa marca una línea de continuidad de la Administración Nacional de la Educación Pública en cuanto a generar procesos de perfeccionamiento de alto nivel académico para todos los docentes. Este proceso se inició con el posgrado en Educación y Desarrollo y en esta nueva etapa continúa con tres posgrados: Gestión de Instituciones Educativas, Didáctica para la Enseñanza Primaria y la Enseñanza Secundaria, a los que con el avance del tiempo se irán añadiendo nuevas ofertas educativas.

En lo atinente a la formación de posgraduados en el área de la gestión de instituciones, la iniciativa comprende dos etapas: una inicial tendiente a la creación y puesta en marcha de una carrera de posgrado con nivel de especialización para una primer titulación y una etapa posterior conducente al título de Maestría, que deberá ajustarse a la normativa nacional y a los criterios internacionales vigentes.

Por tanto, de acuerdo a los cometidos que el programa de Posgrados Docentes fija para esta área, se presenta la propuesta curricular para la aprobación del **proyecto de carrera de Especialización.**

Se parte de una fundamentación global, abordando algunas dimensiones sustantivas que hacen a la gestión de las instituciones educativas, de la que se desprende los objetivos generales que se adecuan a este nivel de especialización mediante el desarrollo y la profundización sucesiva de las temáticas propuestas y de los aspectos metodológicos que las acompañan.

El posgrado está destinado a titulados del Sistema Nacional de Educación Pública. En esta temática en particular, los destinatarios no tienen un título de grado específico, es decir, la especialización constituiría la primera titulación en el área.

La futura carrera de Maestría apuntará a la formación de investigadores en gestión de instituciones educativas, en asuntos que hacen a las múltiples dimensiones que se interrelacionan. Se abordará - con mayor profundidad y amplitud - tanto desde el punto de vista teórico-conceptual como metodológico, las bases construidas durante la carrera. Sin perjuicio de lo anterior, el programa educativo de especialización se considera una etapa terminal en si misma.

En consecuencia, la aparición del programa de posgrado tendiente a la formación de recursos humanos en lo atinente a la gestión de instituciones no es un hecho espontáneo ni puede verse como un hito aislado dentro del ámbito educativo nacional. Es preciso interpretar - desde la confluencia de ciertas situaciones - que esta carrera de Especialización se incorpora a una nueva realidad emergente en un entorno que, en primera instancia, parecería favorable. Entre las mismas puede citarse:

1º) La intencionalidad en materia de política educativa y la sensibilidad de las autoridades nacionales ante la demanda por formación superior, en general hacia la promoción del desarrollo profesional continuo de los docentes y en particular, estableciendo una oferta estable de posgrados (incluyendo el área de gestión de las instituciones), dirigida a los cuadros directivos de los tres subsistemas.

2º) Se Incorpora desde el ámbito de la ANEP nuevas ofertas formativas tendientes a la generación de un cuarto nivel educativo, de nivel universitario. La formación y perfeccionamiento no se ciñe únicamente a la gestión de instituciones sino que implica la organización y el desarrollo de otras carreras de posgrado en simultáneo.

3º) Ampliación y profundización de los acuerdos entre la Universidad de la República y la ANEP, determinando un incremento de la cooperación entre programas conjuntos y una mayor simbiosis entre ambos entes estatales. Se destaca la resolución del Consejo Directivo Central de la UR (agosto de 2007) donde se expresa: *“La delegación promoverá pronto avances en las siguientes direcciones: (i) la creación de un programa ANEP-UR para la formación de los docentes de todos los niveles de la enseñanza, el cual debe incluir trayectorias variadas para llegar a niveles de formación adecuados, reconocidos mediante títulos de ambas instituciones; (ii) la estructuración de postgrados conjuntos en los campos temáticos donde sea más factible la colaboración en la orientación académica, la elaboración de programas, el dictado de cursos, la supervisión de tesis y la expedición de títulos ...”*.

4º) La reciente aprobación de la Ley General de Educación (Nº 18.437) que concibe la formación en educación como enseñanza terciaria universitaria (artículo

31º), incluye al Instituto Universitario de Educación en el ámbito de la educación terciaria pública (artículo 79º) y adopta las medidas conducentes para su implantación (artículo 85º).

Estas señales conforman el escenario donde la carrera de posgrado de Especialización en Gestión de Instituciones Educativas ha comenzado su incipiente desarrollo, incorporándose a un cuarto nivel educativo nacional que según estudios efectuados con anterioridad, se demuestra muy dinámico en las últimas décadas.¹

Estadísticas disponibles determinan que al año 2007 existían más de dos centenares de carreras de posgrados en el Uruguay (incluyendo diplomas, especializaciones, maestrías y doctorados). Como proveedor principal resalta la UR (110 carreras), complementándose con cuatro universidades privadas (74 carreras) y cinco institutos universitarios reconocidos con carreras aprobadas por el MEC (una veintena).²

Dentro de este panorama, no existe formación de cuarto nivel en el área de la gestión de instituciones educativas a nivel universitario oficial, mientras sí existe como posgrado de especialización y de maestría en la Universidad Católica del Uruguay.³ La Universidad de la Empresa cuenta con una maestría y un doctorado en Educación, aunque sin un claro énfasis hacia la gestión de centros. Algo similar acontece con el Instituto Universitario CLAEH que dicta una carrera con nivel de maestría aunque con un enfoque orientado a profundizar en políticas públicas en educación. A la fecha, la Universidad ORT ha comenzado el trámite para el reconocimiento de una carrera de maestría en esta área.⁴

Finalmente, de los datos aportados merece destacarse dos cuestiones: 1) se incorpora un nuevo proveedor (la ANEP), de carácter oficial, a la organización de programas de posgrado en el Uruguay, constituyendo una forma novedosa de aunar fortalezas entre Entes Autónomos de la educación y 2) el desarrollo de estas carreras, con grupos que funcionan en el interior, significa cierta alteración en la tendencia concentradora en la capital del país.

Todos los elementos reseñados determinan una realidad alentadora, la que pese a dificultades o restricciones iniciales, merece interpretarse como una oportunidad favorable para alcanzar los impactos esperados por el proyecto original, a saber: (i) el egreso de recursos humanos altamente capacitados, (ii) la

¹ Relevamiento y análisis de programas de posgrado nacionales. Informe Final. Equipo Operativo del Gabinete Ministerial de la Innovación. Consultoría DICYT Banco Mundial. Montevideo. Noviembre, 2007.

² Anuario Estadístico de Educación 2007. Área de Investigación y Estadística. Dirección de Educación. Ministerio de Educación y Cultura. Montevideo, 2008.

³ No se ha considerado el Diploma en Gestión de Centros Educativos y Deportivos del Instituto Superior de Educación Física (ISEF), hoy en la órbita de la Universidad de la República.

⁴ Instituciones y carreras reconocidas. Última modificación: marzo, 2009. Dirección de Educación. Ministerio de Educación y Cultura. Disponible en: <http://www.mec.gub.uy>

generación de investigaciones referidas al área de conocimiento específico y (iii) el mejoramiento de la gestión de los centros educativos.

2. JUSTIFICACIÓN Y FINALIDAD DEL PROGRAMA EDUCATIVO.

La planificación y el diseño de la propuesta educativa requieren la consideración de algunas situaciones de partida que influyen directamente en cualquier elaboración de futuro. En este sentido adquiere importancia tomar en cuenta aspectos como:

Acumulación de experiencias – Resultante de la actividad formalmente desplegada desde tiempo atrás por el Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores (IPES). Puede sostenerse que son cientos los docentes del Sistema Nacional de Educación Pública que han recibido cursos, miles las horas de aula desarrolladas, decenas de profesores extranjeros visitantes y decenas de docentes nacionales que han dictado sus cursos a los participantes, hechos que provocan la incorporación de diversos conocimientos y experiencias acumuladas. En consecuencia, la organización encargada de brindar soporte a las nuevas carreras de posgrado no es novicia en materia educativa.

Fuerte demanda del medio – Comprobable mediante la cantidad de respuestas obtenidas a los llamados a inscripciones procesados para todos los programas (tres en la segunda mitad del 2008), manteniéndose el alto interés demostrado originalmente para el posgrado pionero de Educación y Desarrollo. En el mismo sentido, del relevamiento de los antecedentes académicos de los postulantes surge que todos los aspirantes al posgrado en Gestión de Instituciones Educativas realizaron anteriormente uno o más cursos de corta duración, verificándose la creciente inclinación por la formación permanente de los participantes.

Presencia relevante de cursantes del interior – Las primeras señales fueron detectadas al cierre del llamado para ingresar al posgrado de Gestión. Sobre un total de 420 inscripciones, 164 correspondieron a la capital del país, mientras el resto (más del 50 %), tenía su domicilio en el interior del país. Puede pensarse que la cantidad de aspiraciones desde zonas extra metropolitana sea aún bastante mayor, dado que las características del funcionamiento de la carrera, sus costos y las dificultades de traslados constituyen restricciones de inicio que operan limitando el número de inscriptos del interior.

Soportes e infraestructuras adecuadas – Los proyectos de carreras de posgrado cuentan con sus respectivos presupuestos aprobados. Aún sin constituir una dotación completa la asignación disponible permite viabilizar su realización. La carrera se desarrolla en locales con infraestructuras que pueden ser calificadas como apropiadas en función de las actividades trazadas y con los objetivos propuestos. En ocasiones se han producido inconvenientes, aunque en la mayoría

de los casos obedecieron a defectos de una coordinación más ajustada con la programación de las actividades curriculares.

Áreas con fuerte potencial de desarrollo – La posibilidad de incrementar aún más la complementariedad con la Universidad de la República, la capacidad para un uso más extendido de herramientas vinculadas a las NTICs y la evolución supervisada del acervo documental de la biblioteca del IPES son tres factores claves. Constituyen capacidades disponibles lo que permitiría dinamizar el proceso de consolidación de todos los programas formativos de cuarto nivel, incluyendo el específico orientado a la Gestión de Instituciones Educativas.

A partir de estas circunstancias que determinan el escenario donde se habrá de desarrollar la carrera de posgrado, corresponde abordar las razones que justifican y los méritos que fundan la existencia del programa educativo en particular.

El mundo asiste a una época de cambios vertiginosos. Fruto de la comunicación crece la percepción sobre la complejidad de un escenario interdependiente y turbulento. Un conocimiento social más global permite apreciar un devenir de gran dinamismo pero configurando escenarios donde la incertidumbre es una constante.

En este escenario la educación se ha enfrentado a un número creciente de nuevas exigencias a las que debe atender. Como una de las respuestas a los problemas que surgen de la evolución social, los sistemas educativos de la región han implementado (con distinto grado de concreción), la reorganización de sus sistemas y/o han intentado el perfeccionamiento de los distintos niveles de sus organizaciones educativas. Más allá de las particularidades de cada nación, en la mayoría de los casos se ha evidenciado la notoria preocupación por llevar adelante una mejora sustantiva en el modelo de organización y gestión de la educación.

Otro elemento común a estos procesos ha sido el de superar la mera expectativa por un mejor desempeño (traducido fundamentalmente en la elevación de la eficacia y la eficiencia), al tiempo que se han incorporado aspiraciones de significación como la pertinencia social, la equidad, la justicia social y la consolidación democrática.

La gestión educativa tradicional, centrada en optimizar los recursos para alcanzar las metas centralmente establecidas hoy resulta insuficiente. La periferia del centro educativo ha adquirido una nueva dimensión, el número de actores participantes se ha ampliado, las demandas se diversifican, la incorporación de herramientas tecnológicas abre horizontes no explorados, la innovación cuenta con un valor significativo, la comunicación dentro de la organización y la negociación del conflicto se han vuelto acciones cotidianas, etc., dejando al descubierto la necesidad de contar con recursos humanos preparados para llevar adelante una adecuada gestión del centro educativo en un contexto fuertemente influenciado por la incertidumbre.

Algunos hechos adicionales complementan la variación señalada. El proceso de descentralización educativa trae consigo la incorporación de actores adicionales que adquieren un nuevo protagonismo y a su vez, el acercamiento de las decisiones a las personas afectadas. El tránsito de un modelo centralizado hacia otro de progresiva descentralización demanda la elección entre cursos alternativos de acción y la utilización de distintas herramientas para la conducción del centro educativo según las estrategias más adecuadas en función de la diversidad de los distintos escenarios.

Asimismo, crece la necesidad de demostrar públicamente el uso de los recursos y los resultados que se obtienen a partir del esfuerzo que realiza la sociedad para solventar la educación, imponiendo una transparente rendición de cuentas.

Por tanto, aquellos modelos de gestión basados en representaciones normativas y deterministas son sometidos a revisión a partir de la aparición de un nuevo paradigma que incorpora la visión de un universo fluctuante y dinámico, donde la gestión adopta nuevos marcos de los que se derivan destrezas adicionales. Estas, entre otras circunstancias, han complejizado la gestión de las instituciones educativas, requiriéndose una formación específica y contextual en dicho ámbito.

El campo disciplinar de la gestión educativa se ha ido abriendo paso en América Latina a partir de la década de los años 80. Persigue la aplicación de los principios básicos de la gestión en el campo específico de la educación, siendo su objeto de estudio la organización del trabajo en los ambientes educativos, o expresado con mayor precisión, *“el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”* (Casassus; 2000).

La gestión de las instituciones educativas requiere de procesos de formación específicos que aborden diferentes dimensiones, a saber:

La especificidad de la institución educativa. La intervención a nivel institucional. Entendemos las instituciones educativas como construcciones complejas en constante equilibrio entre sus múltiples fines, dimensiones y actores, encargadas de la misión social de educar a las nuevas generaciones, y cuya gestión presenta características propias y únicas. Se trata de una institución social, producto de un proceso histórico enraizado en la Modernidad, que asume la tarea de seleccionar y transmitir el acervo cultural de la humanidad, en coyunturas completamente inéditas, a poblaciones muy heterogéneas, procurando facilitar la socialización y los aprendizajes de todos quienes acuden a ellas. En consecuencia, debe ser gestionada desde su propia identidad, con instrumentos y estrategias generadas para ella, no transferibles desde otros ámbitos, ya que es allí donde lo pedagógico se entreteje con lo social y cultural en un entramado específico que se traduce en proyectos educativos propios y contextualizados. En consecuencia, debe partir de esa concepción, investigar las prácticas usuales en las instituciones educativas del medio y volver a la institución con aportes teóricos renovadores que interpreten y fortalezcan la identidad y especificidad de las mismas.

La dimensión pedagógico - didáctica se sustenta en la especificidad de la gestión de las instituciones educativas: la socialización mediante el conocimiento legitimado públicamente. Ello determina que las decisiones y las acciones deben estar orientadas a resolver los problemas en relación a la circulación del conocimiento, a los procesos de enseñanza y de apropiación por parte de los alumnos. Hoy más que nunca la educación como hecho político en los ámbitos institucionales, es una herramienta en el sostén de la democracia. Las instituciones deben atender a la dimensión moral de la tarea educativa en el sentido de que enseñar es esencialmente enseñar la condición humana, es construir humanidad.

Por otra parte la investigación en el campo de la educación y en especial de la didáctica, en los últimos veinte años, da cuenta de aspectos didácticos que trascienden a la especificidad de los campos disciplinares y que deben ser motivo de análisis e investigación en las instituciones educativas por parte de todos los actores; en ese escenario es sustantivo el rol del director/a.

Entre los aspectos que hacen a la gestión del conocimiento en las instituciones, cabe mencionar:

- a) los procesos de textualización del saber,
- b) las estrategias de enseñanza. En especial los aportes de las investigaciones de derivación cognitiva y los aportes de las investigaciones de derivaciones lingüísticas, las que remiten a la función transformadora y epistémico de las narraciones, las investigaciones acerca de las explicaciones y el lugar de la interrogación en los procesos de ayuda a la construcción del conocimiento,
- c) los problemas de comprensión del conocimiento, en especial los que acontecen a partir de la intervención docente,
- d) el conocimiento y las nuevas tecnologías y
- e) la construcción de conocimiento didáctico a partir de la reflexión sobre las prácticas. La institución educativa como ámbito de desarrollo profesional de los docentes.

Dicho todo lo anterior, puede advertirse sin dificultad que la gestión pedagógica de las instituciones educativas transita en un campo de tensiones:

1. entre la libertad y la autoridad,
2. entre la incertidumbre y las necesarias certezas y,
3. entre la construcción y la transmisión

La dimensión específica de la gestión. Se basa en tres grandes áreas con fuertes interrelaciones y que encuentran su sentido en las anteriores: (a) administración y dirección, (b) planificación y (c) evaluación y supervisión. Los

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

cursos previstos necesitan acompañarse de otros contenidos que logren un conocimiento de mayor integración respecto a la realidad del centro educativo.

Por tanto y a partir de lo expuesto - entre otros núcleos temáticos - será necesario conceptualizar respecto de:

- a- Teoría de las organizaciones y modelos organizacionales formales. Organización y dirección de Instituciones Educativas. Relación con la gestión curricular, con la de recursos humanos y económicos.
- b- Administración. Principios. Marco legal y reglamentario que regula la gestión de la educación y en especial de los centros de los diferentes subsistemas.
- c- Planificación. El proyecto educativo, el proyecto curricular de centro, etc. Planificación estratégica y participativa. Diseño, implementación y evaluación de proyectos.
- d- Evaluación y supervisión. Indicadores educativos. Evaluación institucional. Gestión de calidad y mejora continua.

3. OBJETIVOS DE LAS CARRERAS DE POSGRADO EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

El posgrado en sus dos niveles de Especialización y Maestría, con diferentes grados de amplitud y profundidad, apunta al perfeccionamiento en el dominio de la temática de la Gestión de las Instituciones Educativas.

La Especialización se propone favorecer la comprensión de la complejidad de las instituciones educativas y en especial las intervenciones que en ella se desarrollan.

La Maestría se orientará a generar la capacidad de producir conocimiento en y sobre las instituciones educativas.

De ello se desprenden los siguientes objetivos específicos para la Especialización:

(i) ampliar la perspectiva de los docentes en relación a:

- la multiplicidad de dimensiones,
- la institución y los polos de tensión,
- la especificidad de la institución educativa y
- la institución educativa como un sistema abierto en permanente reconstrucción.

(ii) comprender el delicado equilibrio que resulta del interjuego de diferentes actores e intenciones.

(iii) diseñar líneas de intervención en las diferentes dimensiones de la gestión institucional.

En consecuencia y con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos la estructura curricular comprenderá tres dimensiones, que se interrelacionan:

- a- la teórico-conceptual.
- b- la teórico práctica.
- c- la metodológica.

En cada una de ellas se abordan contenidos que refieren a los tres ejes de la gestión institucional: el pedagógico-didáctico, el administrativo - organizativo y el contextual - comunitario.

La dimensión teórico-conceptual desarrollará los siguientes contenidos

- La educación como hecho político. Políticas educativas nacionales. Concepciones pedagógicas y sus relaciones con la gestión de las instituciones educativas.
- La institución educativa como espacio de circulación y construcción de conocimiento. Rol del director.
- La institución educativa como construcción social. Culturas institucionales. Relaciones interpersonales. Resolución de conflictos.
- La gestión de instituciones educativas. Organización. Planificación. Administración. Evaluación y supervisión.

La dimensión teórico-práctica se concibe en una relación dialéctica con las otras dos dimensiones, en tanto la práctica en una institución educativa siempre se instala en relación a concepciones teóricas implícitas o explícitas y en sí mismas incluyen aspectos metodológicos.

Un aspecto sustantivo a incluir es el develar las teorías que subyacen a las prácticas, rutinas y rituales de las instituciones y el generar la posibilidad de nuevas prácticas.

Desde esta dimensión se pretende realizar la lectura de la realidad de las instituciones educativas, en sus múltiples dimensiones, en un primer momento desde las concepciones de los cursantes, para luego discutir las desde diferentes enfoques teóricos, a partir de los cuales se pueden pensar nuevas alternativas.

Cada cursante elegirá una institución educativa de referencia en la cual realizar observaciones, análisis y estudio de situaciones reales de gestión educativa y en consecuencia diseñar estrategias de intervención.

La dimensión metodológica apunta a trabajar con distintas estrategias de lectura de las instituciones, diferentes tipos de registros, metodologías de procesamiento de información, construcción de categorías teóricas a partir de datos empíricos; manejo de herramientas informáticas al servicio de estos procesos, etc.

En los talleres se dará preeminencia a la metodología de estudio de casos, tomados de las instituciones de referencia o contruidos especialmente para el abordaje de situaciones paradigmáticas que hacen a la gestión en las instituciones educativas.

El siguiente cuadro sintetiza las tres dimensiones que atraviesan la malla curricular de la especialización.

DIMENSIÓN					
Teórico-conceptual	La educación como hecho político. Concepciones pedagógicas y su relación con la gestión de los Instituciones Educativas.	La Institución educativa como espacio de circulación y construcción de conocimiento. Rol del Director.	La Institución educativa como construcción social. Culturas institucionales. Relaciones interpersonales. Resolución de conflictos	Organización y Administración. Teoría y modelos organizacionales. Marco legal y reglamentario.	Planificación, evaluación y supervisión. Proyecto educativo. Proyecto curricular. Evaluación institucional. Gestión de calidad.
Teórico-práctica	Lectura de las instituciones, en sus múltiples dimensiones desde las concepciones de los cursillistas.- Análisis de prácticas institucionales desde marcos teóricos de referencia. Diseño de estrategias de intervención a nivel institucional. Proyecto final. Tesis.				
Metodológica	Metodología de la investigación social. Metodología de la investigación educativa. Estadística. Desarrollo de la cultura del registro. Herramientas informáticas para la planificación, gestión y control de los Instituciones Educativas.				

4. PERFIL DE EGRESO.

El Especialista en Gestión de Instituciones Educativas deberá desarrollar en el transcurso de su formación académica y profesional un conjunto de competencias actitudinales y profesionales, entre las que se destacan:

- 1.-Comprender la especificidad de la gestión de las instituciones educativas, conocer el contexto general y particular en el cual se insertan, conocer y aplicar instrumentos de análisis y evaluación institucional, para intervenir adecuadamente en ellas.
- 2- Adquirir marcos teóricos que permitan interpretar y analizar la realidad de las instituciones educativas y de sus contextos, con el objetivo de impulsar en ellas procesos de mejora continua.
- 3.- Desarrollar estrategias de análisis y gestión curricular que impacten en los colectivos docentes, coadyuvando a generar mayores y mejores

aprendizajes estudiantiles.

4- Desarrollar las funciones de dirección, planificación, coordinación, y evaluación de programas y proyectos que permitan mejorar la gestión educativa, a la luz de nuestras realidades educacionales

4.- Organizar, desarrollar y potenciar los Recursos Humanos insertos en los centros educativos.

5- Liderar los procesos de cambio en el ámbito educativo y analizar su impacto en la sociedad.

6- Promover actitudes y valores acordes a la forma vida democrática.

7.- Introducir instancias y estrategias de autoevaluación en las instituciones educativas como forma de promover la calidad así como la modificación de prácticas y rutinas arraigadas.

5. REQUISITOS Y PROCESO DE ADMISIÓN.

Los aspirantes a cursar el posgrado deberán poseer:

1) título de grado expedido por ANEP o UdelaR, de acuerdo con el marco normativo vigente. En el caso de títulos obtenidos en el exterior se seguirá el sistema de reválidas vigente, y 2) ocho años de desempeño en el Sistema Nacional de Educación Pública.

La selección se realizará a través de:

1- Estudio de Méritos. Estos comprenderán tres dimensiones: formación académica, producción intelectual y práctica profesional.

2- Valoración de una carta – intención donde el aspirante a ingresar expresará su motivación para realizar el posgrado, las condiciones que reúne para cursarlo y las proyecciones que puede tener el mismo en el futuro.

3- Una entrevista. Para acceder a la misma el postulante debe superar el 25% del puntaje atribuido a los méritos y a la carta.

Los tribunales serán designados por la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente. Estarán integrados por un miembro del Comité Académico que corresponda y que lo presidirá, un docente también de reconocida trayectoria y solvencia técnica y el representante de los postulantes que resulte más votado. La condición de aspirante al posgrado será impedimento para integrar tribunales.

6. TÍTULO A OTORGAR.

Los participantes que aprueben todos los requisitos del programa obtendrán el título de Especialista en Gestión de Instituciones Educativas.

Dicha titulación requiere de la aprobación de 66 créditos, de los cuales 56 se obtienen a partir del cursado y aprobación de los cursos previstos durante la carrera más 10 créditos que corresponden al Trabajo Final.

Para la definición de crédito se ha tenido en cuenta la Ordenanza de Carreras de Posgrados de la Universidad de la República, la que establece que un crédito es equivalente a 15 horas de trabajo, incluyendo las horas de clase, el trabajo asistido y el trabajo individual.

7. ESTRUCTURA CURRICULAR DE LA CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN.

La malla curricular de este posgrado comprende el desarrollo de cinco (5) Módulos y nueve (9) Talleres que articulan aspectos teórico - conceptuales, teórico - prácticos y metodológicos. El cursado y la aprobación de los mismos totalizan 56 créditos.

El tránsito por los diferentes módulos y talleres aporta elementos de las referidas categorías para el trabajo en el Taller 4 de Proyecto Final. El trabajo final de la carrera equivale a 10 créditos.

Los Módulos 0 al 4, los respectivos Talleres y el Trabajo Final, son obligatorios para la obtención del título de Especialización, debiéndose alcanzar 66 créditos académicos.

El Módulo 5 se conforma con diferentes opciones de cursos, seminarios o talleres a desarrollarse en el IPES o en otros ámbitos académicos, de los cuales el estudiante deberá cursar, en forma obligatoria un número a determinar. No es requisito para el título de especialización el cursar este módulo, mientras que sí lo será para la maestría.

El siguiente diagrama da cuenta de la malla curricular y de su recorrido.

MODULO 0: La Educación como Hecho Político. Concepciones pedagógicas y su relación con la gestión de los Instituciones Educativas. (2c)					
Taller 1.A Lectura de las instituciones en su multidimensionalidad desde las concepciones de los cursillistas. (2 cr)					
Taller 1.B Metodología de la investigación social (2 cr)					
MÓDULO I Organización y Administración. Teoría y modelos organizacionales. Marco legal y reglamentario. Gestión de recursos económicos.(5c)	MÓDULO II (5 cr) La Institución educativa como construcción social. Culturas institucionales. Relaciones interpersonales. Resolución de conflictos. Gestión de la participación	MÓDULO III La Institución Educativa como espacio de circulación y construcción del conocimiento. Rol del Director (4 cr)	Taller 3.A Metodología de la investigación educativa. Estadística (7cr)	MÓDULO IV Planificación, evaluación y Supervisión. Proyecto educativo. Proyecto curricular. Evaluación institucional. Gestión de calidad. (6 cr)	MÓDULO V Opcionales
Taller 1.C Resolución de diferentes situaciones de gestión a partir de estudio de casos (3c)	Taller 2.A Análisis de las prácticas institucionales desde los marcos teóricos de referencia. (3 cr)		Taller 3.B Diseño de estrategias de intervención a nivel institucional (6 cr)		
	Taller 2.B Mediación educativa (facilitación, negociación, mediación) (2c)		Taller 3.C Nuevas tecnologías al servicio de la investigación educativa. (3c)	Taller 4 Proyecto Final (6c)	Trabajo final (10 cr)

8. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS Y PROCESOS DE EVALUACIÓN.

El programa de posgrado apunta a la formación de profesionales de alto nivel académico con capacidad de investigación; por lo tanto debe fundamentarse en la lectura intensiva, la reflexión y la discusión permanente y el ejercicio mismo de la investigación.

Esta opera en espacios curriculares particulares pero también debe formar parte de los procesos de enseñanza y aprendizaje en que los alumnos y los docentes operen como equipos de investigación correspondiendo a los últimos el rol de asesores y guías de la construcción de conocimiento en torno a la educación y especialmente en y sobre las instituciones educativas.

La dimensión metodológica es una construcción que articula el conocimiento como producción que ya existe con el conocimiento como posibilidad de construcción por el sujeto que aprende, mediados por el conocimiento como posibilidad de aproximación por parte del docente. En este sentido, la construcción metodológica está muy relacionada al contenido a enseñar.

Cada uno de los programas de las materias, seminarios o talleres explicita su propia metodología. No obstante, el posgrado se inscribe en una didáctica crítica, en el aprendizaje como proceso intelectual, emocional y social y en la evaluación como proceso.

Destacamos cuatro dimensiones que, en general, atraviesan las distintas propuestas de enseñanza:

- las nuevas tecnologías como soporte y como posibilidades de enseñar y aprender,
- la investigación y la producción de conocimiento en y sobre las instituciones,
- los aportes de la narrativa a la construcción del conocimiento: estudio de casos,
- los talleres como espacio de discusión y producción colectiva.

En forma concomitante se aspira a que el uso de las TICs supere las funciones clásicas de mostrar, modelar, ilustrar, etc. En tal sentido se pretende potenciar a la tecnología como entorno de enseñanza y aprendizaje; entorno que permite presentar conocimientos, realizar intervenciones didácticas, desafiar conceptualizaciones, reconstruir con el otro.

Aprovechando la capacidad instalada, se promueve el uso de la tecnología como entorno que entreteje vínculos entre el docente, los alumnos y el contenido, que permite que el aula se extienda más allá de la clase presencial y que potencia el pensar en un ritmo diferente al de la inmediatez de la clase. “La idea de un grupo que negocia significados en tiempos y espacios no siempre simultáneos o de una trama que se teje en una red que necesita del trabajo de otros para avanzar en la propia producción, nos lleva a pensar en las relaciones entre los grupos y los espacios tecnológicos”.⁵

El desarrollo de esta carrera de posgrado comprende instancias presenciales y no presenciales. En estas últimas se realizan actividades en forma sincrónica y asincrónica.

Las características del cursado determina que a lo largo del mismo los docentes van registrando los avances, los aportes y las realizaciones en el marco de una evaluación formativa. La misma se complementa de una exigencia de presencialidad y de trabajos finales. Estos últimos admiten una diversidad de métodos y diferentes formatos definidos por cada docente y aprobados finalmente por el Comité Académico del posgrado.

En los distintos trabajos de evaluación escritos se aspira que el alumno demuestre actualización bibliográfica y dominio de herramientas fundamentales en los trabajos científicos.

En todos los casos se exige al docente que con su propuesta de curso presente la de evaluación. Del mismo modo, se solicita que se expliciten los criterios con que serán evaluados los alumnos de acuerdo al formato elegido para evaluar. En el trabajo final la evaluación será individual.

⁵ Lion, Carina en Litwin, E. (comp.) ,2005.Tecnologías educativas en tiempos de Internet. Buenos Aires. Amorrortu. Pág. 185.

Se utilizará la siguiente escala de resultados:

1. Insuficiente
2. Aplazado (con reformulación)
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

Son considerados aprobados, los estudiantes que obtuvieran asistencia mínima y calificación de 3, 4 y 5.

9. INFRAESTRUCTURAS DISPONIBLES QUE APOYAN EL POSGRADO.

Las actividades programadas se realizan en la capital en el Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores (IPES) y en Salto en el Centro Regional de Profesores. Ambas localizaciones constituyen modernos edificios, con infraestructuras adecuadas a la labor de enseñanza e investigación, cuentan con recursos tecnológicos apropiados, sistemas de información, biblioteca, apoyo a los cursantes, etc.

Por su parte, el IPES ha desarrollado una moderna biblioteca (Biblioteca "Margarita Miranda"), desde el año 1997. Su misión es ofrecer soporte bibliográfico a las demandas de actualización y perfeccionamiento de la comunidad de docentes del sistema y en particular, apoyar documentalmente a los cursantes de las distintas carreras de posgrado.

Es así que a fines de 2007 se incorporó a las funciones tradicionales de esta biblioteca, la de brindar apoyo informacional a los posgrados que han comenzado a dictarse en la institución. Con ese objetivo, se ha adquirido un conjunto creciente de obras seleccionadas por los respectivos Comités Académicos y/o sugerida por especialistas en las distintas materias, que están a disposición de los alumnos y docentes.

La colección está especializada en educación y constituida por un acervo de más de 7.000 volúmenes, ingresados en una base de datos con más de 5.000 registros. Con respecto a publicaciones periódicas la hemeroteca incluye 25 títulos de revistas, de los cuales se reciben los fascículos correspondientes al año en curso de: Docencia (Chile), Novedades Educativas, Quehacer Educativo y Revista Iberoamericana de Educación. Desde la página Web de la Biblioteca se proporcionan los enlaces a la Biblioteca virtual de CLACSO y a la Biblioteca digital de la OEI, así como también a revistas electrónicas del área de la educación, de acceso libre y gratuito a texto completo.

Los principales servicios ofrecidos son los siguientes:

- Préstamo a domicilio (incluyendo reservas y renovaciones)
- Préstamo en sala
- Préstamo interbibliotecario con las bibliotecas de la Universidad de la República, a nivel de posgrados con temáticas similares
- Acceso a Internet en cuatro computadoras ubicadas en la sala de lectura
- Información y consulta
- Elaboración de bibliografías a pedido
- Búsquedas de información en Internet

Otro componente indispensable en el marco del desarrollo de la carrera de especialización está materializado en la disponibilidad para el acceso y la utilización de tecnologías que permiten la realización de actividades de manera semi presencial, así como la interactividad entre los distintos actores del programa educativo (profesores, alumnos, Secretaría, coordinación, Bedelía, etc.).

Desde el inicio de la planificación de las carreras de posgrado se estableció la conveniencia de que los mismos incluyeran en su diseño curricular la incorporación de actividades semi presenciales en los distintos cursos.

Esta orientación de política institucional implica transformaciones en las modalidades tradicionales de enseñanza lo que produce, en estudiantes y docentes, un conjunto de preocupaciones y necesidades. Enseñar y aprender mediados por recursos tecnológicos requiere de estudiantes y docentes más activos, emprendedores y autónomos, cambio que no se puede producir rápidamente sin un apoyo adecuado.

Para dar soporte a los docentes responsables de los cursos, talleres y seminarios, y acompañar a los participantes de los posgrados en su proceso de formación se constituyó en el IPES un equipo multi-disciplinar, integrado por un Comunicador Educativo, una Diseñadora gráfica y asesores y técnicos en informática. Este equipo trabaja en el apoyo técnico en las instancias no presenciales en colaboración directa con los Coordinadores de los posgrados y la Secretaría.

Las instancias no presenciales son realizadas mediante el uso de la Plataforma Moodle⁶ instalada en la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente⁷.

Las acciones vinculadas al trabajo virtual se pueden dividir en tres niveles:

1) Gestión - administración de Espacios de Cursos:

- Diseño gráfico del entorno de trabajo.
- Organización de espacios y gestión de los mismos: inscripción de cursantes, docentes, Comités, carga de materiales, creación de tareas, actualización de

⁶ Por más información sobre Moodle ver: <http://www.moodle.org>.

⁷ A la plataforma se puede acceder desde la siguiente dirección: <http://cursosadistancia.dfpd.edu.uy/moodle153/login/index.php>

calendarios y cronogramas de cursos.

- Creación de sistema de inscripción a optativas on-line
- Sistemas de encuesta-evaluación de posgrados.
- Generación de espacios de difusión de actividades externas y de información.
- Difusión de comunicados.

2) Trabajo con docentes:

- Coordinación de necesidades de apoyo y recursos a utilizar en cada curso por el docente o equipo de docentes.
- Clase de capacitación sobre la organización de cursos y las herramientas de trabajo proporcionadas por Moodle.
- Envío de materiales de apoyo para el manejo de la plataforma Moodle en modo autor.
- Asistencia durante el desarrollo del curso.
- Recepción permanente de consultas.

3) Trabajo con cursantes:

- Clase de presentación de la plataforma
- Envío del manual de apoyo al uso de la plataforma Moodle para estudiantes
- Recepción permanente de consultas y apoyo en el uso de la plataforma.

A la fecha, se han diseñado materiales de apoyo generales y la conformación de una biblioteca.

Lo expuesto hasta aquí de manera muy resumida da cuenta de la disponibilidad de recursos suficientes y sobre la calidad adecuada de los mismos que permite apoyar la labor educativa de manera contundente en pos de alcanzar los objetivos trazados por el programa de especialización.

10.- CONTENIDOS BÁSICOS A ABORDAR DURANTE LA ESPECIALIZACIÓN.

A continuación se realiza una descripción breve de los contenidos generales a abordar en las respectivas asignaturas de la Especialización. Sobre estos lineamientos mínimos los docentes seleccionados realizan el diseño de su respectivo programa, el que es acordado finalmente mediante la interacción con el Comité Académico.

COD.	DENOMINACIÓN: Módulo 0. La Educación como Hecho Político. Concepciones pedagógicas y su relación con la gestión de las Instituciones Educativas.	Créditos 2
	Políticas educativas en un contexto de globalización. Concepciones	

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

CONTENIDOS:	filosóficas y pedagógicas y su relación con la gestión de los centros educativos. La formación de ciudadanos críticos. Las reformas, las innovaciones y el cambio. El rol de los docentes en la construcción de instituciones educativas que permitan el aprendizaje de todos en escenarios de incertidumbre. Teoría y paradigmas: la educación como reproducción y /u ocultamiento y la educación como hecho político. Relaciones entre educación, filosofía y política. Problematicación de los enfoques reduccionistas. Sociedad actual y transformaciones en los modelos de gestión de las instituciones; reformas de los 90; enfoques comparados.
-------------	--

COD.	DENOMINACIÓN: Módulo I. Organización y Administración. Teoría y modelos organizacionales. Marco legal y reglamentario. Gestión de recursos económicos.	Créditos 5
CONTENIDOS:	Teorías y modelos organizacionales: paradigmas a partir de los cuales se configuran las racionalidades en las diferentes culturas organizacionales. El Sistema Educativo Nacional como unidad de análisis. Estado actual de los sistemas educativos en América Latina. Organización y dirección de las instituciones educativas. La institución educativa como una organización con características propias. Los actores institucionales y el poder. Marco legal que enmarca la estructura y funcionamiento de las instituciones educativas en el Uruguay. La Administración: principios. Relación con la Gestión de los diferentes recursos y muy especialmente con la gestión curricular. Las nuevas tecnologías, los sistemas de producción y circulación de la información. El espacio de las innovaciones.	

COD.	DENOMINACIÓN: Módulo II. La Institución educativa como construcción social. Culturas institucionales. Relaciones interpersonales. Resolución de conflictos. Gestión de la participación.	Créditos 5
CONTENIDOS:	Contrato fundacional de la Escuela en el marco de la Modernidad. Las sociedades y los actores sociales y su vínculo con las transformaciones del rol de la escuela. Modelos y Culturas institucionales. El escenario escolar como espacio de construcción de subjetividades. Relaciones interpersonales. El conflicto como oportunidad de mejora; diversas teorías. Dispositivos de de regulación educativa. Gestión de la participación. Autoridad y Libertad.	

COD.	DENOMINACIÓN: Módulo III. La Institución Educativa como espacio de circulación y construcción del conocimiento. Rol del Director.	Créditos 4
	El conocimiento y el sentido de las Instituciones educativas. Transmisión y construcción. El conocimiento legitimado	

Posgrados

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

CONTENIDOS:	públicamente. Los saberes que se producen en la escuela. Los procesos de enseñanza : textualización del saber, las estrategias de enseñanza. Los problemas de la comprensión del conocimiento. Las nuevas tecnologías y el conocimiento. Las comunidades virtuales de enseñanza y aprendizaje. La institución educativa como espacio de construcción de la profesión docente. Rol del Director.
-------------	---

COD.	DENOMINACIÓN: Módulo IV. Planificación, evaluación y Supervisión. Proyecto educativo. Proyecto curricular. Evaluación institucional. Gestión de calidad.	Créditos 6
CONTENIDOS:	Modelos de planificación. Las fases y tareas de la planificación. El docente como productor de currículo: proyectos educativos y proyectos curriculares. El diagnóstico institucional y la planificación estratégica. Evaluación a nivel sistema educativo, a nivel institucional, a nivel de aula. Evaluación de la enseñanza, de los aprendizajes, de la gestión. La supervisión en el marco de una gestión democrática y participativa.	

En adelante, se incluyen los contenidos mínimos que habrán de contener los Talleres:

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 1.A. Lectura de las instituciones en su multidimensionalidad desde las concepciones de los cursantes.	Créditos 2
CONTENIDOS:	En este taller se aspira a realizar una primer mirada a las instituciones desde las concepciones de los cursantes. Realizar análisis de las dimensiones visibles y ausentes. El papel del extraño al territorio de observación y el lugar del observador participante. El tiempo regular y los tiempos alterados; los cambios en la configuración del espacio escolar. Psicología institucional: aspectos epistemológicos y metodológicos. Análisis histórico. Dimensiones de análisis: sujeto, grupo y organización. La presencia de la historicidad en las culturas institucionales. Rituales, mitos. El poder y su incidencia en las relaciones que se construyen en la instituciones educativas. Los vínculos y sus efectos en los grupos. Los conflictos: crisis y sentido.	

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 1.B. Metodología de la investigación social.	Créditos 2
CONTENIDOS:	Concepto de investigación social y de investigación educativa. Paradigmas de investigación educativa. Modelos de investigación. Investigación cuanti y cualitativa. Los diseños exploratorios. La investigación social y educativa. El enfoque multiestratégico como instrumento de mejora de la calidad de los procesos de enseñanza y	

Posgrados

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

	de gestión en las instituciones educativas. Registros que llevan las instituciones. Datos secundarios. Relaciones entre contextos, aprendizajes y resultados. Matrices de datos. Estadística descriptiva. Abordaje general de diferentes diseños de investigación cuantitativa y cualitativa.
--	---

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 1.C. Resolución de diferentes situaciones de gestión a partir de estudio de casos.	Créditos 3
CONTENIDOS:	El estudio de casos como estrategia para analizar diferentes modelos de gestión en las instituciones educativas. Algunos de los casos deben ser tomados de las prácticas de visitas a las instituciones.	

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 2.A. Análisis de las prácticas institucionales desde los marcos teóricos de referencia.	Créditos 3
CONTENIDOS:	Las prácticas de los docentes, de los directivos, del personal no docente: mirada desde la gestión democrática, desde la construcción de ciudadanía y de sujetos críticos. Se procurará el desarrollo de pasantías en diferentes instituciones.	

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 2.B. Mediación educativa (facilitación, negociación, mediación)	Créditos 2
CONTENIDOS:	Concepto. Origen y desarrollo de la mediación educativa. Dimensiones ética, jurídica, política e institucional. El conflicto como proceso. Incidencia en la generación y resolución de problemas. Las relaciones interpersonales en el contexto escolar. La mediación en la escuela. El profesor como mediador. Estrategias y prácticas de mediación educativa. El trabajo en redes.	

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 3.A. Metodología de la investigación educativa. Estadística.	Créditos 7
CONTENIDOS:	Investigaciones educativas recientes. Diseños metodológicos. Definición del problema de investigación. Estudio de los diversos instrumentos y su relación con el problema a investigar, el diseño metodológico y el análisis de datos.	

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 3.B. Diseño de estrategias de intervención a nivel institucional.	Créditos 6
	En este taller se aspira a integrar los conceptos y categoría teóricas abordadas a lo largo del cursado de las diferentes materias, al	

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

CONTENIDOS:	análisis de situaciones paradigmáticas que se presentan en la vida de las instituciones educativas. El diseño de estrategias de intervención que den lugar a la innovación, el cambio y la mejora. Las posibilidades y los desafíos de la innovación.
-------------	---

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 3.C. Nuevas tecnologías al servicio de la investigación educativa.	Créditos 3
CONTENIDOS:	Manejo de herramientas informáticas actuales para el procesamiento de textos, datos, planillas electrónicas, gráficos. Programas informáticos empleados en las investigaciones sociales.	

COD.	DENOMINACIÓN: TALLER 4. Proyecto Final.	Créditos 6
CONTENIDOS:	Este taller está orientado a la orientación del trabajo final de la especialización. En consecuencia, además de constituirse en un espacio integrador de conceptualizaciones y herramientas metodológicas desarrolladas a través de las diferentes instancias curriculares precedentes debe aportar a los cursantes contenidos relacionados a: la ética del investigador y productor de conocimiento, las normas de derecho de autor y estas particularmente en el escenario digital y las normas que regulan la escrituración de textos académicos y o científicos.	

En el marco del posgrado en Gestión de Instituciones Educativas también se ofrecerán diferentes Seminarios, Talleres y Seminarios-Talleres optativos dado que los cursantes provienen de diferentes subsistemas y de la totalidad el país.⁸ Por tanto, con experiencias diferentes, hace que se tenga en consideración la diversidad de los accesos a las posibilidades de formación. Estas opciones de profundización permitirán a los cursantes enriquecer aquellos aspectos que resulten de su interés para un mejor desarrollo académico y profesional. Estos cursos - de tipo electivo - pueden adquirir distintas formas.

Seminarios optativos: son instancias puntuales de profundización sobre una temática en particular. Se instalan en un diseño como espacios de profundización, reflexión, construcción y síntesis de aquellos elementos que se observan como “necesarios” para ser abordados por parte de los estudiantes. Estos se desarrollan con una carga horaria de 40 horas en total, segmentadas en 20 horas (presenciales, de trabajo en el aula con un docente especializado en la temática) sobre profundización en los marcos conceptuales explicativos del mismo y 20 horas (no presenciales, de trabajo autónomo de profundización) cumplidas por el

⁸ Adicionalmente, el Comité Académico podrá proponer la realización de cursos libres (no acreditan a los efectos de la obtención del título de Especialista), en función de necesidades de profundización en determinadas áreas y/o temáticas, resultante del seguimiento de la evolución del plan de estudios de la carrera.

estudiante en búsqueda de una adecuada síntesis teórico -práctica. En todas las instancias se incorporarán de manera sistemática el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Talleres optativos: Estos son instancias de reflexión y construcción compartida, con enfoque Interdisciplinario o disciplinario. Se instalan como estrategia de aprendizaje colaborativo y tienden a analizar, reflexionar y sintetizar nuevas ideas sobre una temática particular. La carga horaria total es de 20 horas presenciales y debe finalizar con una producción colectiva que permita construir una postura particular sobre el tema referente.

Seminario - Taller optativo: Esta instancia de cursado surge como combinación de las anteriores, con la particularidad que de la combinación de ambas se deberá profundizar en una temática particular, determinada como prioritaria para la formación del docente, a la que se agrega la instancia de trabajo autónomo por parte del cursante o grupos de cursantes (hasta tres por grupo), que además considerarán la producción particular que bajo la modalidad taller deberá realizarse. Son instancias constituidas por 60 horas (20 presenciales, 20 de taller y 20 de trabajo autónomo).

Aquellos cursantes que acrediten cursos de nivel terciario universitario, realizados en instituciones públicas o privadas reconocidas por el MEC según las disposiciones legales vigentes, y tengan una relación directa o a fin con la especialización, pueden solicitar la acreditación de los mismos a los créditos correspondientes a los cursos optativos.

El procedimiento para tal acreditación será:

- 1- El aspirante presentará al Comité Académico solicitud fundamentada sobre la acreditación correspondiente a los cursos, seminarios, seminarios-taller y/o taller que considera pertinente. Todas las posibilidades deberán de tener carácter universitario.
- 2- Las solicitudes se recibirán hasta el inicio de los cursos optativos, luego de iniciados no serán de recibo las solicitudes
- 3- Deberá adjuntar el programa cursado, tiempo de duración y certificación de la aprobación.
- 4- El Comité Académico estudiará el caso y se expedirá al respecto.

A continuación se incluye un listado de posibles Seminarios, Talleres y/o Seminarios-Talleres a desarrollar durante la carrera de posgrado (a modo de ejemplo):

COD.	DENOMINACIÓN: “Gestión del Conocimiento” .	Créditos 2
CONTENIDOS:	Desde hace un tiempo se considera que las instituciones poseen fortalezas no cuantificables desde un aspecto contable, es decir, son intangibles y que potencian realmente el logro de los objetivos institucionales. La mayoría de esas fortalezas suelen estar basadas en la información, el aprendizaje y el conocimiento y es en este punto donde podemos enlazar la Teoría de Recursos y Capacidades con el aprendizaje organizativo. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo. Resulta fundamental definir, perfilar y caracterizar el lugar que ocupa el gestor de una institución en el inicio y desarrollo de estos procesos.	

COD.	DENOMINACIÓN: “Atención a la diversidad y el género” .	Créditos 1
CONTENIDOS:	Los gestores deben de conocer los aportes de las diferentes teorías y algunas propuestas que contribuyen a la integración de los diversos colectivos e individuos desde las perspectivas de la diversidad y el género.	

COD.	DENOMINACIÓN: “Informática Educativa Básica” .	Créditos 2
CONTENIDOS:	Los aportes tecnológicos enriquecen permanentemente los procesos de enseñanza y de aprendizaje y por lo tanto los docentes que desarrollan su labor en las aulas y en los espacios propios de la gestión institucional deben de poseer un conocimiento adecuado de las posibles utilidades que nos brinda este campo.	

COD.	DENOMINACIÓN: “Selección de Recursos Humanos” .	Créditos 1
CONTENIDOS:	El análisis de las claves para la conformación de equipos de trabajo adecuados a las necesidades y los objetivos del proyecto institucional, permitirá al cursante abordar algunas posibles líneas de acción y estrategias en el complejo campo de la conformación de los equipos de trabajo.	

COD.	DENOMINACIÓN: “La Gestión del Cambio en las Instituciones Educativas” .	Créditos 3
CONTENIDOS:	Visión tradicional, gerencialista y el paradigma de comunidad de aprendizaje en las instituciones educativas. Relaciones de la institución como organización y la innovación como proceso. Necesidad y fundamentos del cambio en las instituciones educativas. Dimensiones del cambio. Factores favorecedores y de resistencia. Principales lineamientos para la planificación del cambio. Ejes estratégicos de la gestión del cambio: la comunicación, el factor humano, poder y autoridad, la participación, la legitimación, etc. La relevancia de los valores en los procesos de cambio. Buenas prácticas en la gestión del cambio.	

COD.	DENOMINACIÓN: “Bases legales del sistema de educación nacional desde la perspectiva de las Instituciones Educativas”	Créditos 1
CONTENIDOS:	Principios esenciales que orientan la educación en el Uruguay: fundamentos e implicaciones prácticas. Evolución reciente. Derechos y obligaciones de los participantes de las instituciones educativas (docentes, alumnos, padres, etc.). Sujetos, instituciones y autoridades educativas. Bases organizativas. Regulación de las distintas modalidades de los servicios educativos. Tendencias nacionales y comparadas. La participación social: instancias legalmente reconocidas, sujetos, derechos y obligaciones.	

COD.	DENOMINACIÓN: “Historia y política de la educación nacional” .	Créditos 2
CONTENIDOS:	La Educación antes de la Reforma Vareliana. La Reforma Vareliana y el proyecto modernizador. La enseñanza universitaria y el proyecto modernizador (Vázquez Acevedo, Vaz Ferreira). El Primer Batllismo y la expansión del sistema educativo básico, medio y superior. La Educación Técnica y la Creación de la Universidad del Trabajo (Figari, Arias). La expansión de la educación media y los liceos populares. La Dictadura y la Educación. La reapertura democrática y las transformaciones educativas. Los centros de F y PD: II.NN, IFD; IPA, INET, CERP, IMS, IPES. La Reforma de 1996. La reestructura del 2005.	

La Especialización culminará con la aprobación de un Trabajo Final que el alumno podrá comenzar a elaborar cuando haya cursado al menos el 50% de la carrera; es decir, a partir del Taller 3A. El Comité Académico convocará a quienes estén en condiciones de iniciar la elaboración del mismo, proponiendo líneas de investigación y un listado de referencia de Directores de Tesis. En un plazo de 90 días contados a partir de la convocatoria el estudiante deberá elaborar el Proyecto

de Trabajo Final, elegir su Director de Tesis y lograr la aceptación y aval del mismo. Vencido dicho plazo el Comité Académico aceptará o rechazará el Proyecto. De ser aprobado el estudiante dispondrá de seis meses prorrogables para terminar la elaboración. En caso de rechazo el estudiante tendrá 90 días para presentarse con un nuevo Proyecto.

En cuanto al TRABAJO FINAL de la Especialización podrá consistir en un proyecto de intervención institucional o en un proyecto de investigación. En ambos casos los temas seleccionados deben inscribirse en alguno de los ejes temáticos sugeridos. Este proyecto podrá convertirse en un anteproyecto para la tesis de Maestría, o vincularse con ella, si así se establece.

Se entiende por proyecto de INTERVENCIÓN aquellas acciones diseñadas con la intención de promover cambios, mejorar, optimizar o perfeccionar una institución, una situación o un proceso determinado.

Por proyecto de INVESTIGACIÓN entendemos aquellos elaborados para construir conocimiento, recoger información sobre un problema y procesarla de manera que genere datos significativos para su comprensión.

Mediante el Trabajo Final de la Especialización el cursante deberá demostrar capacidad para analizar instituciones educativas, competencias para generar y sintetizar rasgos y componentes de las mismas, así como la capacidad de integrar los conocimientos adquiridos en los cursos y talleres que componen este nivel del postgrado en Gestión. Es muy importante que el autor se ubique como actor externo y no en el rol de director de una institución educativa.

El grado de complejidad del trabajo deberá estar acorde con las exigencias propias de una carrera de Especialización que habilita para continuar estudios y profundizar conocimientos tras la obtención del grado académico de Maestría. Será evaluado acorde a los criterios establecidos en los artículos 12, 18 y 19 del Reglamento para los Diplomas, Especializaciones y las Maestrías dependientes del Área de Perfeccionamiento y Estudios Superiores, así como con los generales imperantes en el ámbito de las Ciencias Sociales: volumen de trabajo, originalidad, consistencia, pertinencia y exteriorización de la producción científica (Supervielle).

El estudiante contará con el apoyo de un tutor o Director experto en la temática seleccionada que cumpla con los requisitos establecidos para la función (artículos 15, 16 y 17 del Reglamento mencionado ut supra), el que será designado o elegido en la etapa inicial de elaboración del Trabajo Final y acompañará el proceso en su integridad, a saber: obtención de la información, estrategias de lectura, organización de la información, trabajo de campo, elaboración del texto y presentación ante el Tribunal.

El prediseño metodológico del Proyecto de Trabajo Final, que será sometido a consideración del Comité Académico con el aval del Director respectivo, deberá contener:

1.- Introducción: en ella deberá constar el eje en el cual se enmarca, la identificación del tema, problema o asunto seleccionado; la justificación de esa selección; la descripción del contexto en el cual se llevará a cabo, señalando población objetivo y expresión de motivos, propósitos y objetivos de la intervención / investigación, así como su respectiva naturaleza. Debe incluir un resumen de la intervención o investigación que se piensa realizar.

2.- Marco Teórico: en este apartado se deberán presentar los conceptos orientadores claves y la justificación de su selección a la luz del tema o problema que se quiere intervenir o investigar. Debe contener también una reseña de trabajos que pueden considerarse antecedentes del proyectado a nivel nacional e internacional y una referencia clara al paradigma en que se enmarcará el proyecto

3.- Objetivos y Metas: deberá enunciarse el objetivo general - resultados que se quiere obtener a través de la intervención o de la investigación- y, además, los específicos, así como las metas (objetivos cuantificables) que se desea alcanzar.

4.- Metodología: contendrá las preguntas e hipótesis de la intervención o investigación, la justificación y el diseño de los instrumentos que se utilizarán para recoger información, las estrategias de monitoreo y los principales indicadores de logro. Método/s que se ha planificado seguir, técnicas que se utilizarán y fuentes a recurrir.

5.- Cronograma de trabajo: consistirá en la distribución en el tiempo de las actividades que comprenderá el diseño del proyecto de intervención o de investigación. Podrán establecerse fases o etapas para cada línea de actividades. Podrá acompañarse de cuadros y/o gráficos.

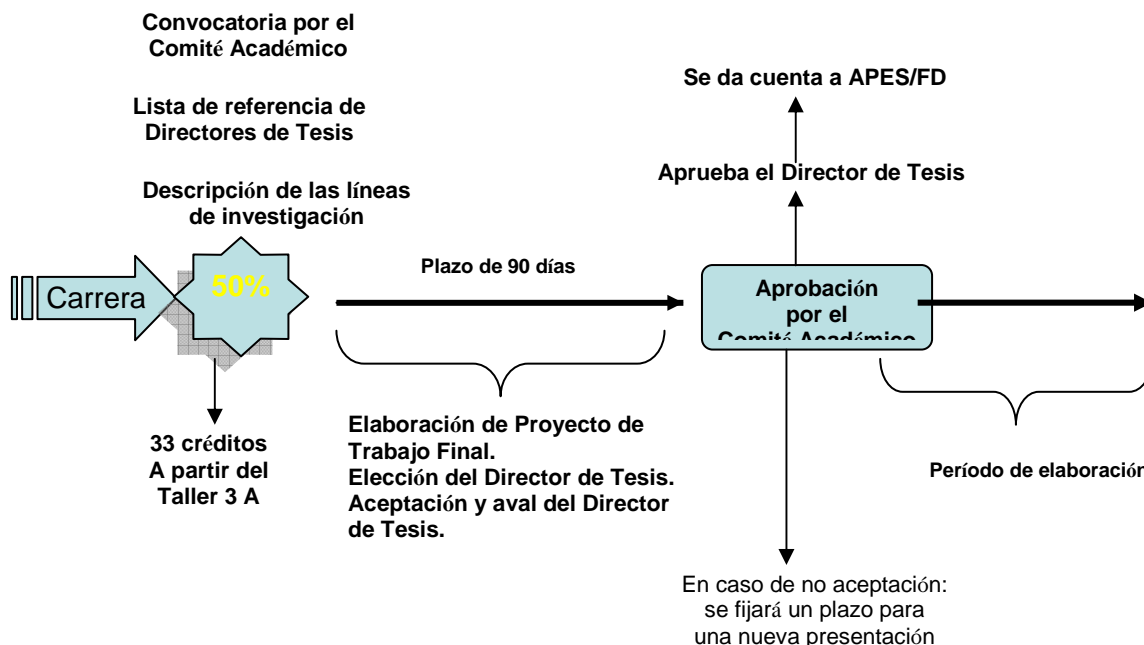
Será conveniente estimar los recursos requeridos para las diversas actividades y, en caso de tratarse de una intervención o investigación de un equipo, quién será el responsable de cada fase o de cada actividad.

6.- Evaluación: deberá establecerse con claridad el testeo de instrumentos y los indicadores de logro para cada actividad proyectada. Contendrá elementos para establecer la viabilidad del proyecto lo que permitirá el ajuste constante del mismo mediante replanificación de las actividades y redistribución de las mismas en el tiempo. Sería conveniente, además, agregar un apartado auto valorativo del cursante referido al impacto del Trabajo Final el cual debería contar con el aval del Tutor.

7.- Bibliografía: se citará ordenada según pautas internacionales colocando sólo aquella referida en el proyecto.

8.- Anexos: contendrá los instrumentos diseñados y testeados, así como otros materiales que se considere oportuno agregar y que no integren el corpus del trabajo.

Las fases principales conducentes a la elaboración y defensa del Trabajo Final se ejemplifican en el siguiente gráfico incluido a continuación:



La presentación del Trabajo Final no podrá exceder las 30 páginas (no incluye anexos) y se ajustará a las pautas formales que se establezcan a tales efectos. Sin perjuicio de ello, la presentación se realizará en papel formato A4, con letra Time New Roman tamaño 12, espacio interlineal de 1,5, todos los márgenes de 3 cm, y las páginas numeradas. Se entregarán tres ejemplares en la fecha acordada ante las oficinas correspondientes.

11. VÍNCULO DEL PROCESO FORMATIVO Y LA INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

En el marco de los lineamientos de política educativa definidos por la actual Administración Nacional de Educación Pública, el Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas procura dar respuesta a una creciente demanda de formación docente que no solamente atienda a un mejor desempeño profesional, sino que contribuya a resignificar aspectos como la equidad, la inclusión, la pertinencia y justicia social y la consolidación democrática.

Para ello, se hace imprescindible generar espacios de reflexión, de debate y formación académica que - en el contexto de un proceso de descentralización en el que un espectro variado de actores deberá interactuar y tomar decisiones - se

estructuren en un proceso de transformación de la gestión de las instituciones de educación.

Comprender e intervenir sobre aspectos de la realidad social, supone asumir no solamente la complejidad de la misma, sino actuar sobre ella desarrollando una actividad sistemática y planificada, cuyo propósito es proporcionar información para la toma de decisiones (Pérez Serrano, Gloria, 1998).

El conocimiento acerca del mundo no es un estado o un hecho, sino un proceso en donde intervienen diferentes aspectos (psicológicos, sociales, políticos y éticos, entre otros), que va evolucionando con rupturas y discontinuidades. La ciencia - así concebida - es un producto de la interacción social, y por ende, el saber científico surge desde, hacia y a través de la vida social.

Las instituciones de educación como productos sociales, son constructos formados por seres conscientes, hablantes y dotados de lenguaje, que interactúan entre sí y con objetos. En este marco de riqueza y complejidad, es que corresponde pensar en una verdadera "diversidad epistemológica" para develar el funcionamiento del mundo social, ya que la vida social es, a la vez, objeto y sujeto del proceso de conocimiento.

Pensar a las instituciones educativas en clave científica, nos conduce a abordar la investigación en el campo social y discernir sobre los modelos conceptuales que definen los marcos epistemológicos. Bunge sostiene que investigar es un continuo plantearse y resolver problemas acerca del porqué y el cómo suceden y existen las cosas. El desafío entonces, será descifrar:

- cómo se desarrollan las instituciones educativas como organizaciones, cuáles son las culturas institucionales que se recrean, qué modelos organizacionales se construyen, cómo se gestionan los recursos, y cómo se vinculan con otros sectores de la realidad.
- cómo se produce el conocimiento, en qué contextos de enseñanza y de aprendizaje, cómo se favorece el acceso y la democratización de los distintos saberes que existen en las instituciones.
- cómo se planifican los proyectos educativos, los diseños curriculares, la formación de sus actores y cuáles son los procesos y metodologías de la evaluación.
- cómo se resuelven los conflictos, cómo circula el poder y cómo se resuelven las problemáticas en contextos de incertidumbre.

Así concebida, la institución educativa requiere ser investigada y gestionada desde su propia génesis, evolución e identidad, con instrumentos, metodologías y estrategias generadas por sus actores. De ahí la relevancia de la formación de docentes en este posgrado en Gestión, en el entendido que sean los propios actores los hacedores e investigadores de las prácticas educativas del medio, generando aportes teóricos que posibiliten descubrir los entramados culturales y

sociales que subyacen en ellas y fortalezcan la identidad y especificidad de las organizaciones institucionales.

Coincidente con la definición que expresa: “El postgrado es la formación de nivel avanzado cuyo propósito central es la preparación para la docencia universitaria, la investigación, la aplicación tecnológica o el ejercicio especializado de una profesión. La investigación, como política y práctica institucional, constituye una característica de este nivel de formación” (Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado; 1997), el programa educativo tiene una fuerte vocación hacia la labor investigativa, haciendo énfasis en la acumulación de experiencias suficientes y la preparación de condiciones necesarias que optimicen la producción de nuevo conocimiento al llegar a la etapa de la futura maestría.

De ahí que se haya considerado necesario la definición de áreas o campos y líneas de generación y aplicación de conocimiento como un pre requisito indispensable para el reagrupamiento de los posgraduandos, priorizando sus intereses cognitivos antes que su procedencia dentro del sistema educativo nacional. Esta definición preliminar en áreas/campos y líneas de investigación responde a atender los nodos temáticos más relevantes en alineamiento con los requerimientos de la gestión de instituciones educativas, las necesidades institucionales y las tendencias en el desarrollo de la ciencia y la tecnología respectivas.

Como derivación de lo anterior, se entiende por línea de investigación un conjunto abarcativo de temas específicos encuadrados en un área o campo cuya delimitación es más amplia. En esta perspectiva una línea de investigación es el resultado de un proceso inductivo que partiendo del referente teórico conceptual que sustenta y modeliza el programa educativo del posgrado, sintetiza un conglomerado de problemáticas cognitivas a resolver mediante la acción del cursante en su proceso formativo como investigador.

Por su parte, el área o campo configura un escenario conceptual más grande, de fuerte impronta interdisciplinaria, que más allá de trazar grandes parcelas clasificatorias persigue el interés añadido de ordenar a los núcleos, los equipos y a los investigadores individuales que realizan estudios en gestión de instituciones educativas dentro del sistema educativo nacional, de manera de aprovechar la colaboración intrainstitucional y estrechar los vínculos en la tríada conformada por aquellos que (a) están dedicados a la atención de problemas emergentes de este ámbito de acción, (b) los que transcurren su período de perfeccionamiento y formación académica y (c) aquellos interesados en el progreso del conocimiento en la materia.

Tomando en consideración lo expresado, la carrera de posgrado ha definido preliminarmente y con suficiente flexibilidad que permita modificaciones y añadidos de futuro, los campos y sus respectivas líneas de investigación o intervención que figuran en la siguiente tabla. Ello no será óbice para que otras propuestas individuales que en razón de su mérito, relevancia, oportunidad, originalidad y

fortalezas en cuanto a la elección del tutor, puedan ser aceptadas por el Comité Académico.

CAMPOS/AREAS	LINEAS DE INVESTIGACION
A. La Institución Educativa como Organización.	<i>A.1.- Culturas institucionales.</i> <i>A.2.- Modelos organizacionales.</i> <i>A.3.- Gestión de recursos.</i> <i>A.4.- Estilos de participación.</i> <i>A.5.- Conformación de redes.</i> <i>A.6.- Mediación y negociación.</i>
B. La Institución Educativa y la Gestión del Conocimiento.	<i>B.1.- Enseñanza en contextos de incertidumbre.</i> <i>B.2.- Gestión del aprendizaje para todos los actores.</i> <i>B.3.- Prospectiva de la educación desde la perspectiva del accionar de las instituciones. Tendencias y retos a la gestión de las instituciones.</i>
C. Planificación y Evaluación de la Gestión Educativa.	<i>C.1.- Proyectos educativos.</i> <i>C.2.- Proyectos curriculares.</i> <i>C.3.- Evaluación y auto evaluación.</i> <i>C.4.- Procesos de aseguramiento y garantía de la calidad de las instituciones.</i>
D. Políticas Educativas e instituciones.	<i>D.1.- Problemas emergentes, realidad educativa y el papel de las instituciones educativas.</i> <i>D.2.- Políticas públicas, instituciones educativas y educación nacional.</i>

12. LA ACCIÓN DE TUTORÍAS EN EL POSGRADO.

Justificación de la tutoría como estrategia –

Se pretende promover la elevación de la calidad educativa así como consolidar la formación integral del futuro posgraduado. A través de la obtención de estos compromisos se intenta alcanzar las siguientes metas:

- a) disminuir los índices de fracaso en la etapa dedicada al trabajo final,
- b) mejorar los desempeños durante el proceso de titulación,
- c) elevar la eficiencia terminal del tramo correspondiente a la Especialización,
- d) fortalecer la pertinencia de los trabajos de investigación/ intervención y
- e) alcanzar la mayor cantidad de presentaciones de trabajos finales en lo plazos previstos.

El contexto institucional donde se desarrollará la acción tutorial –

La carrera de posgrado en Gestión de Instituciones Educativas forma parte del conjunto de la oferta educativa de cuarto nivel que desde un tiempo a la fecha el IPES ha venido desarrollando. En tal sentido, este posgrado se encuadra en los planes de desarrollo institucionales oportunamente aprobados por la ANEP.

A partir del Convenio ANEP – UdeLaR cuenta con una manifiesta voluntad de alcanzar el reconocimiento formal de nivel universitario (CINE, nivel 5), así como nutrir recíprocamente a ambas instituciones de recursos humanos altamente preparados, así como la intención expresa de implementar paulatinamente líneas de investigación que constituyan un significativo avance del conocimiento, una mejor interpretación de la realidad educativa nacional y el corrimiento permanente de las fronteras del saber en el área respectiva.

Resalta asimismo la intención por constituir Redes de Conocimiento, involucrando en tales interacciones a las distintas dependencias oficiales que se relacionan con la formación y la gestión de centros educativos de los diversos subsistemas. Todo ello en el entendido que sin un esfuerzo sostenido hacia el despliegue de una infraestructura de investigación a nivel institucional, sólo se podrá alcanzar una academia de perfeccionamiento que difícilmente logre por sí misma constituirse y legitimarse como un centro de carácter y vocación universitario.

Marco conceptual –

Partiendo de la base de que lo esencial del posgrado es la formación de altos recursos humanos mediante la generación de conocimiento, fomentar la originalidad de las diversas perspectivas, impulsar la capacidad creativa, la independencia de criterio y la comprensión crítica de los fenómenos que rodean al alumno para así participar activamente en los problemas, entonces la investigación y la búsqueda de soluciones pertinentes en el campo disciplinar y en su contexto de aplicación constituyen premisas básicas de su proceso de formación.

La tutoría constituye un espacio que permite intervenir en el mejor desarrollo de las potencialidades y capacidades del alumno, principalmente en la particular dimensión de “aprender - haciendo” en ocasión de estar cursando una carrera de posgrado.

Es una modalidad de la actividad docente comprensiva de un conjunto sistematizado de acciones educativas centradas en el estudiante. Se concreta en una sucesión de encuentros entre dos personas, en el que, a través del reconocimiento del otro, se posibilita el acompañamiento en diversas experiencias, ya sean de aprendizaje o en ámbitos afectivos o sociales. Pretende el mejor desarrollo de las competencias de investigación y de la capacidad de indagación por parte de los alumnos mediante la comunicación interpersonal que potencie la transferencia del saber relacionado con la disciplina o el área del conocimiento por

medio de lecturas guiadas, el consejo y asesoramiento en el trabajo académico así como compartir experiencias del mundo académico y profesional.

Vínculos de la acción tutorial -

La incorporación de tutorías en momentos específicos durante el progreso curricular del futuro maestrando no constituye un hecho aislado ni efímero puesto que se lo concibe como una acción articulable a otros procesos simultáneos o consecutivos. Entre los mismos se ubican:

- Seguimiento de trayectorias académicas
- Evaluación docente (en sus diversas modalidades)
- Formación del cuerpo académico del posgrado
- Marco reglamentario de la carrera
- Difusión de los productos resultantes de trabajos finales y tesis de maestría
- Facilitación de acciones comprendidas en trabajos de campo y pasantías
- Autoevaluación del programa educativo

Perfil del tutor –

Lo deseable sería que para ser designado como tutor el docente posea un grado superior o por lo menos similar al que el programa educativo pretende. Con la misma perspectiva, sería beneficioso que los tutores estuvieran desarrollando investigaciones en proyectos concretos donde los cursantes del posgrado se adscribieran al área o sub área del conocimiento a partir de la selección de su propio proyecto de Trabajo Final. No obstante la situación de partida impone ciertas restricciones que obligan al perfilamiento de requisitos mínimos indispensables sin desmedro de contemplar umbrales mínimos a partir de los cuales se supone que existen las condiciones para una adecuada experiencia pedagógica.

Podrán ser directores/as de tesis:

Egresados de formación docente (ANEP).

Docente en ejercicio de los subsistemas con grado 5 o superior.

Docente de formación docente con grado 4 o superior.

Docente extranjero de reconocida trayectoria.

Egresado con reconocida trayectoria académica con énfasis en investigación.

Egresados universitarios

Docente de la UdelaR con grado 3 o superior.

Docente extranjero de reconocida trayectoria.

Egresado con reconocida trayectoria académica con énfasis en investigación.

Deberán contar para ello con:

Especialización en la temática.

Experiencia documentada en investigación en ciencias humanas.

Es recomendable que los directores/as de proyecto o tesina cuenten con experiencia: (a) en asesorías y/o tutorías de tesis, en equipos de investigación, grupos de trabajo, proyectos de grado y/o (b) docencia en posgrados. Si fuera necesario metodológica o temáticamente, el director/a de proyecto de investigación o tesina podrá compartir la asesoría con un/a co-director/a. Los directores/as de tesis serán remunerados.

El participante del posgrado al acordar la dirección de su proyecto o tesina, deberá enviar al Comité Académico una carta proponiendo a dicho Director/a, avalada por el/la mismo/a a través de su firma y adjuntando el CV.

Las funciones del tutor –

En términos preliminares las funciones específicas de un tutor alcanzarán las siguientes acciones:

- ✓ Conocer el proyecto de carrera de posgrado y las líneas de investigación trazadas.
- ✓ Asesorar al cursante sobre el tema de su trabajo y la factibilidad del mismo.
- ✓ Acordar los objetivos del trabajo.
- ✓ Guiar al alumno en la identificación del marco teórico, metodológico y práctico del tema.
- ✓ Identificar los alcances y limitaciones de la investigación.
- ✓ Aconsejar y brindar una guía de lecturas al alumno así como otras fuentes de información cuando corresponda.
- ✓ Realizar sugerencias sobre el plan de trabajo, sus diversas etapas y momentos cronológicos.
- ✓ Estimular el avance, motivar al alumno en sus progresos y efectuar las observaciones necesarias que contribuyan a elevar la calidad del producto final.
- ✓ Sugerir los procedimientos y las estrategias para la defensa de su trabajo.
- ✓ Avalar o recomendar la solicitud de tribunal evaluador para su trabajo.
- ✓ Completar en las instancias que se determinen los protocolos que formalicen la acción tutorial.

Lo anterior es un listado sugerido de funciones manifiestas de orden procedimental en relación al apoyo que deberá brindarse al alumno en términos de su trabajo final o de tesis de maestría. Sin embargo, existe un componente añadido vinculado a uno de los objetivos establecidos por el programa educativo: la promoción de la investigación y la formación de investigadores. En tal sentido deberá el tutor detectar tempranas vocaciones hacia ese tipo de desempeño, estimular la incorporación futura del maestrando a equipos de investigación en funcionamiento o impulsarlo a presentar iniciativas y proyectos que permitan la continuidad y profundización de sus trabajos.

Finalmente, deberá establecerse como criterio general una adecuada relación en el número entre cada tutor y el número posible de alumnos. Para poder cumplir con esta función es vital mantener una relación baja en cantidad de alumnos por tutor (2 a 3 como máximo).

Compromisos “cruzados” –

Desde un inicio debe quedar claro para los cursantes que si bien la actividad docente aplicada a una tutoría implica el cumplimiento de una cantidad de funciones y responsabilidades respectivas, también significa un compromiso concreto del alumno de acometer su trabajo de la mejor forma y con niveles de calidad acordes al nivel académico de una carrera de posgrado. La formalización del inicio de un período de trabajo bajo la colaboración de un tutor constituye el establecimiento de compromisos recíprocos, no de una sola de las partes.

13. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA CALIDAD.

El programa educativo demanda una supervisión permanente con la finalidad de impulsar la mejora académica constante en la operacionalización de la carrera y alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Se entiende que no solo la calidad es un valor a impulsar en la gestión cotidiana de las instituciones educativas, sino que el cursante deberá asumirla, experimentar e incorporarla desde su experiencia formativa durante el desarrollo de la carrera. En tal marco, la evaluación es el proceso de diseñar, obtener y proveer información útil para juzgar entre alternativas de decisión acerca de un programa educacional (Stufflebleam, 1981). En tanto la evaluación persigue un esfuerzo sostenido de mejoramiento, el modelo preliminar adquiere un enfoque sistémico al considerar el ciclo “planear – ejecutar – verificar – intervenir” en pos de alcanzar niveles más altos de calidad.

Para ello se ha programado recurrir a un conjunto de mecanismos y herramientas - de implantación progresiva - que atienden al seguimiento de las acciones emprendidas. Entre los mecanismos formales puede mencionarse:

- Relevamiento de la opinión del cursante sobre el desempeño docente.
- Auto evaluación docente.
- Seguimiento de la evolución del progreso académico de los alumnos.
- Verificación de uso y aplicaciones de la plataforma por los cursantes.

Buena parte de los procedimientos planeados se orientan a verificar los procesos, según fue descrito anteriormente. No obstante, otras actividades tienden a analizar las entradas (“inputs”) o insumos y las salidas (productos), acciones que corresponden a la esfera de actuación de la institución (Comité Académico,

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

Dirección del Área, Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente, etc.). Entre las primeras merece señalarse:

- Proceso de admisión a la carrera.
- Reclutamiento de docentes mediante llamado a concurso.
- Diseño de contenidos en procesos interactivos Comité – Docente.
- Infraestructura y recursos de apoyo.

En cuanto a las salidas del proceso mencionado, se procura realizar un adecuado seguimiento a cuestiones tales como:

- Eficiencia terminal.
- Producción de trabajos académicos de final de carrera.
- Grado de inserción de los cursantes en equipos y grupos de investigación ya constituidos.

Hasta aquí lo previsto en clave de mecanismos formales que con distinto grado de avance ya se están aplicando, sin perjuicio de otras herramientas y procedimientos no formales que podrán ser utilizados si a juicio del Comité Académico resultaran pertinentes. Respecto a esto último cabe mencionar la función de la Coordinación Académica (se accede mediante llamado a concurso y cuyo Tribunal se integra por miembros distintos al Comité Académico respectivo). Entre sus cometidos se encuentra el organizar acciones de evaluación del posgrado y los procesos de seguimiento de la historia estudiantil de los alumnos. En términos de seguimiento de la carrera resalta esta función debido a la cercanía entre alumnos y docentes que se establece, estrechando el circuito alumnos - docentes - Comité Académico del posgrado.

El trazado programático de la carrera de posgrado ha incorporado el seguimiento y la evaluación de la calidad no como una mera formalidad interna sino como una aspiración tendiente a incrementar la calidad en la formación de los estudiantes y proveer al fortalecimiento del programa educativo a fin de situarlo en mejores condiciones que permitan la organización del tramo conducente a la futura carrera de maestría en el área respectiva.

Finalmente. Todas estas actividades, además de cumplir con los cometidos expuestos anteriormente, son coincidentes con lo previsto en el Artículo 4º inc. b) de la Ordenanza de Carreras de Posgrado de la UR, al expresar que un organismo de carreras de posgrado en los Servicios (Comisión de Posgrado) tendrá a su cargo: *“b. Supervisar esas actividades en lo que corresponda y evaluar periódicamente su calidad académica;”*

14. PRINCIPALES ASPECTOS REGLAMENTARIOS.

Este programa educativo de nivel de posgrado se rige por el reglamento respectivo que fuera aprobado por el CODICEN el día 19 de mayo de 2009, Acta 31, Resolución 22, Exp. 1-540/09.

El mismo fue elaborado en base a los antecedentes disponibles, la experiencia de otras actividades similares realizadas en el pasado y tomando en consideración los extremos previstos en la Ordenanza de Carreras de Posgrado de la Universidad de la República (aprobada en sesión del CDC de fecha 25 de setiembre de 2001 y publicado en el Diario Oficial el día 3 de octubre del mismo año).

Un conjunto de 31 artículos regula los aspectos generales y más relevantes de la carrera de manera de establecer una guía flexible y un marco reglamentario mínimo indispensable por el cual ha de transitar el programa educativo y sus actores, tanto en su nivel actual de especialización como para la futura maestría.

Sin pretender una regulación exhaustiva y minuciosa, el reglamento aborda las diferentes etapas de la carrera (ingreso y proceso de admisión, cursado, trabajo final, período de investigación, tutorías, evaluación por Tribunal, etc.), así como prevé la actuación de un Comité Académico para resolver las cuestiones no previstas.

15. CARACTERÍSTICAS DEL CUERPO DOCENTE.

El cuerpo docente es seleccionado previo llamado público y abierto para la provisión de cargos en las distintas asignaturas y talleres. Una vez cumplido este requisito y en caso de no existir candidatos o que los mismos no alcancen méritos suficientes para el desempeño objeto del llamado, el Comité Académico puede proponer la designación directa de docentes.

Los candidatos deben cumplir los siguientes requisitos: (a) estudios previos con nivel de posgrado, (b) ser egresados de los Institutos de Formación Docente dependientes de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente de la ANEP y/o de la Enseñanza Universitaria, y (c) demostrar actividad docente en el Sistema Nacional de Educación Pública, con una actuación mínima de ocho años.

El proceso de selección se cumple a través de tres acciones que lleva adelante un Tribunal previamente designado: (a) evaluación de méritos, (b) evaluación del proyecto de actividad académica y (c) entrevista personal.

La nómina y antecedentes principales de los profesores actuantes y/o designados hasta la fecha es la siguiente:

Cristina Contera – (Módulo 0): Maestra en Educación Primaria (ANEP) y Licenciada en Ciencias de la Educación (UR). Doctora en Educación (Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México). Investigadora. Tutora de Tesis en la Maestría en Psicología y Educación (UR). Miembro del cuerpo docente y Directores de Tesis del programa de Especialización y de Maestría en Enseñanza Universitaria del Área Social (UR).

Cristina Huguerot – (Taller 1.A): Licenciada en Psicología (UR). Profesora de Historia (IPA). Maestría en Historia Latinoamericana (Universidad Internacional de Andalucía, España). Cursando estudios de Doctorado en Psicología Educativa Institucional (UBA, Argentina). Docente de la Maestría en Educación y Desarrollo (IPES).

Eduardo Rodríguez Zidán – (Taller 1.B y Taller 3.A): Licenciado en Sociología (UR). Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de Málaga, España). Diploma en Planificación y Formulación de Proyectos (UNESCO-IIPE, Argentina). Docente de la UR en el área de Metodología de las Ciencias Sociales en Montevideo y Salto. Profesor Efectivo en Investigación Educativa y en Sociología de la Educación (IFD y CERP del Litoral).

Lidia Barboza – (Módulo 1): Licenciada en Ciencias de la Educación (UR). Maestría en Educación énfasis en Currículum y Evaluación (UCU). Posgrado en Dirección, Asesoramiento y Planificación Estratégica (CALEM). Profesora Adjunta (Grado 3) en Planificación Educativa (UR). Docente del Consejo de Educación Secundaria e investigadora.

María Inés Vazquez – (Taller 1.C): Psicóloga (UR). Maestría en Ciencias de la Educación (CIEP/IDRC, Canadá). Candidata a Doctora en Educación (Universidad Autónoma de Barcelona). Coordinadora Académica de Gestión Educativa (Universidad ORT Uruguay). Investigadora de Planeamiento Educativo (Consejo de Educación Secundaria, ANEP).

Mara Elgue Patiño – (Taller 3.B): Profesora de Educación Media en Literatura (IPA). Licenciada en Servicio Social (UCU). Maestría en Educación con énfasis en Investigación en enseñanzas y aprendizajes (Universidad ORT Uruguay). Experto Universitario en Administración de la Educación: orientación en instituciones educativas (UNED, España). Integrante de equipo docente de investigadores del IPES.

Teresita Francia Costa – (Módulo II): Maestra (ANEP), Maestría en Políticas Públicas (Universidad ORT Uruguay). Con especialización en “Educación de Adultos” y “Ejercicio docente en áreas de condiciones adversas” (Instituto Magisterial Superior). Docente de Formación en Servicio/III Proyecto de Apoyo a la Escuela Pública uruguaya en temas de Gestión educativa de las Escuelas de Tiempo Completo (ANEP). Integrante de equipo docente de investigadores del IPES.

Rosita Angelo Rosano – (Módulo III): Profesora de Educación Media en Historia (IPA). Maestría en Educación (Universidad ORT Uruguay). Estudios parciales en Ciencias Antropológicas y Ciencias de la Educación (UR). Directora del CERP-Centro y docente de Formación Docente en “Sociedades Contemporáneas” (ANEP). Docente de posgrado en FLACSO Uruguay.

De esta breve reseña así como de los antecedentes de los CVs extensos del personal docente que se encuentran en la Secretaría de Posgrados, se desprende que a la fecha se ha seleccionado un conjunto de académicos solvente, que acumulan un significativo número de cursos y actuación profesoral desplegada en los últimos años, con estudios de similar nivel a la titulación que se imparte y la mayoría con experiencia en el campo de la investigación educativa.

16. SOBRE EL COMITÉ ACADÉMICO DEL POSGRADO.

La orientación del programa educativo está a cargo de un Comité Académico, que tiene a su cargo las tareas de planificación, organización y supervisión de las carreras en el área de gestión de las instituciones educativas.

Según el reglamento vigente (artículos 27º y 28º), sus principales competencias se vinculan con la selección del personal docente, la programación de los cursos, la nominación de Directores de Tesis y miembros para integrar los Tribunales evaluadores, aprobar el plan de trabajo para el trabajo final en el caso de la especialización o de la tesis para el caso de la maestría, acordar con los docentes los procedimientos de evaluación en sus respectivos cursos, evaluar el progreso de las actividades académicas comprendidas en el plan de estudios, etc. Asimismo, es responsable de resolver las situaciones no previstas por el reglamento (artículo 31º).

El Comité Académico desarrolla reuniones ordinarias quincenales y es apoyado por la Secretaría de Posgrado del IPES. Está integrado por seis miembros que provienen de los distintos sub sistemas de la educación pública nacional y han sido designados por la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente a propuesta del Área de Perfeccionamiento y Estudios Superiores.

Integran el Comité Académico desde el 31 de octubre de 2007 a la fecha, los siguientes miembros:

Javer Landoni, Profesor de Derecho y Sociología (IPA), Diplomado en Educación (Universidad ORT Uruguay), Posgrado en Gestión de Centros Educativos (UCU), Profesor de Didáctica, Inspector Regional de Montevideo y Director de Gestión Escolar del Consejo de Educación Técnico Profesional (UTU), Curso sobre Políticas Públicas IIPE - UNESCO.

Fernando Martínez Sandres, Doctor en Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de la República. Maestría en Administración y Gerencia Pública

Posgrados

Posgrado en Gestión de Instituciones Educativas

(España). Doctor en Ciencias de la Educación (Cuba). Sub Director de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República.

Karina Nossar Toranza, Profesora de Literatura y Profesora de Idioma Español. Magíster en Educación con énfasis en investigación en enseñanzas y aprendizajes (Universidad ORT Uruguay). Doctoranda en Educación (UDE). Directora del Centro Regional de Profesores del Norte-Rivera.

Adela Pereyra, Profesora de Historia (IPA) y Licenciada en Educación Opción Investigación (UCU); Posgrados en Currículum y Prácticas Educativas en Contexto (FLACSO) y Gestión de Instituciones Educativas (FLACSO/OIE). Directora e Inspectora en Educación Secundaria; actualmente Inspectora General Docente.

Norma Quijano, Maestra (ANEP), Licenciada en Ciencias de la Educación (FHCE). Magíster en Educación con énfasis en investigación en enseñanzas y aprendizajes (Universidad ORT Uruguay). Profesora de Pedagogía del IPA. Inspectora de Escuelas de Práctica. Actual Asesora Docente del CEIP.

Víctor Pizichillo, Profesor de Historia. Postgrado en Gestión de Instituciones Educativas (UCU). Formador efectivo en el área Ciencias Sociales, mención Historia en el CERP del Litoral. Ex- Secretario Docente del CERP del Litoral.