

**Escuela Normal Superior N° 8
"Presidente Julio A. Roca"**

Por una escuela con los
mejores profesores para
incluir a cada vez más
estudiantes y promover los
mejores maestros

**Proyecto para el cargo de
Regente de Nivel Terciario**

Período 2017-2020

Karina Marzoa
Noviembre 2016

Índice

Consideraciones previas

Mi historia en el Normal 8 _____ 3

Proyecto para el cargo de Regente del Nivel Terciario

Historia y Contexto político actual

Gestionar una institución educativa en este presente político: acciones y principios _____ 6

Propuesta que se enmarca en las funciones que la normativa le asigna al Regente del Nivel Terciario _____ 13

Descripción de las acciones realizadas y propuestas de continuidad

Propósitos y acciones en el marco del Consejo de Unidad Académica ____ 14

Descripción de las acciones realizadas y propuestas de continuidad

Propósitos y acciones para el Nivel Terciario _____ 18

Conformación del Nivel _____

Propósitos y acciones para el gobierno _____ 19

Propósitos y acciones para la gestión académica _____ 21

Profesores y estudiantes como destinatarios del proyecto de gestión _ 26

Propósitos y acciones para la gestión administrativa y de apoyo 32

Bibliografía y Documentos _____ 37

Consideraciones previas

Mi historia en el Normal 8

Comencé a trabajar en el Normal en el año 2002, en ocasión de la implementación de los planes de estudios correspondientes a las Resoluciones N° 270 y 271 -SED 2001- para la formación docente, que significaron una apertura a los cargos docentes en la formación muy importante para las Escuelas Normales, tan históricamente caracterizadas por su endogamia. Justamente por esta apertura comencé a trabajar simultáneamente en varias Escuelas Normales e Institutos de Educación Superior.

La mayor cantidad de horas cátedra en las que me desempeñaba correspondían a los - anteriormente denominados- Trayecto Centrado en la Formación Específica y Trayecto Centrado en la Prácticas Docentes del Profesorado de Inicial, y algunas horas al Trayecto Centrado en la Formación General.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires titulariza en el año 2007 a los profesores interinos de los Institutos de Educación Superior y de las Escuelas Normales, desde ese año las horas cátedra que tenía en el Normal pasan a ser de carácter titular. Esto es lo que me da la posibilidad de acceder a los cargos de conducción y al Consejo Directivo de acuerdo al primer Reglamento Orgánico para las Escuelas Normales aprobado en el año 2008 -Res. MEGC. 2453/08.

En el año 2008 me presento a la convocatoria "Visitas de estudio al exterior para Formador de Formadores" organizada por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFOD) con un proyecto para ser implementado en la Escuela Normal Superior N° 8. Obtengo la beca y viajo a Cuba con otros 20 -veinte- formadores de docentes de las distintas jurisdicciones del país.

Entre los años 2007 y 2010 se desarrolla el proyecto de investigación, del que participo como docente-investigadora de la Universidad de Buenos Aires, "PICTO Educación - 36488-" acreditado por el Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT) de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica en el marco de la convocatoria correspondiente al año 2005. La convocatoria requería la participación dentro del equipo de *investigadores responsables* de profesores de la Universidad y de profesores de instituciones formadoras de docentes; por lo que participo en el proyecto con esa doble pertenencia. La cuestión era indagar acerca de la investigación científica en la formación docente. Para ello se hizo foco en dos jurisdicciones: la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires, y se seleccionaron instituciones formadoras

de docentes pertenecientes a cada una de esas jurisdicciones, del ámbito público y privado. La institución pública de la Ciudad de Buenos Aires fue -precisamente- la Escuela Normal Superior N° 8. Como resultado del proyecto la Editorial Miño y Dávila publica el libro *"La investigación científica y la formación docente. Discursos normativos y propuestas institucionales"*. En la segunda parte del libro, luego de las cuestiones teóricas, normativas y políticas, se presentan los casos estudiados; de esa segunda parte, el capítulo 5: *"Las Instituciones Formadoras de Docentes ante las normativas. Divergencias y convergencias I: una Escuela Normal de la Ciudad de Buenos Aires"* me pertenece y pertenece al Normal 8.

Paralelamente, respecto de mi desempeño en el 8, al producirse la vacante del cargo de Coordinadora de las Prácticas Docentes del Profesorado de Inicial en el año 2009 lo asumo luego del proceso de selección correspondiente. A mediados de ese mismo año comienza la Escuela a poner en funcionamiento el Reglamento Orgánico mencionado y a cubrir los cargos directivos que se van necesitando a través de elecciones. De igual manera, se inaugura el funcionamiento del Consejo Directivo y asumo en septiembre de 2009 -junto a otros colegas- el cargo de consejera por el claustro de profesores, mandato que finalizaba en septiembre del 2013.

En septiembre de 2012 se produce la vacante del cargo de Regente de Nivel Terciario por renuncia de la Profesora Graciela Moldes, y -dado que el Reglamento Orgánico prevé la cobertura con el Consejero del claustro de profesores titular de mayor antigüedad en la Escuela hasta que se produzca el proceso eleccionario por el que se nombre al Regente por un período de cuatro años-, asumo la Regencia el 25 de septiembre de 2012. Los motivos que me llevaron a tomar esa decisión tienen que ver con las circunstancias particulares en las que se encontraba el Nivel en aquel momento, todos los que transitamos esa época en la Escuela sabemos lo impostergable que eran algunas acciones, la Escuela se estaba convirtiendo en un lugar que expulsaba a profesores y estudiantes, entendí imprescindible que en lo que quedaba de ese año se realizaran, como mínimo, dos acciones que venían demoradas. Ese fue mi compromiso en ese momento con profesores y estudiantes, ese fue también el mandato de ellos. En octubre se convoca a elecciones para el cargo de Regente de Nivel Terciario y me presento. Asumo el 3 de diciembre de 2012 por cuatro años, hasta el 3 de diciembre de este año que se cumplirá ese período.

Y me encuentro ahora como aspirante al cargo por un próximo período. En aquella oportunidad, decía que esta revisión de mi historia en el Normal me llevaba a asumir que las sucesivas elecciones que fui haciendo en relación con mi trabajo en esta Escuela me ubicaban en un lugar de pertenencia a ella, de conocimiento de su dinámica y de interés

en aportar para optimizar su funcionamiento. Habiendo transitado estos cuatro últimos años como Regente tengo algunas certezas: me entusiasmaba pensar en darle continuidad a algunas ideas que veníamos hilvanando con colegas y compañeros de trabajo, hoy sé que muchas de ellas las pudimos concretar. Conocía a mis compañeros de trabajo y creía que iba a poder pensar y llevar a la acción cualquier proyecto que se nos ocurriese, hoy tengo la certeza también de esto. Sostenía que una gestión no la lleva adelante una sola persona, sino que es necesario construir y consolidar equipos de trabajo que la hagan posible, intuía que el Normal 8 era una interesante usina para ello, en el transcurso de estos cuatro años fui también teniendo esta certeza.

Me reconforta el acompañamiento y el trabajo compartido que logramos; creo que lo mejor de estos cuatro años tiene que ver con el compromiso de los equipos de trabajo que fuimos construyendo. De manera reiterada se lo he manifestado a profesores y estudiantes del nivel y a directivos de los otros niveles porque lo considero una condición para una buena gestión, porque demuestra que los méritos nos pertenecen a todos como sujetos colectivos, y porque, ahora, en esta circunstancia, esas son las razones por las que elijo nuevamente asumir este desafío.

Proyecto para el cargo de Regente del Nivel Terciario

Historia y Contexto político actual

Gestionar una institución educativa en este presente político: acciones y principios

"No se desespere y en caso de zafarrancho no siga las reglas que el huracán querrá imponerle. No deje que la estupidez se imponga. Defiéndase. A la estética, ética. Esté siempre atento. No les bastará empobrecerlo y lo querrán someter con su propia tristeza. Ríase estentóreamente. Mófese. Será imprescindible cenar juntos cada día hasta que la tormenta pase. Recuerde que los artistas serán siempre nuestros. Y el olvido será feroz con la comparsa de los impostores que los acompaña. Todo va a estar bien si me hace caso. Sobreviviremos nuevamente, estamos curtidos. Cuidemos a los pibes que querrán podarlos. Sólo es menester pertrecharse bien y no escatimarnos amabilidades. Debemos dejar a mano los poemas indispensables, el vino tinto y la guitarra. Sonreírles a nuestros viejos como vacuna contra la angustia diaria. Ser piadosos con los amigos. No confundir a los ingenuos con los traidores. Aquí nadie sobra. Y eso sí, ser perseverantes y tenaces, escribir religiosamente todos los días, todas las tardes, todas las noches. En eso no habrá tregua para nadie. La poesía les duele."

Paco Urondo

La educación es una política pública de fundamental importancia, y dentro de ella la formación docente parece constituirse en un eje central en los últimos tiempos en las agendas de los gobiernos.

Una política pública responde a un cuestionamiento, a un diagnóstico de la realidad mediante el que se detectó un problema y para el que se plantean líneas de acción de manera intencional, duradera y sistemática para dar respuesta. Al definir una política pública se adopta un marco valorativo, se le otorga direccionalidad, se distribuyen las decisiones y las responsabilidades y se plantean las cuestiones de gestión y organización¹.

En términos generales, una política pública se expresa a través de leyes u otro tipo de normativas sancionadas por un ente gubernamental, pero para que se constituya efectivamente en una política pública es necesario que esa norma escrita se implemente, se traduzca en acciones, es decir que la norma se concrete operativamente.

¹ Camilloni, Alicia (2011): *La formación docente como política pública: consideraciones y debates*. Revista de Educación.

La formación docente ocupa un lugar central para los estados en las últimas décadas ya que se la considera un condicionante muy significativo en la mejora de los aprendizajes y -por consiguiente- de los sistemas educativos. La evidencia reunida en las investigaciones de las últimas décadas ha sugerido que la enseñanza es posiblemente el determinante más poderosos de los aprendizajes de los alumnos (Camilloni: pág.13) A la vez, el determinante más importante de lo que los alumnos aprenden es *lo que sus docentes saben*.

En esta dirección es que se puede identificar -en las reformas educativas de los últimos años en nuestro país- a la formación docente como eje de la transformación. Y la Escuela Normal Superior N° 8 -junto con los otras ENS- es una especie de caso testigo que reúne todo la política pública para el sector.

Este establecimiento nace con el mandato de formar docentes y a lo largo de su centenaria historia ha ido reformulando su oferta educativa y respondiendo a los cambios sociales, pedagógicos y normativos para cumplir con dicho mandato en cada momento histórico de acuerdo con las creencias y concepciones de la época.

Así, la oferta original de formar docentes para el nivel primario en la Escuela Normal se reformula pasando dicha formación al nivel terciario en el año 1969. La Escuela reorienta sus modalidades de secundario e interrumpe hasta 1982 la formación de maestras. A partir de ese año vuelve a formar docentes para la educación primaria, ahora en el nivel terciario. A partir de 1992 se incorpora el Profesorado de Educación Inicial en el turno vespertino. Esta es la situación de la oferta académica que se mantiene en la actualidad, la Escuela cuenta con los cuatro niveles educativos: Inicial, Primario, Secundario y Superior.

Luego, la Escuela atraviesa por el proceso de transferencias derivado de la Ley N° 24.049/2002, proceso que confluye en el tiempo con la reforma educativa y las regulaciones que afectaron a la formación docente derivadas de la Ley Federal de Educación; en este sentido, la dependencia de las Escuelas Normales se constituye como plataforma para el desarrollo de las nuevas tareas asignadas a estas Escuelas, promocionándolas o dificultándolas.

La transferencia es un profundo cambio que atravesaron las Escuelas Normales, y que rompe con una tradición histórica en nuestro país de administración del Estado Nacional de los servicios educativos correspondientes al nivel superior. Por otra parte, en el caso de la, entonces, Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, a la ruptura de esa tradición se le anexa la innovación que supone para esta administración la prestación del

servicio educativo de este nivel. La Municipalidad de Buenos Aires no tenía en el momento de la transferencia una estructura de gestión, administrativa y burocrática, que le permitiera asumir las nuevas responsabilidades; todo ello hubo de crearlo.

En un primer momento, las Escuelas Normales pasaron a depender de la Dirección de Formación Docente Continua hasta que en 1996 se crea bajo la órbita de la Subsecretaría de Educación la Dirección de Educación Superior cuando la Ciudad adquiere autonomía. Luego, en 2002 se crea la Dirección General de Educación Superior.

En ese mismo año comienzan a implementarse en la Escuela los planes de estudio correspondientes a las Resoluciones 270 y 271/01, y surgen las figuras de Coordinadores de Trayectos. Con los planes de estudio 2001 en desarrollo, la Regencia y los Coordinadores de los Trayectos ven la necesidad de espacios de encuentro entre los profesores que no estaban previstos por la estructura. Surge, entonces, como iniciativa lo que denominaron "Jornadas de Autogestión".

Luego, se produce en nuestro país un "segundo ciclo de reformas educativas", la situación que se deriva de ello para las Escuelas Normales de la Ciudad de Buenos Aires está signada por dos cuestiones centrales que implican nuevamente cambios muy significativos. Una de ellas es la adecuación a la normativa nacional, la sanción de la Ley de Educación Nacional N°20.206 en el año 2006 supone una reforma curricular para la formación docente a fin de ajustarse a la duración de cuatro años que plantea. Y la otra cuestión es la nueva normativa que regula a estas Escuelas de la Ciudad y que modifica fuertemente la tradición histórica de su funcionamiento.

Respecto de la primera cuestión, el Instituto Nacional de Formación Docente (INFOD) definió los lineamientos para la elaboración de los diseños curriculares por parte de las jurisdicciones. Este trabajo fue llevado a cabo en el año 2007 y a partir de allí las jurisdicciones debían modificar sus planes de estudios ajustándose a esos lineamientos. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires no realizó esa tarea durante el año 2008 lo que provocó una serie de conflictos entre la Nación y la Ciudad. Finalmente, en el año 2009 se conforman equipos de trabajo entre las Escuelas Normales y los Institutos que cuentan con Profesorados de Inicial y Primaria y se terminan de definir los nuevos planes de estudio que comienzan a implementarse a partir del año 2010². Sin embargo, en términos formales los estudiantes ingresantes durante el año 2009 pertenecen a los

² Profesorado de Educación Inicial: RM N° 6626/ MEGC 2009 y Profesorado de Educación Primaria: RM N° 6635./ MEGC 2009.

nuevos planes de estudio ya que esa fue una exigencia que la Nación le impuso a la Ciudad de Buenos Aires para otorgarle la validez a esa cohorte.

Asimismo, manteniendo la política que se venía implementando desde la década del '90 el INFOD define líneas de acción en relación a la convocatoria y financiamiento de proyectos, y propone en 2007 los "Proyectos de Mejoras Institucionales". El mecanismo implica la presentación de proyectos que requieren de su aprobación para la adjudicación de recursos. En este marco, la Escuela presenta su Proyecto de "Jornadas Autogestivas" que es aprobado en el 2007 y comienza a desarrollarse al año siguiente. A la vez, los cambios implican la elaboración de nuevos planes de estudio que requieren el trabajo de los actores institucionales, razón por la cual se interrumpieron las Jornadas Autogestivas en el año 2009.

Los planes de estudio del 2009 se organizan en torno a tres Campos: Campo de la Formación General, Campo de la Formación Específica y Campo de la Formación en las Prácticas Docentes y tienen una duración teórica de cuatro años. Las instancias curriculares siguen siendo cuatrimestrales y también se mantienen las distintas modalidades que aparecían en los planes anteriores: asignatura, seminario, taller, trabajo de campo, prácticas docentes, y se agrega una nueva modalidad: ateneo.

Respecto de la segunda cuestión mencionada, en el año 2008 el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires aprueba por Resolución N°2453 el Reglamento Orgánico para las Escuelas Normales Superiores. Esta norma introduce cambios sustantivos que modifican la tradición histórica de estas escuelas. Además de caracterizar a las Escuelas Normales, definir sus funciones y su estructura organizativa, este Reglamento establece que los cargos de Rector, Vicerrector y Regente son electivos y temporarios. A la vez, crea los Consejos Directivos para el Nivel Terciario que se integran con representantes de los tres claustros: docentes, estudiantes y graduados.

La Escuela, como los otros Normales de la Ciudad, realiza durante los años 2008 y 2009 el trabajo de elaboración de padrones, tarea compleja sobre todo porque supuso una innovación y, especialmente en lo que se refiere al padrón de graduados, un trabajo de comunicación arduo. Así, a mediados de 2009 se llevaron a cabo las primeras elecciones para acceder a los cargos de consejeros directivos y al cargo de Vicerrector. Luego, se realizaron las elecciones para el cargo de Regente que se encontraba vacante. La adecuación a la normativa implica el compromiso y la participación de los distintos actores institucionales y, en consecuencia, la construcción de un estilo democrático. En relación con el Nivel Terciario, el funcionamiento del Consejo Directivo inaugura la participación de los estudiantes y los graduados en la toma de decisiones y supone

también un estilo de gestión participativo y democrático que plantea desafíos a construir para la cultura institucional.

Ya durante mi gestión como Regente se suceden una serie de cambios en la normativa y, nuevamente en los planes de estudio. Se modifica el Reglamento Orgánico para las Escuelas Normales, que ahora corresponde a la Resolución Ministerial N° 1316/ 2013.

En relación con los planes de estudio, a partir de los lineamientos curriculares que define el INFOD para las distintas carreras de formación docente, de aplicación y alcance nacional, las jurisdicciones deben elaborar **Planes Curriculares Jurisdiccionales**, que supone unificar sus planes de estudio. El GCABA, para los Profesorados de Educación Inicial y Primaria presentó durante el 2014 la propuesta de los **Diseños Jurisdiccionales**, que debían entrar en vigencia al siguiente **una vez que se les otorgue la validez nacional**, a partir de ello las instituciones debíamos elaborar los **Diseños Institucionales**.

Al momento de elaborar los Planes Curriculares Institucionales, los Institutos, a través de sus autoridades con mandato de sus Coordinadores y Consejos Directivos, plantean la necesidad de unificarlos, elaborando uno común, a la vez también se decide que no se introducirán cambios respecto de los planes del 2009. Esto se considera fundamental por la circulación que se produce de los estudiantes entre los Institutos públicos de la Ciudad y para no contribuir a una especie de "competencia" entre instituciones. A fines de 2015 se aprueban las Resoluciones de los diseños curriculares institucionales-PCI que corresponden a la cohorte 2015³ y siguientes. El único cambio que suponen es la incorporación de una instancia curricular más en el plan de inicial por prescripción del Plan Jurisdiccional. No se logra en ese momento que se incorporen los regímenes de correlatividades ni académico y de evaluación en los planes de estudio, aunque se entiende que por definición deberían formar parte de esos documentos. Luego, por pedido de los Institutos, la Dirección de Formación Docente, elabora una disposición en la que incluye todos los regímenes de correlatividades vigentes, el del 2009, el del 2013 y el del 2016.

Así como la definición curricular supone niveles de concreción -nacional, jurisdiccional, institucional-, de igual manera sucede con las diversas normativas para el sector de formación docente. Desde la Dirección del área se ha elaborado un Régimen Académico

³ Profesorado de Educación Inicial: Resolución SGECP N° 489./ 2015 y Profesorado de Educación Primaria: Resolución SGECP N° 532/ 2015.

Marco, de alcance Jurisdiccional para todas las Escuelas Normales, a partir del cual cada una deberá elaborar su Régimen Académico Institucional. Como ya se mencionó se considera que el régimen académico es uno de los componentes de un diseño curricular, y por tanto no debería omitirse en ninguno. Sin embargo, nos encontramos con la tarea encomendada de elaborarlo institucionalmente; respecto de esto muchos de los Regentes y Coordinadores de Campos sostuvimos la necesidad de contar con un Régimen Académico Común para todos los Institutos que formamos docentes de inicial y primario, básicamente por las mismas razones que creímos importante que los planes de estudio también lo fueran. Para avanzar en esa dirección, los Regentes tuvimos arduas reuniones de trabajo durante el 2014 y el 2015, a las que llevábamos los mandatos de nuestras instituciones, y finalmente logramos un documento consensuado. Luego, las autoridades del GCABA decidieron no dar lugar a un Régimen Común. Por ello, nos encontramos ahora con esta tarea en la Escuela, hemos trabajado la cuestión en el Consejo Directivo, definiendo procedimientos, jornadas y plazos para la concreción del trabajo; en las reuniones de profesores y en las Jornadas Institucionales.

Hace décadas que se instalaron como hegemónicos en la agenda político-educativa de los Estados discursos acerca de la eficiencia del sistema, de la mejora de calidad educativa y de la evaluación de esa calidad. La Argentina no escapó a estos discursos y tampoco encontró pocos adeptos. Si bien esos planteos refieren a la educación en general, los docentes y la formación docente están en el foco de las preocupaciones. Confluyen los informes de organismos internacionales que caracterizan a los docentes latinoamericanos con bajos niveles de conocimiento, a sus prácticas como ineficientes, y a ellos mismos sin motivaciones. Se plantea jerarquizar la profesión, evaluar los desempeños docentes y acompañar esas evaluaciones con estímulos a los buenos resultados.

Estas políticas parten de algunos supuestos, que los resultados de las pruebas estandarizadas son el indicador de la calidad educativa, que la calidad educativa depende en gran medida de docentes "competentes", y que -entonces- se hace necesario encontrar maneras de reclutar a aquellos que lo sean; es posible identificar a los "mejores", a aquellos que tienen "talento" a partir de los resultados que obtienen en las pruebas estandarizadas⁴. Asimismo, los buenos resultados dependen de los docentes con

⁴ Al respecto cabe señalar que el Ministro de Educación y Deportes propuso, a partir de los resultados en el Operativo Aprender 2016 (que, se señaló, preservan el anonimato), reclutar candidatos idóneos para la docencia, ya que la selección de los aspirantes se hará esencialmente por el desempeño escolar, ponderando también el origen socioeconómico y la vocación.

independencia de las condiciones en que se desarrollan la enseñanza y el aprendizaje y de las condiciones materiales de existencia.

A lo mejor sea imprescindible en tiempos de políticas focalizadas, plantear que creemos en aquellas que son universales. En tiempos de discursos de equidad, que preferimos los de igualdad. En tiempos de eficiencia, que tenemos sobradas pruebas de que la aplicación de variables económicas al fenómeno educativo nos lleva a conclusiones falsas. En tiempos de medición de la calidad, que también tenemos sobradas pruebas de que la calidad educativa no es susceptible de ser medida, o por lo menos no lo es a partir de las mediciones con pruebas estandarizadas. Y en tiempos de estímulos al mérito, que seguimos sosteniendo que lo que explica en gran medida los buenos o malos resultados educativos está asociado con las condiciones materiales de los sujetos, premiar el mérito es reproducir doblemente esas condiciones.

Seguramente estar a la altura de las circunstancias suponga hoy sostener nuestros viejos principios. Descreer de aquello que se plantea como inexorable. Cuando algunos discursos empiezan a instalarse como verdades, lo creativo es simplemente desconfiar de ellas, eso requiere de nuestra atenta vigilancia. En este contexto político considero que la tarea para los que ocupamos algún lugar en las escuelas es proponer y reclamar una vez más que las políticas vayan dirigidas a la universalidad de las garantías de los derechos y que rechacemos todas aquellas que no vayan en esa dirección. Lo tendremos que hacer juntos, como sujetos colectivos. Y con poesía.

Propuesta que se enmarca en las funciones que la normativa le asigna al Regente del Nivel Terciario

El Reglamento Orgánico Marco de las Escuelas Normales, Resolución Ministerial N°1316 del 2013, establece en su Artículo 35 como las funciones del Regente del Nivel Terciario, las siguientes:

- a. participar del Consejo Directivo;
- b. participar del Consejo de Unidad Académica e informar sobre las decisiones del Consejo Directivo;
- c. articular las acciones vinculadas al desarrollo de las carreras, y evaluar y emitir opinión acerca de las actividades realizadas;
- d. gestionar la aplicación del calendario académico;
- e. evaluar y emitir opinión respecto de las acciones de orientación y seguimiento de alumnos, realizadas y/o propuestas;
- f. evaluar y emitir opinión respecto de los proyectos de modificación de los planes de estudio vigentes, de los proyectos de investigación y de extensión;
- g. coordinar y evaluar las acciones realizadas por la Bedelía;
- h. evaluar y emitir opinión sobre la propuesta de selección de profesores y auxiliares docentes interinos y/o suplentes;
- i. administrar los programas anuales de trabajo y proponer mejoras en los procedimientos que resulten compatibles con la normativa vigente, en orden a su mayor eficacia y girar al Rectorado los informes correspondientes;
- j. asesorar para el aprovechamiento de las prácticas docentes del Nivel Terciario, como instancias de investigación y experimentación en la Escuela Normal Superior;
- k. promover acciones que favorezcan la articulación interniveles;
- l. elaborar el material de autoevaluación relativo a su área de trabajo y formular las propuestas de mejoramiento correspondientes;
- m. relevar y sistematizar la información propia del área de su competencia, conforme a las pautas que para ello se establezcan, y girarla al Rectorado;
- n. intervenir, de acuerdo a su competencia, en la aplicación del sistema de convivencia del Nivel Terciario, definido por la normativa vigente;
- o. representar, por delegación del Rectorado, a la Escuela Normal Superior en cuestiones vinculadas a su competencia;
- p. reemplazar al Vicerrector en caso de ausencia;
- q. firmar la documentación inherente al Nivel.

A continuación se presenta una descripción de las acciones realizadas en el Período 2012-2016 y las propuestas de continuidad para el Próximo. Todas ellas se refieren a alguna de las funciones listadas anteriormente, a maneras posibles de concretarlas y hacerlas operativas.

Descripción de las acciones realizadas y propuestas de continuidad Propósitos y acciones en el marco del Consejo de Unidad Académica

En tanto responsable de uno de los niveles, la tarea del Regente implica trabajo conjunto con el Rectorado y con los directivos de los otros niveles para encontrar criterios de unidad y llevar adelante proyectos conjuntos.

En este sentido, se definen los propósitos para la Escuela teniendo en cuenta que el mandato fundacional es el que debe direccionar sus propósitos, en tanto institución formadora de maestros todos sus niveles deben confluír y constituirse en eslabones de esa formación a la vez que en beneficiarios de ella a través de la investigación, la acción y la implementación de proyectos innovadores.

Las Escuelas Normales son aquellas unidades pedagógicas que cuentan con los cuatro niveles educativos; esta característica las hace instituciones de un alto grado de complejidad ya que tienen que pensar y pensarse en un escenario constante de trabajo conjunto y articulación. Para su funcionamiento articulado cuentan con un Consejo de Unidad Académica conformado por el Rectorado y cada una de las autoridades de los niveles educativos.

Es en seno de este Consejo de Unidad Académica que deben planearse los proyectos de innovación articulando los niveles educativos de la Escuela. Las prácticas y residencias de los futuros profesores en los "Departamentos de Aplicación" son una manera clara de articulación; incluso más, suelen ser las únicas. Es deseable que se encuentren otras que redunden en formar mejores profesores a la vez que en propiciar mejor educación inicial y primaria.

Como integrante del Consejo de Unidad Académica -CUA- he desarrollado las siguientes líneas de acción articuladas:

- **participación en las reuniones convocadas por el Rectorado y elaboración conjunta de los Proyectos Institucionales.**

- acuerdos con los miembros del CUA acerca de las **prioridades en materia de asignación de recursos** de la Asociación Cooperadora.
- búsqueda de soluciones y acuerdos con los miembros del CUA en torno al **uso de los espacios físicos**. En el proyecto anterior ya me planteaba este propósito, haciendo referencia a las dificultades edilicias en las que se encontraba nuestra Escuela para responder a los cambios curriculares. Me refería en aquel momento a la implementación de los planes de estudio del 2009 que había significado un incremento en años de duración y en oferta de instancias curriculares. Esta situación requería de un trabajo articulado entre los directivos de todos los niveles de modo que se optimizaran los espacios. Ya en el 2012 comenzamos esta tarea y habíamos logrado acuerdos con los distintos niveles -inicial y primario, en el Edificio Anexo, y secundario, en el Edificio Central- para que "nos cedieran" espacios que no se utilizaban de manera permanente, compartiéramos otros elaborando una cuidadosa grilla de horarios de uso interniveles, y redistribuyéramos espacios de oficina de modo que quedara alguno libre para funcionar como aula.

Sin embargo, esa situación se agravó cuando en el 2015 el Nivel Secundario comienza a implementar la "Nueva Escuela Secundaria", reforma curricular y organizativa que en términos edilicios implica la superposición horaria con nuestro nivel. Desde el CUA elaboramos informes que relevan las condiciones edilicias y el planteo de necesidades, hemos solicitado reuniones con el entonces Ministro de Educación del GCABA, incluso hemos acercado propuestas de compra de inmuebles cercanos para solucionar esta problemática. A comienzos de este año, con una nueva gestión en el GCABA, como CUA, volvimos a solicitar una reunión para plantear las necesidades. Nuestras autoridades nos aseguran que el Normal 8 es, para ellas, la prioridad en materia edilicia.

- profundización de los **vínculos estrechos y de aprendizaje mutuo con los niveles inicial y primario** en los que nuestros estudiantes realizan las prácticas docentes, residencias y trabajos de campo. Durante estos años se ha consolidado este vínculo a través de las siguientes acciones de articulación:
 - hemos elaborado un **Plan de Trabajo Institucional -PTI- (2014-2015)** en articulación con estos dos niveles. Los objetivos generales del PTI fueron: fortalecer las trayectorias educativas de los estudiantes considerando como clave las **prácticas docentes**, y afianzar la **articulación con los niveles inicial y primario** de la institución. La propuesta incluía la ideación, planificación,

puesta en marcha y evaluación de propuestas educativas; nuestros estudiantes las desarrollaban en el marco de alguna o varias instancias curriculares y las llevaban a la acción en salas o grados de nuestros Departamentos de Aplicación. Implicaba básicamente dos cuestiones que no siempre están presentes en la formación: pensar con otros -en este caso, los estudiantes con los maestros del grado o la sala-, y llevar las propuestas a la práctica, que no sean sólo diseños para presentar a un profesor.

El PTI se desarrolló durante el año 2015, pero dada la potencia que tienen las prácticas concretas y situadas en la formación de los docentes hemos resuelto continuar las propuestas durante el 2016.

- hemos invitado a las **autoridades y maestras/os de esos niveles a las Jornadas Institucionales** que se desarrollaron durante el año 2015. En el marco de Programa Nuestra Escuela ese planteó que la temática de estas Jornadas fueran los Planes de Trabajo Institucional. En nuestro caso, el PTI suponía articulación con los niveles inicial y primario, por lo tanto en esas Jornadas se avanzó en definir las diferentes propuestas y sus cuestiones operativas.
- **compartimos un viaje al Tríptico de la Infancia**, en Rosario. El viaje era una de las acciones que nos planteamos en el PTI, elegimos el Tríptico por el impacto que ese espacio puede tener en los docentes y sus prácticas. Viajamos estudiantes y profesoras del nivel terciario, maestras de los niveles inicial y primario, y directivos del nivel inicial, primario y terciario. En la Escuela este viaje ha sido una propuesta inaugural, nunca se había desarrollado un viaje interniveles. A la vuelta algunas ideas se tradujeron en propuestas, incluso articuladas entre niveles.
- se retomaron algunas **acciones de articulación con el nivel secundario** y se iniciaron otras. Dado que el nivel medio no constituye un espacio de prácticas para nuestros estudiantes, las instancias de vínculos y articulación parecían más difíciles. Nos habíamos propuesto generarlas, en primer lugar, a partir de brindar información y dar a conocer las carreras de formación docente a los estudiantes del nivel medio de modo que las consideren como una opción deseable para continuar sus estudios en la Escuela. Para ello, desde el espacio de tutorías del nivel terciario se desarrolló una propuesta para los quintos años, que prevé incluso la participación de los estudiantes del nivel terciario.

- a la vez, se iniciaron invitaciones a los profesores y estudiantes del nivel medio a diversos eventos o propuestas pedagógicas y culturales. Hemos abierto algunas propuestas propias a la participación de los estudiantes del secundario, tales como la proyección de films, la visita de algún artista u organismo en torno a temáticas pertinentes.
- se puso en marcha el proyecto de **gestión de la información**. Esta era una tarea pendiente cuando asumí como Regente. Ya en el primer año del mandato, 2013, se pone en funcionamiento la **página web institucional** a partir del trabajo de una de las ayudantes de trabajos prácticos. En el transcurso de ese año se concreta la cobertura del cargo de **Gestor de la Información**, y comienza la tarea de producción y distribución de información relevante a todos los niveles, a la vez que se mantiene actualizada la página web.

Se plantea una línea de continuidad para todas estas acciones descriptas, se las considera constantes y permanentes, y el compromiso es profundizar los vínculos, mejorar los intercambios y seguir encontrando otras instancias de articulación. En este sentido, se propone:

- arbitrar y promover proyectos de investigación desde el nivel terciario en los que participen los profesores de los niveles inicial y primario y los estudiantes-futuros profesores. Estos proyectos podrán estar dirigidos tanto a la producción de saber pedagógico, cuanto a la puesta en marcha de prácticas y/ o proyectos innovadores.
- proponer y coordinar actividades de intercambio con las escuelas y jardines en los que nuestros estudiantes desarrollan las prácticas y residencias. La idea es que la Escuela se constituya como una usina de experiencias que puedan redundar en el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en nuestras escuelas asociadas, a la vez que ellas sean plataforma para la obtención de datos, para la implementación de proyectos compartidos y para el aprendizaje continuo.
- incentivar y generar propuestas pedagógicas compartidas con el nivel medio a partir de alguna instancia curricular o de alguna temática transversal que interpele a los estudiantes de ambos niveles: se plantea, en principio, para instancias artísticas, que en nuestro caso tienen características innovadoras dado que los Espacios de Definición Institucional delinean un recorrido en esa dirección, y para temáticas como la educación sexual y la violencia contra las mujeres.

Descripción de las acciones realizadas y propuestas de continuidad

Propósitos y acciones para el Nivel Terciario

*"Eran blancas las plumas
de los pájaros y blanca la piel de los animales.
Azules son, ahora, los que se bañaron
en un lago donde no desembocaba ningún río, ni ningún río nacía.
Rojos los que se sumergieron en el lago de la sangre derramada
por un niño de la tribu kadiueu.
Tienen el color de la tierra los que se revolcaron en el barro,
y el de la ceniza los que buscaron calor en los fogones apagados. Verdes
son los que frotaron sus cuerpos en el follaje y blancos
los que se quedaron quietos."
Eduardo Galeano
'Los Nacimientos'*

A fines del 2012 me comprometía a no quedarme quieta y los invitaba a teñirnos de colores, está aquí parte de esa paleta y la renovación de ese compromiso.

El Nivel Terciario está conformado por los profesores, los estudiantes y los graduados. Cuenta con un Regente para llevar a cabo la gestión y con un Consejo Directivo como órgano responsable del desarrollo del nivel y de la supervisión de su gestión y está conformado por los tres claustros.

Asimismo, para la gestión académica cuenta con los coordinadores de los distintos Campos de Formación de los Profesorados de Educación Inicial y de Educación Primaria, que nuclean a los profesores. A la vez, la tarea de éstos es asistida por los ayudantes de trabajos prácticos.

Como apoyo a la gestión académica se encuentra la biblioteca y centro de documentación; y a la vez el equipo de tutorías se encarga del acompañamiento y seguimiento de los recorridos de los estudiantes, en especial de aquellos que encuentran dificultades en ese tránsito.

Las cuestiones administrativas están a cargo de la bedelía conformada por los bedeles y los preceptores. Es la unidad de apoyo administrativo a las actividades de formación, responsable del relevamiento y la circulación de la información relativa a los estudiantes y los docentes.

Cada uno de estos engranajes contribuye a cumplir con el buen funcionamiento del Nivel y es necesario un trabajo articulado y de precisa división de tareas para que dicho funcionamiento se optimice. Se han desarrollado con cada uno de estos integrantes del Nivel, como cuerpo organizado o individualmente, acciones que se enuncian a continuación a la vez que las líneas de continuidad que propongo.

Propósitos y acciones para el gobierno

El Consejo Directivo como órgano responsable del Nivel

Como ya se hizo mención, el Consejo Directivo de nuestra institución comenzó a funcionar en el año 2009, en el marco de la aplicación del Reglamento Orgánico (RO) que significó una apertura democrática en el funcionamiento de la Escuela. Como Consejera por el claustro de profesores los primeros años de su funcionamiento y como Regente los últimos cuatro años, he formado parte del Consejo a lo largo de toda su existencia, por ello puedo dar cuenta del trabajo realizado y de las cuentas pendientes.

Poner en funcionamiento este órgano de gobierno no resultó sencillo para la institución porque significó modificar prácticas e historias institucionales muy arraigadas. En este sentido, una de las dificultades más claras en los primeros años de su funcionamiento fue el cumplimiento en cuanto a la frecuencia de las reuniones. Probablemente tuvo que ver con el contexto complejo de implementación de nuevos planes de estudio y con una sucesión de cambios de autoridades del nivel que le sumaron a la gestión las dificultades propias de esos procesos. Asimismo, poner en funcionamiento órganos colegiados y procesos eleccionarios son cuestiones que demandan tiempos y aprendizajes institucionales.

Este funcionamiento no del todo aceptado, sin embargo, no impidió que el Consejo Directivo formara parte y acompañara procesos de cambios en la formación docente. La coincidencia de su funcionamiento con la implementación de nuevos planes le demandó ocuparse de cuestiones sustantivas. Así en el marco del Consejo Directivo se presentó el proyecto para los Espacios de Definición Institucional que implicaba el desarrollo curricular de los planes. De igual manera, fue facultad del Consejo Directivo atender a los numerosos casos de equivalencias y reconocimientos que se produjeron como consecuencia de la convivencia de dos planes de estudios.

Junto con estas tareas coyunturales de esos años, el Consejo Directivo además comenzó a cumplir las funciones que establece el RO, de esta manera, dictó su propio reglamento

de funcionamiento, participó de los mecanismos llevados adelante en la cobertura de cargos y horas cátedra, atendió los procedimientos para otorgar equivalencias, evaluó y emitió opinión acerca de los diferentes proyectos llevados a cabo -entre ellos el de los EDI pero también todo otro tipo de proyectos presentados-, tomó conocimiento y emitió opinión acerca de diversos expedientes en virtud de su función de supervisar y promover el cumplimiento de las normas. Para estas tareas, en algunos casos, conformó comisiones de trabajo a las que les asignó tareas y plazos.

A partir de esta historia de conformación y funcionamiento del Consejo Directivo durante el período anterior a mi desempeño como Regente, me había planteado como **propósito primordial** para que Nivel Terciario cumpla de la mejor manera con sus funciones:

- **otorgarle un lugar preponderante al Consejo de manera que se instale en la cultura institucional como órgano de gobierno democrático y ámbito de discusión y consenso.**

Persiguiendo este propósito general, se **promovieron las siguientes acciones de carácter operativo** que justamente habían sido detectadas como dificultad en el funcionamiento del Consejo:

- definición de la agenda de reuniones ordinarias, contemplando por supuesto las posibilidades de sus miembros, de manera de cumplir con lo pautado en el RO de realizar una reunión por mes como mínimo. En el transcurso de los últimos cuatro años el Consejo Directivo logró regularizar su funcionamiento y, a diferencia de lo que había sucedido anteriormente, cumplió con las reuniones ordinarias.
- publicación por todos los medios disponibles de las fechas de reuniones. También durante estos cuatro años se avanzó en esta tarea, encontrándose siempre disponible esta información en la cartelera y en la página web de la Escuela.
- publicación de las actas de reunión.
- traducción operativa de las decisiones tomadas por el Consejo Directivo. En general las decisiones del Consejo suponen alguna acción administrativa o pedagógica que hay que concretar.

En cuanto a las **cuestiones que tienen tratamiento en el Consejo Directivo**, las convocatorias a selección de antecedentes para la cobertura de horas cátedra era de particular importancia. El Consejo Directivo tiene dentro de sus funciones la de

intervenir en las convocatorias, la manera en que esto estaba sucediendo no era operativo ni permitía las coberturas en el momento en el que se producían las vacantes. Se trabajó entonces en el Consejo Académico -cuyos miembros son los Coordinadores de los distintos Campos- una propuesta que implicaba definir el formato de las convocatorias, ese formato incluía los requisitos solicitados para cada grupo de instancias curriculares, la conformación de las comisiones evaluadoras y aquello que se debía presentar. Esta propuesta fue llevada al Consejo Directivo para su tratamiento:

- a inicios del 2013 se aprueba la propuesta con los distintos formatos de convocatoria a selección de antecedentes. Esta decisión ha permitido que durante estos cuatro años las coberturas de las cátedras sean inmediatas, no volviéndose a producir situaciones de vacancias por tiempos prolongados. En términos de gestión, esta es una cuestión central porque permite garantizar la formación de nuestros estudiantes.

Habiendo logrado un funcionamiento regular del Consejo Directivo, entiendo que todavía hay que avanzar en las siguientes cuestiones:

- promover la conformación del Centro de Estudiantes. Esta es una función del Consejo Directivo y una tarea pendiente. El Consejo debe ser el ámbito en el que esto se plantee y se debata.
- que se constituya en un ámbito de discusión de propuestas pedagógicas. En general, el Consejo funciona resolviendo e interviniendo en situaciones coyunturales, y si bien las condiciones en las que los consejeros asumen esta función explican esta intervención, es deseable que éste sea el órgano donde se generen proyectos pedagógicos, culturales y de extensión.

Propósitos y acciones para la gestión académica

Consejo Académico

La gestión académica del Nivel Terciario se comparte con los Coordinadores de los diferentes Campos de Formación, que conforman el Consejo Académico. Esta organización del Nivel que se pone en marcha con los planes de estudios del 2001 es una oportunidad muy interesante para la gestión. Como ninguna gestión supone una tarea solitaria, que estén los cargos para conformar equipos de trabajo es de crucial importancia.

Ese es el propósito central que planteo para gestionar la tarea académica:

- conformar un equipo de trabajo con los Coordinadores de los Campos de Formación. **En este caso en particular, se trata de darle continuidad a una práctica y organización que ya está sucediendo.** EL Equipo de Coordinadores ha funcionado en estos años como un verdadero equipo de trabajo, aún produciéndose algunos cambios en sus integrantes e incorporándose otros porque se crearon nuevos cargos, se ha podido construir un estilo de trabajo sostenido y con líneas de acción continuadas.

La cuestión central de la tarea de los Coordinadores supone articular con una perspectiva de conjunto las instancias curriculares de su Campo, a la vez que propiciar vínculos y articulaciones con los otros Campos. En este sentido, en el logro de estas articulaciones se colabora en la puesta en marcha y evaluación constante de los diseños curriculares y de cualquier otro proyecto institucional que se defina.

A continuación se presentan algunas de las propuestas que se desarrollaron junto a los Coordinadores a lo largo de estos años:

- A fines de 2012 se organizan las Jornadas "¿Qué aportan los lenguajes artísticos a la formación docente? Experiencias y concepciones", como culminación de un proyecto de investigación dirigido por Flora Hilert que articuló a la Universidad de Buenos Aires con Institutos de formación docente. Si bien este proyecto no pertenece a mi gestión, en cuanto asumo tuvimos que organizar las Jornadas que eran el evento con el que se daba cierre al proyecto. Las Jornadas suponían la presentación de las distintas propuestas de trabajo en las que participaron profesores y estudiantes. En esa ocasión surge la idea de documentarlas.
- A los dos años - 2014- sale publicado el libro "*Lenguajes artísticos y formación docente. Historia de una experiencia*", cuya presentación se realiza en nuestra Escuela. Esta obra es el resultado de un trabajo de investigación en el que participaron en forma conjunta docentes del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IICE) de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, y docentes de la Escuela Normal Superior N° 8 de la Ciudad de Buenos Aires. El proyecto tuvo como objetivo indagar el aporte de la interacción con objetos artísticos, mediada por el docente, en la formación docente.

- Durante mayo del 2013 nuestra escuela fue sede de la Muestra Itinerante del Museo de las Escuelas: **Educación en la memoria para construir el futuro**. La muestra presenta los materiales que han sido elaborados desde el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación Argentina. Se compone de paneles, recursos videográficos y propuestas de actividades interactivas, organizados en módulos de contenido. Esta propuesta se constituyó como punto de partida para proyectos y trabajos al interior de las instancias curriculares.
- Durante los años 2012-2013, a partir de la convocatoria del INFoD, se diseña, pone en marcha y evalúa el **Proyecto de Mejora Institucional "Experiencias artístico-expresivas en la formación docente"**, cuyo eje fue el "Fortalecimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes, ampliando y enriqueciendo su capital cultural". El proyecto supuso un intenso trabajo de articulación de contenidos; de manera consensuada entre los profesores se definieron temas transversales que todos debíamos abordar en nuestras clases. Estos temas fueron: **DIVERSIDAD CULTURAL- INFANCIAS, IDENTIDADES- GÉNERO, SER DOCENTE, EDUCACIÓN y PODER, CONSUMIDORES Y CIUDADANOS**. Cada profesor decidía la inclusión en su programa de uno, varios o todos los temas. Lo anterior dio como resultado que un estudiante pueda estar conociendo un mismo tema en distintas instancias y desde distintos enfoques. A la vez, desde determinadas instancias -las artísticas, expresivas y comunicacionales- se elaboraron distintas producciones que utilizaron el lenguaje o las herramientas comunicacionales específicos de esa instancia, y que giraron en torno o se vincularon con alguno de los temas transversales elegidos. Las otras instancias debían servir de aporte conceptual a los temas sobre los que se estaba produciendo.

En el marco del Proyecto se realizó un **viaje al Tríptico de la Infancia en Rosario** durante un fin de semana a finales del año 2013. El lugar fue elegido porque responde tanto a los propósitos específicos del PMI, porque parte de una concepción diferente de infancia, de arte, de propuesta para los niños; cuanto al propósito general de fortalecer las trayectorias educativas de los futuros docentes, significó una experiencia muy potente al movilizar saberes, creencias, ideas, a la vez que generar vínculos fuertes entre los participantes y la institución. **Este viaje es el primero que realiza el Nivel Terciario en su historia.**

- Como actividades de cierre se realizaron unas jornadas de exposición de las producciones elaboradas en las instancias artístico-expresivas y comunicacionales.
- A fines del 2013 se convoca a los profesores a elaborar proyectos para ser implementados con **horas institucionales**. A partir de allí todos los años hubo propuestas que fueron aprobadas y puestas en marcha.
 - Durante el año 2014 se realizó un trabajo pedagógico en torno al tema **evaluación**, decisión que fue tomada junto con el equipo de coordinadoras. Se revisaron acuerdos institucionales a partir de la normativa y en algunos casos de plantearon propuestas de redefinición de esos acuerdos. Se trabajó esta temática en todas las reuniones de Campos e Intercampos que se realizaron en el año. E incluyó también la participación de los estudiantes, relevando información a través de encuestas y entrevistas.
 - En el 2014 se inició el proceso de **evaluación de los Espacios de Definición Institucional** con la intención de identificar las dificultades y los aciertos en el desarrollo curricular y plantear los ajustes necesarios. Se organizó la evaluación de manera de relevar opinión de todos los actores institucionales: una parte estuvo a cargo de las coordinaciones y los profesores de esos espacios; otra, recolectó opinión del resto de los profesores del nivel; y una tercera, consideró la opinión de los estudiantes que han transitado el recorrido completo que se propone para estos Espacios. A partir de la evaluación se plantearon algunas propuestas de reformulación del documento original, de modo que el diseño incluya cuestiones que tuvieron lugar en el desarrollo curricular.
 - A fines del 2014 hay una nueva convocatoria del INFoD, se elabora un **Plan de Trabajo Institucional -PTI- (2014-2015)** cuyo eje está centrado en las prácticas docentes de los estudiantes e implica la articulación con los niveles inicial y primario de la Escuela. Los objetivos generales del PTI fueron: fortalecer las trayectorias educativas de los estudiantes considerando como clave las **prácticas docentes**, y afianzar la **articulación con los niveles inicial y primario** de la institución.

El proyecto se pone en marcha en el 2015. A mediados de ese año, y en el marco del PTI se realiza el **viaje compartido con los niveles inicial y primario al Tríptico de la Infancia**, Rosario. Luego, a pesar de no estar diseñado para el 2016, se decide que durante ese año se continuarán las propuestas de prácticas

docentes de nuestros estudiantes en salas y grados del Departamento de Aplicación. Asimismo, siguen pensándose propuestas vinculadas con el Tríptico para concretar.

- En el 2016, en ocasión de los **40 años del golpe de Estado cívico-militar de 1976** se plantea su conmemoración como **eje para trabajar durante todo el año** y en las distintas instancias curriculares. Hubo propuestas al interior de las cátedras, propuestas que articularon distintas cátedras, eventos abiertos a la participación de los distintos niveles educativos, y diversas salidas y visitas compartidas.
- En este mismo año se concreta la propuesta de creación de un **"espacio de recursos lúdicos"** para que los utilicen los estudiantes en sus talleres de prácticas y para enriquecer las distintas áreas de formación de los profesados de inicial y primaria. Esta propuesta se fundamenta en la importancia del juego en la formación docente, en la ausencia de instancias formativas vinculadas al juego en el profesorado de primaria y en la utilidad que reporta para los que están realizando sus prácticas docentes. Se propone la idea de que desde las distintas cátedras se vaya nutriendo este espacio y dotándolo con juegos y juguetes diversos.

De la descripción anterior se desprende lo sustantivo que es para el trabajo académico de una gestión, contar con **Coordinadores que se constituyan como un equipo de trabajo**; en este sentido, la **propuesta es mantener y fortalecer la dinámica de trabajo lograda en estos años.**

De manera que este Equipo pueda seguir concretando acciones, tales como:

- encontrar espacios de encuentro entre profesores para articular, programar conjuntamente, establecer criterios comunes, resolver vacancias y superposiciones, diseñar clases; es decir pensar juntos de modo de poder hacer explícitas en el recorrido de los estudiantes las relaciones entre campos e instancias.
- promover y diseñar actividades que involucren distintas instancias dentro de un Campo como instancias de Campos diversos. Podrá tratarse de muestras, jornadas exposiciones, de modo que la organización implique un esfuerzo por articular; y a la vez, otorgarle importancia a la producción de saberes, de materiales, de experiencias, y a la comunicación de esas producciones.

- promover entre los profesores la conformación de equipos de investigación dirigidos a la producción de saber pedagógico. A la vez que estimular la articulación entre niveles en estos proyectos y la posibilidad de incidir en las prácticas docentes tanto de nuestro nivel como de los otros. Se requiere, para ello, una política de financiamiento de estas iniciativas.
- diseñar una propuesta de formación para graduados. E incluir a las y los maestros de los niveles inicial y primaria también como destinatarios.
- colaborar con la Regencia -desde la perspectiva de cada Campo- en la construcción de alternativas de cursada para los estudiantes que mejoren la oferta educativa adecuándola a sus características y necesidades.

Profesores y Estudiantes como destinatarios del proyecto de gestión

Profesores

Como se enuncia en la portada, estoy convencida que son los profesores los que "marcan la diferencia". Abonan esta idea las múltiples investigaciones en torno a la formación de los docentes, en las que se concluye que es la enseñanza, y particularmente los saberes de los docentes acerca de las disciplinas y acerca de los modos en que estas se aprenden, la que determina buenos aprendizajes.

Desde la puesta en marcha de los planes de estudio del 2009 se sucede consecuentemente un proceso de cobertura de cátedras intenso, fueron muchas las instancias curriculares nuevas y hubo que ir cubriéndolas en esos años con una rapidez no siempre aconsejable. La cantidad de cátedras que fue necesario cubrir y la rapidez con la que se hizo, sin embargo permitió la incorporación de muy buenos profesores, expertos en sus disciplinas y en muchos casos de áreas "no tradicionales" en la formación docente, que otorgan al Normal 8 una caracterización y una riqueza de la que todos los que formamos parte de esos procesos de selección -de una u otra manera- nos sentimos orgullosos.

Entre los **propósitos para el período 2013-2016** se encontraban los de promover el trabajo conjunto de los profesores con los que cuenta el nivel, dar oportunidades de encuentro, alentar la generación de propuestas articuladas que potencien los recursos y los saberes. Durante estos cuatro años:

- se propuso una serie de proyectos a los profesores que iba en esa dirección y que en todos los casos fue bien recibido e incluso potenciado y mejorado.
- y, a la vez, de manera constante una característica que define al cuerpo de profesores del nivel se refiere a la iniciativa para plantear propuestas de articulación e interdisciplinarias que requiere un trabajo con otros.

Que la Escuela cuente con estos profesores que tienen estas características además de ser expertos y reconocidos en sus áreas, de alguna manera tiene que ver con:

- la manera en la que se lleva a cabo el proceso de cobertura de cátedras. Como ya se hizo referencia anteriormente, este proceso se deriva de una definición de los perfiles deseables para nuestra Escuela. Ese trabajo minuciosamente consensuado y revisado al interior del Consejo Académico y del Consejo Directivo permite contar con este cuerpo de profesores.
- el proceso transparente de la cobertura de cátedras. Esa transparencia se logra a partir de la definición previa de criterios y requisitos estables para las distintas áreas de conocimiento; a la vez que de la vigilancia permanente de los procesos por parte del Consejo Académico y el Consejo Directivo.

Asimismo, en este período

- se promovieron e incentivaron proyectos de investigación llevados a cabo por los profesores. Se trató básicamente de proyectos que se enmarcaron en las convocatorias del INFoD, conformando grupos de investigación junto con los estudiantes.
- se destinaron horas institucionales, con las que la Escuela contaba y no se estaban usufructuando, a diversos proyectos elaborados por los profesores. Estas horas se comienzan a usar a partir del 2014, ya que durante el 2013 se toma conocimiento de su existencia y se abre la convocatoria a los profesores para que elaboren proyectos. En todos los casos, las propuestas implicaron un trabajo colectivo a la vez que en relación con alguna o algunas instancias curriculares de los planes de estudio.

En este sentido, se plantea como intención para este próximo período:

- gestionar ante las autoridades la posibilidad de que se amplíe la cantidad de horas institucionales. Esto permitiría el desarrollo de diversos proyectos.

- continuar promoviendo proyectos de investigación. Es deseable que esos proyectos impliquen la participación de los otros niveles educativos de la Escuela u otras escuelas y jardines asociados. Para ello es preciso conformar equipos de investigación con los profesores, no se me escapa aquí la cuestión política que ello implica, y desconozco si habrá una línea en esta dirección; es claro que toda propuesta requiere que estén previstas las condiciones materiales, específicamente de horas y financiamiento para que se concrete.
- generar propuestas de extensión, que estén destinadas a los distintos niveles de la Escuela, y que los incluya no sólo como destinatarios sino como promotores y responsables de las propuestas.
- implementar un proyecto de acompañamiento a los docentes noveles, destinado a graduados de la Escuela. La iniciativa original elaborada está dirigida a maestras de inicial, se pretende ponerla en marcha y extender la propuesta a maestras de primaria.

Estudiantes

Como institución educativa nuestro propósito primario es promover buenos aprendizajes en los estudiantes, lo que significa en nuestro caso "formar buenos maestros".

Al logro de esos buenos aprendizajes están destinados todos los propósitos y acciones definidas en este proyecto. Sin embargo, dadas las características particulares de nuestros estudiantes, el diseño de los planes de estudio y el momento político ya descrito, hay cuestiones en torno a las trayectorias formativas de los estudiantes que plantean objetivos específicos.

Los estudiantes llegan a nuestra institución, con una trayectoria escolar previa, en este sentido se plantean varias cuestiones a considerar: en primer lugar, la diversidad de trayectorias educativas de los estudiantes; tenemos estudiantes que recién terminan el secundario, otros que cursaron otras carreras y luego optaron por la docencia, estudiantes que luego de muchos años de no estudiar, retoman el estudio, entre otras posibilidades. En segundo lugar, las trayectorias escolares de los estudiantes son muchas veces discontinuas y no siempre exitosas.

A eso hay que agregar la complejidad de los planes de estudio vigentes, que además incorporan hace años modalidades de cursada abiertas dando posibilidad a muchos

recorridos posibles y en diversos tiempos. Estas condiciones requieren como consecuencia por parte de los estudiantes la necesidad de contar con información que les permita conocer y tomar decisiones acertadas al elegir recorridos. Ante esta situación, pronto advertimos que muchos de nuestros estudiantes se planteaban una trayectoria de formación difícil de sostener desde sus experiencias y saberes previos, lo que generaba en muchos casos trayectorias de formación discontinuas y fragmentadas.

Asimismo, como agravante de esta situación en el 2012 todavía no se había organizado la oferta académica de tal manera que se garantizara, al menos en términos teóricos, la posibilidad de su cumplimiento en cuatro años. Es, entonces, una tarea impostergable que me comprometo a llevar a cabo, y

- en febrero de 2013, en la primera ocasión en la que presentamos los horarios para las inscripciones, ya estaba organizada la oferta académica total teórica que permitió garantizar cohortes completas. Fue un trabajo que supuso cambios de horarios de muchos profesores, en una oportunidad donde los movimientos eran ya muy difíciles, todas los Institutos los habían hecho unos años antes cuando se comenzaron a implementar los planes de estudio. Sin embargo, aquello que pensé que nos llevaría algunos años dado que no se había hecho todavía, lo logramos en sólo dos meses. Así, se presentó al Consejo Directivo en la primera reunión del 2013.
- a la vez, durante estos cuatro años hemos mantenido esa oferta estable. Esto es imprescindible para la organización y anticipación de las decisiones de los estudiantes. Por ese motivo, no se realizan cambios de horarios de los profesores, a no ser que esos cambios permitan alguna mejora en los recorridos teóricos de los cohortes.

A la vez, se identificaba un problema claro en la retención de los estudiantes durante el primer año de la carrera. Esto nos plantea como institución formadora en muchos casos el desafío de encarar junto con la formación del futuro docente, la formación de los estudiantes en tanto estudiantes. Este es un punto crucial en la experiencia de los estudiantes en el primer año de la carrera, mientras se forma a los futuros maestros y profesores para la práctica profesional es necesario trabajar también, sobre sus prácticas de aprendizaje y de estudio.

Asimismo, esas amplias posibilidades de elección del recorrido por parte de los estudiantes nos demostraban que tomaban malas decisiones, particularmente en el

primer año cuando menos información tenían acerca de los planes de estudio. Con los **Coordinadores, Tutores y estudiantes tomamos en ese momento la decisión de:**

- elaborar una oferta académica especial para el primer año de formación, que incluía espacios de tutoría con asignación de carga horaria, y el cursado de pocas -pero estratégicamente seleccionadas- instancias curriculares.

Esta propuesta fue evaluada periódicamente y se fueron incorporando los cambios necesarios. En términos generales, les permitió a los estudiantes sostener el primer año de cursada con mejores resultados. Comparando los porcentajes de retención de ingresantes de los años 2010, 2011 y 2012, con los de los años siguientes comprobamos que la planificación de la oferta de los dos primeros cuatrimestres de las carreras es una decisión acertada.

Estas acciones están articuladas con el trabajo del Equipo de Tutorías que a lo largo de estos años:

- reformuló y planificó el curso de ingreso a partir de la definición de intenciones que respondieran a las características de la población que concurre al Normal 8.
- recolectó información de los estudiantes y elaboró informes describiendo características. Esta acción se pretende sistemática de modo que permita tanto diseñar propuestas acordes a las necesidades, cuanto comparar y elaborar estadísticas.
- diseñó dispositivos de acompañamiento a los estudiantes de acuerdo a las necesidades y dificultades detectadas.
- abrió canales de comunicación directa con los estudiantes.

Se plantea acompañar al Equipo de Tutorías en la tarea de darle continuidad a estas acciones, a la vez que se propone:

- sistematizar la información acerca de los estudiantes y elaborar estadísticas relevantes.
- diseñar dispositivos de intervención de manera articulada con los profesores de algunas instancias curriculares, en principio de aquellas que cursan los ingresantes, de manera que el acompañamiento sea ajustado a situaciones concretas de aprendizaje y a los saberes específicos.

Considero que una de las cuestiones que interviene de manera central en la buena toma de decisiones por parte de los estudiantes de sus recorridos de formación es el acceso a la información necesaria. Si bien esta cuestión es importante para todos los miembros de la Escuela, para los estudiantes es condición para la toma de decisiones. En este sentido, se realizaron las siguientes acciones que se van a mantener y profundizar:

- se utilizaron los canales de comunicación existentes para hacer circular la información relativa a los planes de estudio, los requisitos de correlatividades, las inscripciones, la oferta académica, los horarios y aulas.
- se crearon canales nuevos. Se puso en funcionamiento la página web de la Escuela y en ella se encuentra actualizada toda la información académica y administrativa. A la vez se digitalizaron todos los formularios y certificados de modo que los estudiantes pueden acceder a ellos desde cualquier lugar sin necesidad de concurrir a la Escuela.
- se creó una base de datos de correos electrónicos, en la que se incorpora cada cuatrimestre a los ingresantes, y permite que los estudiantes reciban en su correo electrónico las novedades: publicación de horarios, aulas, ausencias de los profesores, entre otras.
- se generaron instancias de explicación de los planes de estudio y de las ofertas académicas elaboradas en los períodos de inscripción a cargo de los Coordinadores, los Tutores y la Regencia.

Durante este mandato que culmina fue una **preocupación constante el acompañamiento a las trayectorias** de los estudiantes, ya se hizo referencia a los distintos proyectos que se pusieron en marcha con este objetivo y que fueron interviniendo en distintos aspectos que suponen las trayectorias: la articulación entre instancias y saberes, la vinculación de los saberes teóricos con las prácticas docentes, la cuestión de la evaluación, el ofrecimiento de experiencias culturales diversas, entre otros. **La intención es continuar en esta línea acompañando los recorridos** formativos de los estudiantes, sabemos de la complejidad de los planes de estudio y de las dificultades de nuestros estudiantes para sostener las cursadas, lo que extiende bastante el tempo de duración de las carreras. En este sentido, a partir de la información con la que contamos acerca de los momentos críticos de los recorridos, de las vacancias y superposiciones de contenidos, de las vinculaciones de contenidos, de las modalidades de cursada que presentan mayores dificultades, se propone:

- diseñar alternativas de cursada que permitan trayectorias sostenidas y más exitosas. Puede tratarse de dispositivos que prevean:
 - incorporar la modalidad semipresencial a alguna o algunas instancias curriculares,
 - articular instancias curriculares cuyos contenidos lo permitan unificando tiempos de cursada y proponiendo un trabajo en pareja pedagógica de los profesores,
 - proponer un diseño articulado y/ o común en las planificaciones de determinadas instancias curriculares, que pueden incluir modificaciones en las modalidades de evaluación,
 - ofertar alguna instancia curricular de manera intensiva en períodos de verano o receso escolar.

Es deseable contar con la participación de los estudiantes para tomar estas decisiones.

A la vez, se propone volver a generar entre los estudiantes y la Regencia instancias sistemáticas de trabajo que den lugar a:

- la conformación del Centro de Estudiantes,
- la propuesta de proyectos de extensión,
- la concreción de eventos artísticos y /o recreativos,
- la participación en la Asociación Cooperadora,
- la participación a través de sus representantes, en la planificación de proyectos pedagógicos.

Propósitos y acciones para la gestión administrativa y de apoyo

Biblioteca y Centro de documentación

De acuerdo al Reglamento Orgánico, RM N°1316 del 2013 la biblioteca es la unidad de apoyo a la gestión académica que depende del Rectorado responsable de la organización, conservación y distribución de bibliografía, documentación e información vinculada a las actividades de docencia, investigación y extensión (Art. 28°)

El funcionamiento de la biblioteca en la Escuela merece una mención especial, en primer lugar, porque a pesar de lo que plantea el RO no se cuenta con una unidad centralizada, sino que algunos niveles educativos tienen su biblioteca y su respectivo bibliotecario de acuerdo a la Planta Orgánica Funcional. La biblioteca se encuentra en el Edificio Central, y allí trabajan bibliotecarios del nivel medio en los turnos mañana y tarde, y una bibliotecaria del nivel terciario en el turno vespertino. A pesar de esta organización, se plantea como necesidad el funcionamiento unificado y la posibilidad de que todos los niveles accedan a toda la documentación y bibliografía existente. Por ello, ya en el año 2012, como Consejera a cargo de la Regencia se promovieron:

- acuerdos entre directivos y bibliotecarios de ambos niveles para que la atención de los usuarios, el acceso a la biblioteca y el uso de los ejemplares se lleve a cabo indistintamente en cualquier turno, para cualquier estudiante y profesor más allá del nivel al que se pertenezca y el bibliotecario que se encuentre en ese momento a cargo. Estos acuerdos se sellaron con la firma de un acta, e implicaron avanzar en la idea de una biblioteca abierta, que entienda al material a disposición de los usuarios por encima de su resguardo y conservación.

A partir de este primer acuerdo fueron surgiendo necesidades para las que se diseñó una agenda que articule el trabajo de los distintos bibliotecarios y niveles. Se encuentra en proceso e incluye:

- la catalogación e inventariado compartido.
- el análisis del material ubicado en las estanterías para donar o dar de baja. La cuestión de espacio es central para avanzar en un buen funcionamiento: no se dispone de lugar para ingresar nuevos ejemplares.

En lo que se refiere al nivel terciario particularmente, **se ha solicitado** a la bibliotecaria un **estado de situación**, que permitiera planificar el trabajo asignando plazos a las tareas. Se constata que durante años se abandonó el trabajo de ingreso, catalogación e inventariado del material. Se establecen, entonces, estas prioridades:

- regularizar el proceso de ingreso de los materiales: sellado e inventariado, unificando el libro de inventario.
- localizar el material que se encuentra sin inventario, ni sellos, en la estantería y dar ingreso.
- continuar con las tareas de catalogación retrospectiva, reclasificación, inventariado y reordenamiento de los estantes.

- localizar y recuperar el material intercalado en estantería del nivel secundario sin ingresar.
- avanzar en la informatización del inventario.

A la vez, se plantean las siguientes acciones en relación con tareas de atención al público y de referencia:

- se asigna un espacio a la biblioteca en la página web de la Escuela. Se recopilan sitios de interés e información que se publican en ese espacio.
- se implementa un sistema de préstamos manual por planilla.
- se realiza una estadística anual de uso de los materiales de la biblioteca.

En segundo lugar, merece mención la situación del funcionamiento de la biblioteca en el Edificio Anexo. Hace años que allí se puso en marcha una biblioteca que era utilizada por el nivel primario, y atendida por una bibliotecaria cuyo cargo le pertenece al nivel terciario por POF. Ese cargo quedó vacante a mediados de este año y se cubrió, por supuesto, a partir del orden de mérito resultante del llamado a concurso hecho por nuestro nivel. Por decisión del Consejo Directivo se resuelve no dejar "vacío" y mantener ese espacio creado de hecho como biblioteca para el primario -se aclara que no existe en la POF el cargo de bibliotecario de nivel primario en las Escuelas Normales-, pero abrirlo también a nuestros estudiantes y profesores y articularlo con la biblioteca del Central. Para ello, es plantea necesario:

- dotar esa biblioteca de material bibliográfico correspondiente al nivel terciario.
- unificar la catalogación y el inventariado entre ambas bibliotecas, la del Central y la del Anexo.
- implementar un sistema de préstamo y seguimiento del material.

Son tareas que requerirán de un tiempo largo para su concreción dado que no está inventariado el material y, por tanto, hasta el momento se han llevado a cabo tareas de su identificación en estantería.

Bedelía

Se trata de una instancia institucional de suma importancia porque supone el apoyo administrativo a las actividades de formación. El nivel cuenta para ello con un bedel en el turno vespertino y preceptores en ambos turnos que desarrollan la tarea.

Al momento de asumir como Consejera a cargo de la Regencia -septiembre de 2012- tomé conocimiento del estado de situación de la gestión administrativa. Entre los años 2009 y 2012 se sucedieron una serie de cambios de autoridades y de personal administrativo que dio lugar a que el trabajo se encontrara preocupantemente atrasado, con tareas que son sustantivas pendientes, como por ejemplo la incorporación de calificaciones a la base de datos y a los libros matrices. En este sentido, se desarrollan las siguientes acciones:

- el personal de bedelía elaboró una agenda de prioridades, con tareas y asignación de plazos para cada una. Durante el transcurso del primer año de mi gestión se logra culminar con las tareas pendientes heredadas. A la vez que estar al día con las tareas administrativo-pedagógicas de cada cuatrimestre. Esto permitió:
 - acelerar tiempos en la confección de los títulos.
 - emitir certificados, fichas académicas, comprobantes de acreditación como estudiantes volantes, de manera inmediata y con todos los datos actualizados a la fecha de emisión.
 - reducir los errores administrativos. En rigor, los errores que hemos tenido que subsanar refieren, en general, al período 2009-2011 (datos no incorporados a la base, errores en la incorporación, materias sin datos en ocasión de tener que elaborar títulos.....)

Este trabajo imprescindible fue posible dado el compromiso y responsabilidad de todo el personal de bedelía. También en esta área considero necesaria la conformación de un equipo de trabajo confiable, y habiendo avanzado en esa dirección, se desarrollaron las siguientes líneas de acción:

- se elaboró una agenda de tareas de cada uno de las personas que conforman la bedelía, pautando los tiempos de realización y los plazos. Esto está estrechamente ligado a la definición del Calendario Educativo. Todas estas tareas se inician y se cierran concluidas en cada cuatrimestre.
- se elaboraron procedimientos para los distintos trámites administrativos. Asignándoles plazos de entrega a cada uno.
- en articulación con la Gestora de la información, se comunica y publica toda la información administrativa por todos los medios de los que se dispone: página web, carteleras, envío de comunicación virtual.

- se realizaron reuniones de trabajo con todo el personal de bedelía que permitieron definir las mejores maneras de cumplir con las cuestiones administrativas. Esto fue imprescindible en un primer momento de la gestión para definir y asignar tareas y procedimientos administrativos; luego con el tiempo fueron sólo necesarias cada vez que se produjeron cambios en los procedimientos.

Lograr tener al día el trabajo administrativo de bedelía permitió afrontar las circunstancias de funcionamiento del nivel en los dos edificios de la escuela en el turno vespertino. Este desdoble lo realizamos con la misma cantidad de personal y, si bien, es muy dificultoso sostenerlo por todo lo que ello implica en términos de traslado y de condiciones de trabajo, viene siendo posible sin que haya interferido en el cumplimiento de las tareas administrativas y en mantener al día los datos y las cargas, justamente porque no hay trabajo pendiente y sí la definición de un agenda consensuada y pautada con anticipación.

En este sentido, se propone continuar con las líneas de trabajo de estos años, de manera que el **compromiso es que el equipo de bedelía:**

- efectivamente funcione como apoyo a la tarea pedagógica y de formación, al servicio de los profesores facilitando y acompañando su tarea, y de los estudiantes brindando datos y asesoramiento de modo de acompañar mejor los recorridos.
- mantenga actualizada la información en la base de datos, de manera que pueda elaborar diferentes estadísticas correspondientes a profesores, a graduados y a estudiantes.
- someta a revisiones constantes su trabajo con el fin de plantear los ajustes y cambios que requiera cada circunstancia.

Bibliografía

- Camilloni, Alicia (2011): *La formación docente como política pública: consideraciones y debates*. Buenos Aires: Revista de Educación.
- Marzoa, Karina (2011): "Las Instituciones Formadoras de Docentes ante las normativas. Divergencias y convergencias: una Escuela Normal de la Ciudad de Buenos Aires", en *La investigación científica y la formación docente. Discursos normativos y propuestas institucionales*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Rizvi, Fazal y Lingard, Bob (2013): "Política educativa y asignación de valores", en *Políticas educativas en un mundo globalizado*. Madrid: Ediciones Morata.
- Tenti, Emilio (2012): "Docentes bajo sospecha". Montevideo: Quehacer Educativo.
- Vior, Susana, Misuraca, María Rosa y Mas Rocha, Stella Maris (compiladoras) (2009): *Formación de docentes. ¿Qué cambió después de los '90 en las políticas, los currículos y las instituciones?* Buenos Aires: Jorge Baudino Ediciones.

Documentos

- Escuela Normal Superior N° 8 (2007): *Proyecto de Mejora Institucional. Jornadas Autogestivas*.
- Escuela Normal Superior N° 8 (2012-2013): *Proyecto de Mejora Institucional. Experiencias artístico-expresivas en la formación docente*.
- Escuela Normal Superior N° 8 (2014-2015): *Plan de Trabajo Institucional. Fortalecimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes, a través del desarrollo de propuestas articuladas entre diferentes instancias del instituto formador y las prácticas de enseñanza en los niveles inicial y primario*.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Educación (2001): *Resoluciones N° 270 y 271. Profesorados de Nivel Primario y de Educación Inicial*.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Educación (2008): *Resolución 2453. Reglamento Orgánico para las Escuelas Normales Superiores*.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Educación (2009): *Resolución N° 6626. Profesorado de Educación Inicial. Y Resolución N° 6635. Profesorado de Educación Primaria*.

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Educación (2013): *Resolución 1316. Reglamento Orgánico para las Escuelas Normales Superiores.*
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. SGECP (2015): Resolución N° 489. Profesorado de Educación Inicial. Y Resolución N° 532. Profesorado de Educación Primaria.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2007): *Plan Nacional de Formación Docente. Documento de difusión.* Buenos Aires: Instituto Nacional de Formación Docente.