

TRABAJO FINAL

**XI CURSO SUBREGIONAL PARA LA FORMACIÓN DE GERENTES
DE EDUCACIÓN TÉCNICO-PROFESIONAL
Organización de Estados Iberoamericanos OEI**

SEMINARIO DE APOYO PARA LA CONFORMACIÓN DE ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES DE TRABAJO EN REDES

**PROYECTO DE CAPACI-
TACIÓN DE DIRECTIVOS
DE CENTROS EDUCATI-
VOS DE FORMACIÓN
TÉCNICO-PROFESIONAL
DE LA PROVINCIA DEL
CHUBUT, ARGENTINA**

**AUTOR: Hugo Alberto FRANCISQUELO – Ministerio de Educación
del Chubut – Argentina**

Colaboración especial:

Prof. Marcelo ALVAREZ-Ministerio de Educación del Chubut

Rawson, 2000

Provisorio Diagnóstico⁽¹⁾ de la situación de la formación técnico profesional en la provincia del Chubut

A diferencia de otros niveles y servicios educativos, la perspectiva de la formación técnico profesional, y su oferta educativa presentan algunas características que conjugan la fragmentación y sus falencias de organización, en forma monocorde con educación media, educación de adultos y aún con alguna posibilidad de educación superior. Esto se manifiesta en la alta fragmentación y superposición de instituciones y servicios formativos que resultan de la suma a lo largo del tiempo de decisiones tomadas sin un marco que les dé consistencia. Sin lugar a dudas una dura realidad, en la que la distribución de la población, sus zonas económicas y el propio sistema educativo se encuentran no siempre bien distribuido (ver mapas en páginas siguientes).

Esta situación sólo podrá ser superada con una fuerte inversión, no sólo de capitales sino de gestación de políticas acordes, con reglas de juego claras y acciones como la que este proyecto desea llevar a buen término.

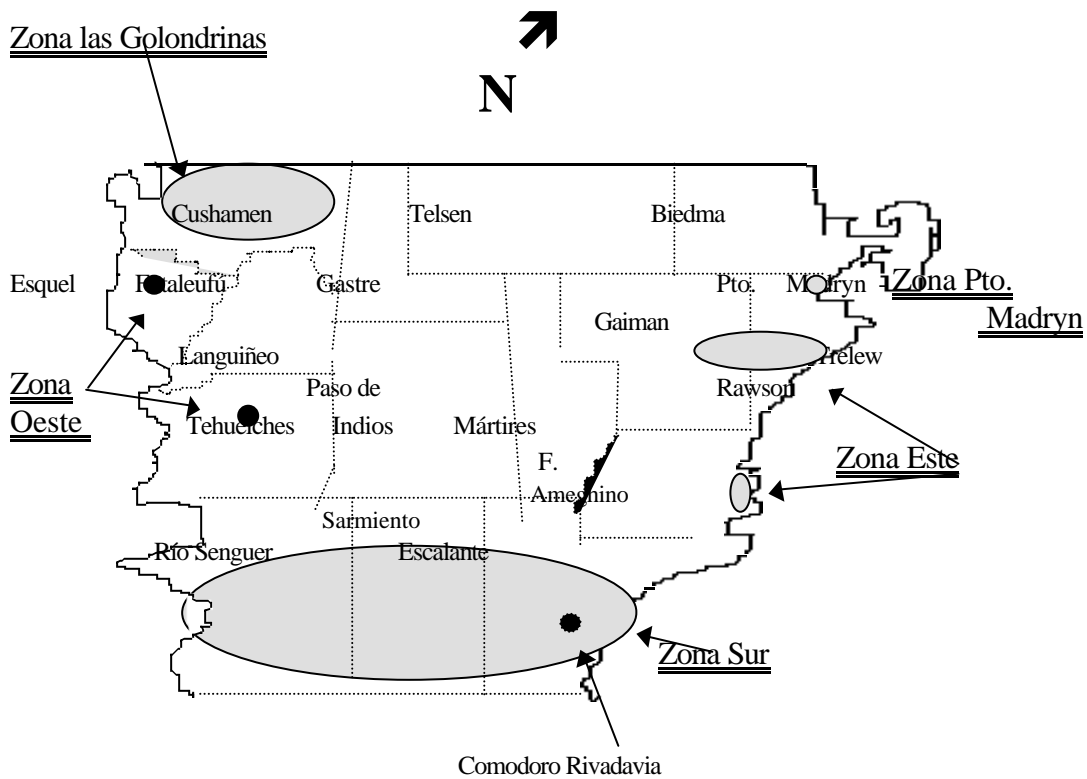
El presente modelo de intervención es una herramienta que puede contribuir a enfrentar algunos desafíos que plantea a la jurisdicción, la falta de adecuación que presentan las unidades de ETP, frente a la realidad.

Es decir constituir una nueva oferta, tomando en cuenta los requerimientos de formación acorde a la dinámica socio-productiva zonal, y las necesidades de aprendizaje de diferentes grupos poblacionales.

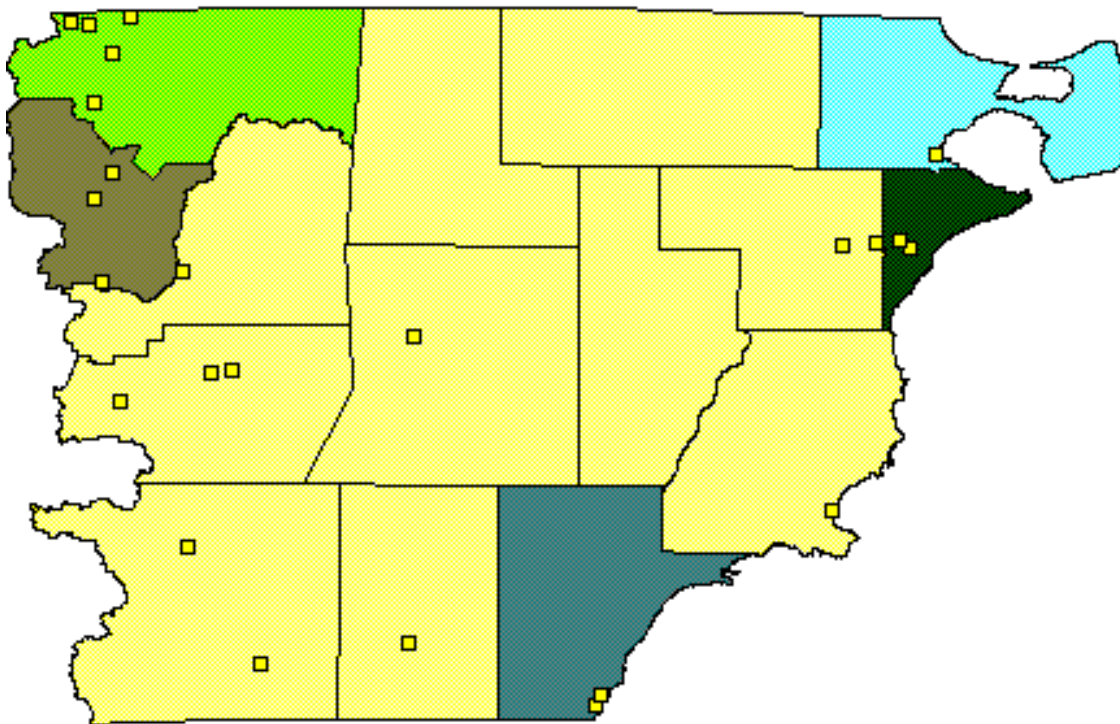
El facilitar mecanismos para que los establecimientos involucrados puedan hacer uso del equipamiento necesario para ofrecer una formación ajustada a los criterios de calidad, puede ser uno de los grandes desafíos que hoy son impensables en Chubut y mucho menos promoviendo la configuración en red de sus instituciones.

Tampoco se ha garantizado la capacitación del cuerpo docente y personal directivo que lleve a cabo una transformación. En esta muchas veces dolorosa realidad no se generan, ni siquiera en el contexto local, los espacios participativos que faciliten el involucramiento de los múltiples actores sociales relacionados con la educación, otras áreas del sector público, el mundo del trabajo y las organizaciones comunitarias. Es por esto, que busco a través del presente Seminario conseguir una oferta de capacitación que incorpore intereses diversos, pero que en definitiva deben y tienen que marchar en la misma dirección.







Ubicación Geográfica de las Zonas Escolares de la Provincia del Chubut en las que la formación técnico-profesional es requerida y susceptible de brindarse



Mapa Zonas Económicas de la Provincia del Chubut



Zonas Económicas:

- | | | | |
|---|--------------------------------------|---|------------------------------|
|  | Puerto Madryn – Dpto. Biedma |  | Rawson-Trelew - Dpto. Rawson |
|  | Comodoro Rivadavia - Dpto. Escalante |  | Com. Andina – D. Cushamen |
|  | Esquel - Dpto. Futaleufú |  | Resto de la Provincia |
-  Localidades

Alcance del Proyecto:

Del diagnóstico de la situación de la Educación Técnico-Profesional en la Provincia del Chubut, surge la inquietud de proponer a la Organización de Estados Iberoamericanos, la realización de este seminario, que sirva como generador de nuevos modelos de gestión a partir del concepto de redes. Entendemos que no es una tarea sencilla, pero sí que debe ser emprendida de inmediato en un medio en el que los recursos cada vez son más escasos y la tan mentada globalidad solo ha profundizado los condicionamientos socio-económicos.

Por otro lado genera dudas esto de trabajar en redes en el sentido de si no se está nombrando con nuevas palabras algo que de hecho ha existido siempre, como es la posibilidad que tiene el hombre de trabajar con otros, de compartir, debatir e intercambiar ideas o experiencias con sus semejantes, ya que una red remite a la idea de intercambio abierto, continuo y flexible entre sujetos, comunidades, instituciones, etc. La gran pregunta es: ¿eso ya no se ha hecho?

Pero si tomamos en cuenta que el trabajo en red consiste en un tipo de intercambio que no es la sumatoria de las acciones individuales que participan del todo, sino como una acción dinámica en donde los sujetos puedan entrar y salir del microsistema a crear, sin que por ello peligre el intercambio que con la red es generado, debemos dar una oportunidad a la experiencia. Y más aún en un panorama productivo signado por la competencia y la cultura individual, en el que la red puede pensarse como una forma de organización superadora de lo “costumbrista” educativo, y especialmente de la Formación Técnico Profesional (FTP), que fomente la construcción de vínculos solidarios y estratégicos que involucren a dos o más instituciones.

Es entonces indispensable que cualquier implementación de redes, debe partir del fin de las instituciones centradas en sí mismas, en donde el eje de sus preocupaciones se sitúa en sus estructuras internas, funcionando como un centro aislado, manteniendo un contacto con el exterior limitado solo a los intercambios necesarios para lograr un funcionamiento casi “normal”.

En nuestro contexto caracterizado por el cambio permanente, la incertidumbre y que lo que hoy es posible, mañana se vuelve patético, es difícil imaginar instituciones que puedan desarrollar su tarea sin mantener intercambios significativos con los otras, sin embargo es frecuente. Es por eso que debe generarse en los conductores de esas instituciones, en primer lugar la confianza, que no se puede pensar en el afuera como una amenaza, es necesario que identifiquen en lo externo un espacio de crecimiento e intercambio y una fuente de aprendizaje, además de posible sostenimiento de la propia institución.

No podemos seguir manteniendo instituciones que se ven a sí mismas como el “ombligo” de su ciudad o localidad, porque solo bagramos que se desgasten sus energías, sobrecargando a sus miembros y dándoles motivo a sus frustraciones.

Entre las nuevas estrategias de gestión que proponemos que se generen a partir del análisis de algunos documentos y la realización de este seminario, creemos que sería importante tener como ejes de trabajo los siguientes:

- La institución educativa para poder dar respuesta a las demandas que se le formulan desde el exterior y a las que sus propios miembros tienen, debe necesariamente mantener fuertes vínculos de intercambio con la localidad y región en la que está inserta.
- Para que la construcción de redes de instituciones y proyectos que ellas desarrollen puedan sostenerse, enriquecerse y nutrirse, deben inexorablemente integrar a todos los actores socio-productivos.

Ante la generación de nuevos proyectos institucionales, las decisiones que hay que tomar respecto del desarrollo del currículo, deben generar en los equipos de conducción y el conjunto de docentes la necesidad de compartir puntos de vista y experiencias con sus colegas, y ese es el punto que debe llamar a la concreción de redes. Para su concreción marquemos como necesario que:

- •Si bien es de carácter voluntario y sus integrantes se incorporan atraídos por un proyecto o por la necesidad de resolver un problema, es una respuesta social que deben generar las instituciones educativas.
- •Es una estructura y una manera de gestionar diferente de las tradicionales en un sistema jerárquico o burocrático de distribución de la autoridad.
- •Esencialmente es el trabajo colaborativo en su interior el que permite potenciar la oferta educativa a través de mejorar la calidad de la gestión.
- Para la docencia de FTP, a partir del intercambio de saberes y recursos la red puede establecerse con alcance variable: para objetivos concretos y diluirse a posteriori una vez alcanzados, o bien para un propósito más ambicioso con un carácter más permanente, que no es más que la dirección que queremos dar con este Seminario.

En este nuevo modelo de gestión que proponemos generar a partir de las acciones de esta capacitación, las relaciones entre la empresa y la formación del profesorado de la FTP, adquiere fundamental importancia y a nuestro criterio, potencian el trabajo en red, ya que se requieren en nuestra realidad un fuerte trabajo de instituciones y empresa, por ejemplo, al decir de *Francisca Palacios Muñoz*:

- Estableciendo vías de comunicación con la empresa colaboradora que faciliten la transferencia a los alumnos de las técnicas y conocimientos adquiridos.
- Disponiendo de la infraestructura y recursos necesarios para el buen desarrollo de las actividades previstas.

- Creando un ambiente propicio a la reflexión sobre la actividad docente.

En el mismo sentido, debe aprovecharse la relación directa y estrecha que se forje con empresas e instituciones concretas para avanzar en el desarrollo de la “formación concertada”. Y aquí tienen un peso formidable las palabras de *Francisca Palacios Muñoz*: “... las administraciones educativas podrían crear un archivo o registro de empresas participantes en el desarrollo del sistema de FP, al que fueran incorporándose en el futuro nuevas empresas que acrediten su voluntad y capacidad de colaboración, con el fin de disponer de una red de entidades colaboradoras comprometidas, no sólo en la formación permanente del profesorado, sino también en la continua renovación de los contenidos formativos, el seguimiento de la planificación de la oferta de enseñanzas profesionales, la oferta de profesionales “especialistas”, la orientación profesional, etc.” y la magnífica oportunidad de trabajar de acuerdo a un indicador real de la demanda.

Luego es indispensable que nos dirigiéramos a pensar en tomar en cuenta lo planteado por Thomas Valdés, como otra línea de acción:

- **Estrategias de difusión y promoción de la innovación.**
Creación de centros de referencia por sector productivo, promotores iniciales de experiencias de innovación investigadora, tecnológica o didáctico/curricular, para la posterior difusión a los centros especializados en actividades productivas homólogas, favoreciendo así la implantación de reformas a partir del intercambio entre iguales.
- **Estrategias de cooperación horizontal.**
Organización de redes de cooperación entre centros a través de programas de coaprendizaje e intercambio. Dichas redes podrían establecerse de forma cruzada en el ámbito sectorial y a nivel territorial, a partir del intercambio de experiencias y de la creación de equipos conjuntos de evaluación de resultados e impacto.
- **Estrategias de gestión del conocimiento.**
Creación de un servicio adscrito a la red de centros para la gestión y comercialización de patentes. Organización de una memoria colectiva a partir de la centralización de la información sobre Programas y Proyectos de la red de centros. (Banco de proyectos). Organización de un sistema centralizado de gestión de la información sobre acciones innovadoras en los Centros. (Banco de experiencias innovadoras).

Nos interesa especialmente resaltar justo aquí, y como aporte para la transformación el caso de la reestructuración institucional: de la transformación del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) de Colombia. El que sirve para “*visualizar el rol simultáneo de continuidad e innovación que, en el marco de una política de Estado de formación y desarrollo de recursos humanos, pueden desempeñar las instituciones públicas de formación profesio-*

nal.”

Como muy interesante vemos lo que el SENA define como su función fundamental: la formación profesional integral para la incorporación y desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país, atendiendo en forma prioritaria a los jóvenes que constituyen la nueva fuerza de trabajo, concentrando sus esfuerzos en la calificación para el desempeño en el ámbito de los procesos de producción de bienes y servicios. Además las innovaciones son para tener en cuenta en una reformulación del trabajo, para incorporar lo al de redes:

- Una estructura de pocos niveles, con una Dirección General, direcciones regionales y centros de formación, siendo éstos el eje de la nueva organización al asumir progresivamente más competencias en el orden pedagógico, administrativo, financiero y de planeación, con modelos organizacionales adecuados a las características de cada región o comarca.
- **Conexión en redes** de los centros de formación y con los clientes, entidades homólogas y centros de información, investigación y desarrollo tecnológico.
- Impulso a convenios „...para la ampliación de la cobertura y pertinencia de la oferta formativa, en especial con universidades para fortalecer la cadena de formación, y con empleadores para el mejoramiento de la productividad y competitividad.
- Flexibilidad y permanente actualización de los contenidos de la formación, como fundamento central de su pertinencia.
- Modernización de los diseños, para que apoyen la generación de un conocimiento innovativo, creativo y polivalente.
- Un sistema de información sobre oferta y demanda laboral que centra su acción en la ampliación de la cobertura, el análisis del mercado laboral, la innovación en la clasificación de ocupaciones, la extensión del servicio de orientación ocupacional y el acceso de los usuarios a la formación laboral.
- Utilización de talleres «virtuales» especialmente diseñados para apoyar procesos de formación, en reemplazo de los talleres reales, usualmente más costosos y de menor cobertura..
- Capacitación y asistencia técnica en los niveles de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Alternativas de matriculación para itinerario completo (salidas plenas) o para aspectos específicos o módulos trimestrales de la ocupación, que se pueden cursar en forma encadenada hasta culminar la formación.
- A los efectos de alcanzar ambiciosas metas en términos de utilizar todo el potencial de contratos que permite la legislación de contratos de aprendizaje, en los niveles de trabajador calificado, técnico profesional y tecnólogo, una combinación de estrategias: promoción del contrato de aprendizaje entre los empleadores, patrocinio de trabajadores ya vinculados al empleo, reconocimiento de cursos en otras instituciones de formación profesional y en empresas, impulso a la cadena de formación, utilización de estrategias de formación desescolarizada o semipresencial, utilización máxima de la capacidad instalada y operativa de los centros, reducción significativa de todos los costos y mejoramiento de la eficiencia total de la entidad.
- Una definición de institución abierta que busca y ejecuta alianzas estratégicas con empresas, gremios de empresarios y trabajadores, ONG, municipalidades, centros de desarrollo tecnológico, entidades educativas y de investigación públicas y privadas y otras organizaciones nacionales e internacionales, como forma de captar, adaptar y transferir tecnología, métodos y medios para elevar la calidad, cobertura y pertinencia de los programas de formación, las acciones de naturaleza tecnológica derivadas de dichos programas y los servicios de información para el empleo. Toda la acción de la institución está enfocada a la consecución de resultados y orientada por la filosofía del servicio al cliente.

Finalmente para estas consideraciones fundamentales, no podemos dejar de hacer eco de Daniel Filmus, cuando al hablar de que “La

flexibilización en las formas organizativas de la producción tiende hacia un claro predominio de la descentralización de la toma de decisiones. En las empresas modernas se está produciendo el reemplazo de estructuras piramidales y cerradas por "redes" planas, interactivas y abiertas".

Las nuevas formas de gestión y el arreglo a trabajar por redes "... terminan con el aislamiento de los trabajadores en su tarea específica generada por el trabajo en cadena. Se imponen modelos productivos que enfatizan la cooperación e interacción entre los diferentes roles ocupacionales. Esta tendencia aparece reforzada por la necesidad de articulación de esfuerzos de diferentes empresas o unidades productivas en determinados campos". Con lo que por ende genera desde el ámbito de la FTP, un resorte, un mecanismo que genere ventajas comparativas como el trabajo en redes, tiene ya a la vista una aliada incondicional: la tendencia generalizada del campo de la realidad que ella misma atiende. Por ende, la combinación de este proceso cooperativo obliga también a promover las *condiciones de liderazgo*: "es decir, *la capacidad de manejo de recursos humanos y la habilidad para conducir equipos de trabajo para el cumplimiento responsable y participativo de los objetivos previsto*".

No obstante, para terminar este lineamiento básico, consciente de los reclamos que exige la realidad, sostengo que cualquier iniciativa que se emprenda debe atender lo que tan bien define Víctor Assenza Parissi: "*Desde cualquier rol que ocupemos dentro del sistema formal de educación, en un ministerio, en una escuela o en un centro de formación, aceptemos ese reclamo como propio y asumamos la responsabilidad que nos compete*".

Fundamentación de la propuesta

El marco distintivo de las instituciones de FTP, que poseemos en nuestra jurisdicción, está en gran medida ligado al conflicto de las relaciones interpersonales. Y como tal no puede ser eludido ni eliminado. Por lo que debe abordarse, y manejarse con herramientas adecuadas, y una de ellas a mi criterio es el forjar la posibilidad de trabajar en redes institucionales, en las que irremediablemente tendremos conflicto, pero del mismo saldrá su resolución.

A tales efectos, para alcanzar una adecuada comprensión de los conflictos institucionales se requiere el análisis de sus componentes: origen, fuentes, tipos, creencias y posturas. Cada uno de ellos representa una lente por donde "mirar" el conflicto. Estas miradas no son excluyentes. Si bien cada una representa una puerta de acceso diferente, son complementarias, y nos indican que:

- ❖ La construcción de estrategias para el análisis de los conflictos es una competencia necesaria para aquellos que se ocupan de la gestión de grupos e instituciones.
- ❖ La formulación de interrogantes clave frente a los conflictos facilita la comprensión de su estructura, lo que permite la construcción del mapa del conflicto, esta herramienta puede facilitar

la formulación de hipótesis y la toma de decisión acerca de los caminos a seguir para su resolución.

- ❖ La institución que por sus características micro y macro estructurales posee una naturaleza conflictiva, deberá priorizarse, como de especial tratamiento, pero no ser dejada de lado en la constitución de redes.
- ❖ En cualquier organización se dan estructuras de participación que afectan a los procesos comunicativos. A través del tipo de interacción que se dé entre los miembros se podrán definir estrategias de intervención.

Destinatarios

- Cuarenta y ocho directivos de escuelas públicas de formación técnico profesional de la Provincia del Chubut de gestión pública y privada.

Requisitos

- Solo la de liderar instituciones de ETP, ya que en primera instancia, el seminario estaría solo destinado a los integrantes del equipo directivo de unidades de formación técnico-profesional.

Modalidad de trabajo propuesta

En términos generales consistiría en generar las siguientes actividades:

➤ Actividad Previa de los destinatarios (no presencial):

1. Remisión de lecturas seleccionadas a los que recibirán la capacitación
2. Informe sobre lecturas previas
3. Confección de un proyecto individual o grupal sobre acuerdos interinstitucionales, susceptibles de ser llevados a cabo, o bien que al menos demuestren predisposición de alguna de las instituciones involucradas.
4. Elaboración de un borrador de idea de viabilización de Acuerdos con Regiones provinciales y extranjeras colindantes de las comarcas involucradas

➤ **Actividades de Consulta de los destinatarios:**

La simple reunión o las consultas por medios telefónicos o electrónicos.

Responsables: los profesores Marcelo Álvarez y Hugo Francisquelo del Ministerio de educación del Chubut.

➤ **Actividades Presenciales:**

❖ **En metodología de Seminario.**

Responsables:

- Los profesores que la Organización de Estados Iberoamericanos considere apropiados.
- Los profesores que el Instituto Nacional de Educación Tecnológica de Argentina, ofrezca para apoyar la iniciativa

Lugar de realización propuesto: Centro Regional de Educación Tecnológica con sede en Comodoro Rivadavia, Chubut, Argentina.

➤ **Actividades para la acreditación:**

- ❖ Confección de un proyecto de más de una unidad de ETP, que involucre dos o más acuerdos interinstitucionales, susceptibles de ser llevados a cabo.
- ❖ Elaboración de un Esquema de viabilización de Acuerdos con Regiones provinciales y extranjeras colindantes de las comarcas involucradas.

Modalidad para llegar a los acuerdos planteados: Todas las modalidades que los responsables de dichos acuerdos crean convenientes.

Encuadre teórico de las perspectivas educativas y la vinculación al campo laboral que sustentan la formulación de este proyecto.

Del conflicto en las instituciones educativas en las que se quiere generar el trabajo en redes:

Todas las personas desarrollan sus vidas en el marco de instituciones de distinto carácter, estableciendo intercambios con otros. En este juego de relaciones se producen cruces de opinión, confrontación de visiones, intereses y puntos de vista, lo que puede ser motor de conflictos y crisis. Sin

embargo, estos movimientos que suelen vivirse como negativos hacen a la riqueza de las relaciones, por ende creemos que tratar de incitar un trabajo en redes capitalizaría precisamente esos indicadores en la dirección deseada.

De la Formación Técnico Profesional (FTP)⁽²⁾

Constituye un sistema integrado que trasciende los distintos niveles y ciclos del sistema educativo provincial, con una adecuada articulación con los mismos. A la vez, plantea en plena correspondencia con parámetros nacionales y regionales, la validez y reconocimiento de las ofertas formativas.

La Formación Técnico-Profesional está compuesta por un conjunto de cursos, programas, itinerarios o trayectos, que tienen como objetivo la formación para el trabajo desde el nivel inicial hasta el nivel técnico superior no universitario, considerando su pertinencia y empleabilidad en áreas ocupacionales.

Está caracterizada por:

- ❖ **Dinamismo:** la oferta formativa se elabora a partir de un proceso de actualización permanente, requerido para responder a las demandas cambiantes del mundo del trabajo.
- ❖ **Participación:** porque la participación de todos los actores involucrados (empresarios, sindicatos, organizaciones comunitarias, estado nacional/provincial/municipal) garantiza su diseño, implementación y evaluación eficiente.
- ❖ **Adaptación:** para resolver los problemas específicos de formación de poblaciones heterogéneas (jóvenes, adultos, mujeres, trabajadores en proceso de reconversión o de profesionalización) y a demandas productivas diversas (grandes empresas, PYMES, economías regionales)

Son funciones de la Educación Técnico Profesional:

- ❖ Garantizar la formación del trabajador como ciudadano/a brindándole educación para y en el trabajo.
- ❖ Garantizar la promoción social y la elevación del nivel de calificación de la población trabajadora brindándole con ello oportunidades de crecimiento personal, laboral y comunitario.
- ❖ Garantizar la adquisición y el dominio de competencias básicas, genéricas y específicas requeridas por un área ocupacional dada.

La Formación Técnico Profesional está organizada a través de un Sistema Integrado de Ofertas Técnico-Profesionales, como instrumento capaz de organizar el tratamiento y desarrollo integral de la formación para el trabajo en un espacio social determinado.

Este sistema incluirá alternativas de formación amplia para el desempeño competente en múltiples tareas de un campo profesional, que

aseguren un desenvolvimiento polivalente dentro de esas áreas. El carácter de las competencias que desarrolla supone una formación de duración adecuada.

También habrá ofertas destinadas a desarrollar aquellas competencias requeridas para desempeñarse en ocupaciones determinadas y/o como componente de políticas activas de empleo orientadas a promover la inserción laboral y social de grupos con necesidades específicas.

Un sistema así organizado, asegurará el establecimiento de perfiles profesionales validados social y sectorialmente y asegurará una oferta de formación profesional que cumpla con los requisitos de terminalidad, vinculación con el sistema formal y continuidad en los distintos niveles.

La articulación de la formación técnico profesional inicial con la formación permanente y la formación superior, universitaria y no universitaria se plantea como una tarea imprescindible para dar base real al concepto de formación durante toda la vida.

Las autoridades educativas provinciales y las instituciones educativas implementarán, cuando las exigencias del aprendizaje lo requieran, mecanismos y procedimientos de nivelación orientados a completar la formación de base de los estudiantes que opten por cursar las distintas ofertas de Formación Técnico Profesional.

Las modalidades de acreditación de los saberes previos de los alumnos aspirantes a cursar FTP que no hayan completado los estudios formales requeridos, pero que puedan acreditar competencias equivalentes adquiridas a través de la experiencia laboral y el estudio personal, serán aquellas que las autoridades competentes diseñen, con mecanismos explícitos de reconocimiento y validación de las competencias adquiridas fuera del ámbito escolar, a partir de estándares acordados en el ámbito federal.

Cuando se decida aceptar aspirantes en estas condiciones, será requisito necesario que los mismos sean mayores de 18 años.

Las ofertas de FTP se estructurarán a partir de perfiles profesionales explícitos en función de los cuales se organizarán los procesos formativos, diseñados a partir de Familias Profesionales. En dichos perfiles se especificarán las competencias profesionales que el estudiante debe ser capaz de acreditar en el momento de egresar de cualquier nivel de la FTP.

Los perfiles profesionales de la FTP y sus Familias Profesionales serán los acordados en el ámbito federal a los fines de la validez nacional de los Títulos, Acreditaciones y Certificaciones

Las autoridades educativas de la provincia deberán desarrollar una planificación de la oferta de FTP, articulada, y teniendo en cuenta los otros niveles educativos.

Para ello realizarán un diagnóstico que contemple:

El relevamiento y análisis de los requerimientos de los sectores de la producción y los servicios en el ámbito local, regional y provincial.

El estudio de la demanda potencial de Formación Técnico-Profesional a la que se enfrentará el sistema educativo.

El análisis integrado de las capacidades institucionales de los establecimientos existentes para Educación, FTP y otras ofertas, por zona o localidad, en relación con infraestructura y equipamiento, perfil de los recursos humanos, organización y gestión institucional, matrícula.

La gestión y conducción institucional de la FTP dispondrá de un margen de autonomía suficiente para:

Desarrollar acuerdos y proyectos con otras instituciones educativas, empresarias, organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Celebrar convenios y establecer mecanismos de vinculación con sectores representativos de la producción y los servicios.

Responder con rapidez y flexibilidad a requerimientos de los sectores productivos afines con los objetivos y perfil de la institución.

Generar ofertas para atender los intereses y necesidades socio-educativas de distintos grupos sociales.

A los efectos de la planificación provincial, la FTP deberá articularse con la oferta de formación técnica de nivel superior, teniendo en cuenta los artículos 18, 19 y 20 de la Ley Federal de Educación.

De este modo, será posible establecer criterios compatibles para la definición de competencias a desarrollar, a los efectos de evitar superposiciones y para favorecer la elaboración de propuestas curriculares integrando los distintos niveles.

De las limitaciones del trabajo en red

El trabajo en redes impulsa debemos reconocer una ilusión: el hecho de que si la gente se junta y reflexiona, soluciona los problemas. Sin embargo, si bien este supuesto es válido es conveniente examinar algunas limitaciones y riesgos del trabajo en redes.

Una red puede constituirse “defensivamente” o para el desarrollo de un proyecto: una red exitosa se sustenta en un objetivo, proyecto, visión, un escenario futuro y mejor.

Cuando la red se constituye sumando debilidades, se obtiene mayor debilidad. La red se enriquece con la heterogeneidad. La articulación sólo con quienes tienen un mismo estilo puede empobrecer los proyectos en común.

Un riesgo posible entre instituciones heterogéneas es la absorción. Ésta se produce cuando en lugar de elaborar proyectos en común y trabajar a partir de las diferencias y lo que cada uno puede aportar, una institución, un equipo o un grupo de personas “ejecutan” y toman decisiones sin tener en cuenta al conjunto de los integrantes.

Pueden darse también limitaciones en función de la legalidad vigente definidas por la normativa que no acompaña o está desfasada respecto de los procesos que se van sucediendo en las instituciones.

Otros peligros potenciales en relación con la estructura pueden ser:

- La hiperorganización, trazando bordes demasiado firmes que quiten flexibilidad creativa.
- El espontaneísmo y el caos, que hagan sucumbir a la red por no contar con el mínimo de estructura organizativa.

De las posibilidades del trabajo en red

La organización de redes tiene un fuerte componente actitudinal. En la elaboración de proyectos en común, los integrantes de una red articulan enfoques, estrategias, análisis, y fundamentalmente articulan personas en instituciones, que se integran desde posiciones distintas y con impactos emocionales diferentes. La incertidumbre, los temores de exclusión, las ilusiones, el miedo a las pérdidas, constituyen condicionantes básicos.

En ese marco no obstante, los profesionales docentes disfrutan de una posición ventajosa para la creación de redes. En la institución educativa, el equipo docente tiene un elevado grado de control sobre la gestión de la institución, sobre el temario que se enseña, sobre la vinculación de unos cursos con otros, sobre la evaluación de los alumnos, sobre las relaciones con el entorno. En este sentido, el equipo docente puede imprimir a su labor una orientación determinada en función de los principios, los procedimientos y los instrumentos que aplique en la gestión de la institución o en la relación de enseñanza/aprendizaje que tiene lugar en el aula, según los criterios acordados con su participación, en el proyecto institucional.

Por ello, un profesional directivo o docente disfruta habitualmente en su trabajo de más autonomía que otros trabajadores. Esta autonomía relativa facilita la creación de redes que fomenten la colaboración entre instituciones educativas para trabajar juntas en un proyecto común, para compartir recursos, para alcanzar objetivos específicos, y tiene como características y requisitos principales los siguientes:

- ❖ Es voluntaria.
- ❖ Está establecida en términos de colegialidad, entre iguales, no existe predominio por parte de uno de los actores.
- ❖ Está abierta a la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
- ❖ Se basa en la lealtad y en la confianza recíprocas.
- ❖ Implica un determinado planteamiento ideológico (ausencia de jerarquías, equidad, igualdad en-

tre participantes, voluntad de transformación y mejora).

- ❖ Supone, a diferencia de la simple cooperación, realizar en común, participativamente, el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar, acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

De las redes institucionales y su gestión

Las redes institucionales pueden ser consideradas un ámbito específico para la gestión. Considerar este ámbito implica pensar las prácticas ligadas al espacio en que éstas se desarrollan. Las redes constituyen un marco amplio de interacciones donde se entrecruzan necesidades y demandas de las instituciones que las integran, modalidades de vinculación variadas que pueden reproducir relaciones de **donante-receptor**, características personales y profesionales de los actores, requerimientos de los organismos de conducción de la política educativa.

Implica también un replanteo de la propia concepción del lugar de la conducción en el marco de la constitución de espacios cooperativos. Se trata de pasar de una posición de poder en la organización jerárquica y vertical del sistema a líneas organizativas que tienden a fortalecer los procesos de horizontalización y autonomía.

Competencias Específicas

Trabajar mediante redes aporta una serie de ventajas evidentes, que se intentarán acercar a los destinatarios:

- ❖ Favorecer la cohesión social entre los actores que participan de la red, tanto por el **objetivo común** que se han marcado como, sobre todo, por el **proceso de colaboración** que tiene lugar entre ellos.
- ❖ Afrontar las situaciones problemáticas que se derivan de un entorno social cambiante, en el que la incertidumbre y lo imprevisible es un rasgo característico.
- ❖ Fomentar las actitudes y las habilidades necesarias para establecer y mantener acuerdos y equilibrios entre los actores, por ejemplo la empatía o la capacidad negociadora.
- ❖ Estimular la creatividad, el rigor y el ser sistemático en la orientación de las actividades y la creación de instrumentos necesarios para alcanzar los objetivos previstos.

Expectativas de Logros

Resultados esperados de la ejecución de la actividad planteada tomando como eje el Seminario:

- ❖ Establecer canales de comunicación entre establecimientos educativos.
- ❖ Intercambiar información sobre actividades.
- ❖ Invitaciones para la asistencia a actos y acciones concretas de asociación interinstitucional.
- ❖ Promover contactos informativos sobre temas profesionales.
- ❖ Compartir experiencias organizativas, didácticas.
- ❖ Promover encuentros profesionales periódicos sobre la base de una programación.
- ❖ Analizar deficiencias en los establecimientos y efectuar propuestas de mejora.

Resultados esperados a posteriori de la ejecución de la actividad planteada tomando como eje el Seminario:

- ❖ Crear fuertes vínculos entre los docentes y los establecimientos. Puede abarcar desde la demanda de dotación de más y mejores recursos, hasta el cumplimiento de una determinada normativa en todos los establecimientos de la zona.
- ❖ Generar la posibilidad de compartir recursos. Del conocimiento mutuo surge naturalmente la posibilidad de compartir recursos, ya sea humanos (profesores de apoyo, especialistas), materiales (libros, computadoras), estructurales (espacios físicos), o de servicios (comedor, transporte).
- ❖ Participar en proyectos comunes. Comenzando con propuestas de colaboración con relación a actividades de los estudiantes (encuentros, campamentos...) para pasar más adelante a diseñar proyectos más ambiciosos en relación con tareas de planificación, de intervención en el entorno, de formación profesional, etc.

Resultados esperados a mediano y largo plazo una vez concretados acuerdos institucionales:

| Con los actores del Ámbito Inmediato | Productos Esperados |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cámaras, empresas, sindicatos. | <ul style="list-style-type: none"> • Aportes al análisis socioeconómico sobre: sectores y/o ramas más dinámicas, perfiles profesionales más requeridos • Avances en compromisos que fortalezcan la relación de la escuela con el mundo del trabajo. • Acuerdos para conformar una red que mejore las posibilidades de inserción laboral de los futuros egresados. • Registro de las principales demandas y necesidades que cada sector le hace al sistema educativo. • Propuestas de capacitación específicas, según necesidades sectoriales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representantes del Municipio | <ul style="list-style-type: none"> • Aportes al análisis socioeconómico básicamente en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Detección de proyectos de desarrollo a escala local. ✓ Propuestas de capacitación específicas según necesidades del sector público. |
| <ul style="list-style-type: none"> • ONGs, y Organizaciones Intermedias | <ul style="list-style-type: none"> • Aportes al análisis socioeconómico según experiencia de cada organización. • Acciones que mejoren la articulación de estas instituciones con los establecimientos educativos. • Detección de necesidades y propuestas específicas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Otros establecimientos educativos no involucrados | <ul style="list-style-type: none"> • Aportes al análisis de la capacidad instalada del sistema educativo. • Análisis de las propuestas de los otros sectores. • Aportes para la conformación de la oferta local. • Detección de posibles ofertas compartidas. |

Resultados esperados en la formulación de los lineamientos generales que deberán poseer los acuerdos:

- ❖ Enuncien los alcances de los posibles acuerdos.
- ❖ Aborden los convenios en consonancia con lo establecido en la normativa provincial y federales de la FTP.
- ❖ Adecuen los alcances de lo pactado en función de los destinatarios/beneficiarios.
- ❖ Articulen los acuerdos en torno a un eje organizador.
- ❖ Evidencien relevancia, significatividad social.
- ❖ Equilibren la extensión y profundidad de los acuerdos alcanzar.
- ❖ Expliciten las expectativas de largo plazo formuladas en el proyecto de acuerdo.
- ❖ Favorezcan la posibilidad de profundización y actualización de los acuerdos.

Objetivos

Objetivo General

Configurar, en el ámbito de la jurisdicción educativa de Chubut, sistemas de ofertas y servicios de formación técnico profesional que involucren a la totalidad

de las instituciones que se desempeñan en ese campo, considerando los requerimientos de formación que devienen de la dinámica socio-productiva local, y los lineamientos generales de la Transformación Educativa.

Objetivos Específicos

- Constituir ámbitos y promover procesos que involucren a la comunidad educativa, representantes del mundo del trabajo y de diversas organizaciones comunitarias para la definición de acuerdos para el trabajo en redes de servicios educativos destinado a la Educación Técnico Profesional.
- Consolidar un mapa de ofertas a futuro, de la formación técnico profesional sobre la base del análisis de la dinámica socio-productiva de la zona, a través de un proceso interactivo que involucre a instituciones y a diversos actores de la comunidad.
- Desarrollar proyectos interinstitucionales con una perspectiva de asociación y/o articulación, promoviendo la configuración en red. Dinamizar acuerdos que permitan optimizar los recursos definiendo centros (espacios) de equipamiento de uso compartido, repotenciando nuevas inversiones y no duplicaciones de los mismos.

Una aproximación al tema que se va a desarrollar durante el transcurso del Seminario.

Las redes entendidas como flujos de intercambio han existido siempre. Obedecen a la necesidad humana de relacionarse con los demás, simplemente por el afán de comunicación o bien para desarrollar alguna tarea o actividad que demanda la participación de más de un sujeto o institución.

De esta manera, la noción de red remite a nuevas formas de organizar y desarrollar el trabajo tanto al interior de las instituciones como entre ellas. Sin embargo, ¿cuáles son las diferencias entre una organización tal cual se la ha conocido hasta el presente y una red? :

- •Por un lado, la red no implica necesariamente a una sola organización aún cuando se puede hablar de redes internas.
- Por otro lado, el trabajo en red supone necesariamente flexibilidad, dinamismo y autonomía de los miembros que la componen. Una red no puede sostener su accionar si depende de una persona para funcionar; no hay una cabeza que define el accionar de los otros.

Por lo tanto, al analizar una red es necesario identificar el o los puntos en donde las instituciones o sujetos convergen y dan lugar al desarrollo de una tarea común. No se trata de centrar la mirada en lo que cada uno hace por separado sino más bien. En este sentido, trabajar en red significa *gene-*

rar mecanismos organizados de intercambio permanente para la concreción de objetivos comunes ya sea para la producción de estrategias de resolución de problemas como para la consecución de proyectos que tienen como condición el trabajo con otro.

La constitución de redes puede entenderse entonces, como fruto de la coincidencia entre los objetivos de diversas instituciones.

Sin embargo, para ello no es necesario que todos los objetivos coincidan sino más bien que se produzca el intercambio a partir de un elemento convocante que promueva la concurrencia de acciones y prácticas. De modo que la red, no sustituye el trabajo de cada organización ni supone que para participar en ella debe haber acuerdo total entre los objetivos de cada miembro. Como es obvio, cada una de estas instituciones tiene intereses propios que no necesariamente deben coincidir con los de los otros miembros, pero ***el resultado del trabajo en red le otorga una “ganancia extra” a cada una.***

Cada institución comparte con los otros miembros de la red algunos de sus objetivos o intereses pero no necesariamente todos. Sin embargo las relaciones que se ponen en juego entre sus integrantes son múltiples y dependen del tipo y forma en que se hayan establecido los intercambios.

Por lo tanto, ***formar parte de una red no significa perder identidad o autonomía como institución o individuo sino que se trata mas bien de formar parte de una organización de intercambios en la cual todos se benefician***, tanto en la consecución de los objetivos compartidos como en los propios.

Precisiones dirigidas a los destinatarios:

De la conformación de las redes:

De las redes que se gesten ***realmente deben*** nacer nuevas formas de estructurar las relaciones que se establecen entre las organizaciones y en su propio interior, por lo tanto al igual que otros procesos y prácticas de innovación que se desarrollen en las escuelas, se demanda la revisión de las formas que asume la gestión, atendiendo especialmente a las dinámicas que presentan las relaciones entre las personas y la modalidad que sume la estructura organizativa.

En la conformación de redes y en la preocupación por garantizar su viabilidad y perdurabilidad en el tiempo se hace necesario no sólo pensar con quién se van a establecer este tipo de vínculos sino también cómo se van a desarrollar de modo tal de facilitar su implementación.

La constitución de redes entre instituciones no puede entenderse como un evento sino un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo del cual se conoce su inicio pero no puede predecirse su desenlace. Esto significa que no se agota en el momento de establecer un convenio sino que se continúa en el tiempo y sus resultados se encuentran en función de la praxis que da forma a esa red.

Para esto deberán tenerse en cuenta a la hora de conformar acuerdos y desarrollar redes que:

- • Las redes se tejen entre instituciones cuando se descubren intereses mutuamente complementarios.
- • Dado el carácter **recíproco** de la red en el momento de disponerse a trabajar con otros se debería estar preparado “**para construir junto con**”.
- • Los recursos necesarios para implementar una red no se reducen a aquellos con los que cuenta una organización. En la red los recursos son fruto de lo que cada miembro aporta. En este sentido el todo es mucho más que la suma de las partes.
- • La red no debería traducirse en mayor carga de trabajo. Si se vive como algo que "hay que hacer" la red perderá su cometido de facilitar y mejorar la propia gestión de la institución.
- No alcanza con saber que la red es buena; es importante que quienes vayan a participar estén comprometidos e imbuidos en ese proyecto. De otro modo es probable que con el tiempo la participación en la red se desvanezca y todos los esfuerzos que se realicen queden como buenas intenciones.
- • Las oportunidades para generar redes no siempre están a la vista y señalizadas; es preciso buscarlas y ofertarlas activamente. Las redes constituyen una práctica novedosa de los últimos años por lo que las organizaciones tienen poca experiencia sobre qué y cómo hacer.
- • Al igual que otras prácticas, las redes se constituyen con dos características fundamentales: la **participación** y el **proyecto de trabajo**.
- • Para que la red funcione como tal debería garantizarse una dinámica de funcionamiento que invite a participar a nuevos miembros. No hay que olvidar que una red es tanto más rica cuanto más **participan** existen y por tanto más posibilidades de intercambio y conexión se producen.

Instrumentos para la validación y estructuración de cualquier proyecto de trabajo en redes por localidades o comarcas

- Cuando las instituciones generen procesos de convocatoria amplios, y sus propuestas sean consensuadas, estarán en mejores condiciones de respaldar sus propuestas con el aval de la comunidad. La participación apropiada y organizada es una metodología que permite mayor involucramiento de los diferentes actores.
- En cualquier red, la identificación de los actores que la conforman tiene que ser analizada en cada caso estableciéndose las formas participativas más adecuadas, y deberá estar constituida por instancias públicas: sector privado, mundo de la producción y el trabajo, organizaciones intermedias, etc. Es decir identificar y convocar a sectores que tengan, o sean capaces de construir, un conjunto de intereses comunes en torno a una propuesta educativa, teniendo en cuenta que cada uno de ellos intervendrá a partir de su propia experiencia, racionalidad y roles particulares.
- La participación de un conjunto de actores no constituye a ninguno en determinante, sino en integrantes (con roles claros, saberes diferentes y responsabilidades específicas) en el proceso de construcción de nuevas ofertas institucionales.
- La distribución de las ofertas deberán articularse con las necesidades locales, de manera de poder organizar la oferta desde una perspectiva que trascienda a la institución educativa como unidad cerrada.
- El contexto local permite pensar diversidad de ofertas procurando que estén representadas todas las opciones, dando lugar a la generación de proyectos compartidos entre instituciones, **vinculados en red y compartiendo la utilización del equipamiento.**
- La conformación de redes constituye y articula las necesidades interinstitucionales y las de los diferentes actores. Es un espacio de *negociación* donde cada sector aporta sus necesidades específicas, y el *gran desafío* es articularlas en torno a un proyecto común.
- Las instituciones se enfrentarán con un conjunto de desafíos, entre ellos, los relacionados con las innovaciones en materia pedagógico - didáctica y los nuevos modelos organizacionales y de gestión.
- Desde el punto de vista de la formación técnico profesional la necesidad de una gestión local estratégica y compartida se hace imperiosa, ya que este sistema debe dar respuesta a los requerimientos que demandan las permanentes transformaciones del mundo del trabajo.
- Las instituciones organizadas en red deberán:
 - ✓ Garantizar en forma permanente, que se incorpore a los diversos actores del ámbito público y privado.
 - ✓ Asegurar la diversidad de ofertas requeridas por el contexto local y comarcal.
 - ✓ Gestionar recursos económicos, físicos y humanos a través de una administración que persiga su optimización.
 - ✓ Generar estrategias de captación de recursos que fortalezcan el sistema de trabajo en red.

- ✓ Mantener dentro de la red, relaciones con el mundo del trabajo que potencien las actividades curriculares y extracurriculares y que faciliten la relación de los egresados con las economías locales.
- ✓ La propia identidad de los componentes de la red estará vinculada a un conjunto de características referidas a la accesibilidad, la amplitud, variedad y complejidad de los servicios formativos que ofrezcan, sin que por ello una institución absorba a otra.
- ✓ Al encarar la gestión con estos criterios, se estará interviniendo positivamente en lo que se considera la alta fragmentación de las diferentes instancias de la formación técnico profesional.
- ✓ El modelo debe contemplar un proceso gradual de la organización de la red de ofertas local o comarcal del sistema de formación técnico profesional.

Acreditación:

| ACTIVIDAD | HORAS RELOJ |
|---------------------|--------------------|
| Previa | 10 |
| Presenciales | 28 |
| Evaluativas Finales | 34 |
| TOTAL | 72 |

Cronograma

| ACTIVIDAD | FECHAS TENTATIVAS |
|---|--|
| Trámites Administrativos, | Dos primeros meses |
| Envío de materiales, | Segundo mes |
| Análisis, lectura y ejecución de informe sobre bibliografía | Tercer a sexto mes de comenzadas las actividades |
| Encuentros de consultas comarcales con Equipos de Apoyo Ministerial | Cuarto y quinto mes. |
| Presentación de Informe de Lectura | Sexto mes. |
| Encuentros con Equipo de Apoyo de INET | Sexto mes |
| Encuentros con especialistas OEI | Sexto mes |
| Presentación de Acuerdo Local | Séptimo mes |
| Presentación de Acuerdo Intercomarcal | Octavo mes |
| Presentación de Esquema de Viabilización de Acuerdos con Regiones provinciales y extranjeras colindantes de las comarcas involucradas | Octavo mes |
| Aval Académico del INET y de OEI | Octavo mes * |

Recursos técnicos, equipos, materiales, apoyo logístico

Los directivos contarán en calidad de recurso técnico todas las disponibilidades técnico-didácticas que posee la sede propuesta para el encuentro, es decir el Centro Regional de Educación Tecnológica con sede en Comodoro Rivadavia*(poner como anexo una descripción).

La bibliografía de lectura sugerida y obligatoria será suministrada a través de un CD, que se le entregará a cada participante. En la medida de lo posible se suministrarán impresos.

Para los traslados, alojamiento y aporte de la Sede del seminario (CERET - Comodoro Rivadavia, Chubut), el Ministerio de Educación del Chubut, se constituye como responsable

Evaluación de los aprendizajes:

Para la evaluación de los intervinientes se trata de lograr la concreción de acuerdos para el trabajo en red. A tales efectos tomemos algunas recomendaciones para la elaboración de los proyectos respectivos:

- El proyecto deberá especificar cómo se llevará a cabo: frecuencia, modalidad, y una breve conceptualización de cómo se concibe la potencial red.
- En el proyecto deben figurar los modelos de red propuestos.

Evaluación propuesta de los productos esperados:

Se debería considerar teniendo en cuenta que la evaluación no debe ser relegada a un mero trámite formal para cumplir con las reglas, ni adquirir el carácter de un obstáculo que consume tiempo útil, lo siguiente.

Con respecto a las instituciones propiamente dichas:

- Involucrar, en el proyecto, a la totalidad de las instituciones de formación técnico profesional de la localidad o comarca.
- Construir tentativamente un Mapa de Oferta Futuro para la Formación técnico-Profesional sobre la base del análisis de la dinámica socio-productiva del departamento y de las capacidades instaladas en el sistema educativo de la zona, a través de un proceso interactivo que involucre a las instituciones del sistema educativo, otras instituciones del sector y ac-

tores de la comunidad.

- Propiciar cualquier posibilidad de proyectos educativos compartidos por varias instituciones, promoviendo la configuración en red.
- Promover una profunda transformación de las instituciones de formación técnico profesional, en aspectos vinculados tanto a la estructura de ofertas y servicios educativos, como a su organización y gestión.
- Definir necesidades en forma aproximada de capacitación docente para la formación técnico profesional, en el marco del desarrollo de las posibles ofertas.
- Enunciar posibles estrategias de captación de recursos para el financiamiento de los costos de inversión de las ofertas de formación técnico profesional.

Con respecto al equipamiento:

- La posible localización de los equipamientos.
- Una vez definido el mapa de ofertas a futuro, definir las necesidades de equipamiento, su localización física y criterios de uso. Las definiciones en torno a este tema deben realizarse sobre la base de los siguientes insumos:
 - ✓ Las estimaciones de matrícula potencial.
 - ✓ El equipamiento necesario, según las diferentes alternativas de formación técnica profesional.
 - ✓ El equipamiento existente en las instituciones de la zona y su estado.
 - ✓ Criterios de optimización de la inversión en equipamiento.
 - ✓ Criterio de equipamiento de uso compartido. Esto supone formular hipótesis de localización del equipamiento que permita la utilización compartida por diversas instituciones de la zona.
 - ✓ Uso potencial del equipamiento. Criterios de utilización óptima, subutilización o sobreutilización.
 - ✓ Distancia entre instituciones y accesibilidad geográfica (puede requerir la formulación de hipótesis adicionales para dar solución a problemas de transporte de alumnos y docentes).
 - ✓ Capacidad edilicia disponible en las instituciones, posibilidades de ampliación o de localización de equipamiento en un centro independiente a las escuelas de la zona.
 - ✓ Hipótesis sobre la configuración en red del equipamiento de uso compartido:

Bibliografía Consultada

- La Escuela y el Centro de Formación como Organizaciones Sociotécnicas; Victor Assenza Parissi
- Apuntes Varios; XI Curso de Formación de Gerentes de Educación Técnico Profesional
- Clasificación Nacional de Operaciones (C.N.O.); SENA
- Competencias laborales: Tema Clave en la Articulación Educación Trabajo; María Antonia Gallart-Claudia Jacinto
- Seminario: Formación basada en Competencias. Situación actual y perspectivas para los países del MERCOSUR; INET/ McyE ARGENTINA
- Declaración de Bariloche; V Cumbre de Jefes de Estado y Presidentes de Gobierno Iberoamericano
- Nuevas Estrategias de Gestión; RFFDC- McyE Argentina
- El Papel de la Educación frente a los Desafíos de las Transformaciones Científico-tecnológicas; Daniel Filmus
- Formación y Trabajo: de Ayer para Mañana; CINTERFOR
- Orientaciones Metodológicas para el Análisis Situacional; INET – McyE Argentina
- SILOSE; INET – McyE
- Manual de Procedimientos para los SILOSE; INET – McyE
- La Empresa y la Formación del Profesorado de F.P; Francisca Palacios Muñoz
- “El Secreto de la Pirámide”. Algunas ideas para la cualificación de la función docente en los sistemas de Educación para el Trabajo; Tomás Valdés
- Informes Finales para el Mapeo de la Oferta de FTP; Convenio INET-GTZ-ME Chubut

Bibliografía Sugerida a los Destinatarios

- La Escuela y el Centro de Formación como Organizaciones Sociotécnicas; Victor Assenza Parissi
- Clasificación Nacional de Operaciones (C.N.O.); SENA
- Competencias laborales: Tema Clave en la Articulación Educación Trabajo; María Antonia Gallart-Claudia Jacinto
- Nuevas Estrategias de Gestión; RFFDC- McyE Argentina
- El Papel de la Educación frente a los Desafíos de las Transformaciones Científico-tecnológicas; Daniel Filmus
- Formación y Trabajo: de Ayer para Mañana; CINTERFOR
- Orientaciones Metodológicas para el Análisis Situacional; INET – McyE Argentina
- SILOSE; INET – McyE
- Manual de Procedimientos para los SILOSE; INET – McyE
- La Empresa y la Formación del Profesorado de FP; Francisca Palacios Muñoz

- “El Secreto de la Pirámide”. Algunas ideas para la cualificación de la función docente en los sistemas de Educación para el Trabajo; Tomás Valdés
- Informes Finales para el Mapeo de la Oferta de FTP; Convenio INET-GTZ-ME Chubut
- Normativa Federal y Provincial sobre FTP.
- Documentos de Apoyo sobre FTP: INET, INET-GTZ; ME Chubut

NOTA: Dada la dinámica que requiere el tratamiento de esta temática de trabajo en “redes institucionales”, se adoptará el criterio de no excluir la incorporación de bibliografía vigente, independientemente de su fecha de edición.

⁽¹⁾ Fuente: Convenio INET-GTZ-ME Chubut, para el Mapeo de la Oferta de FTP.

⁽²⁾ Fuente: Borradores Futura Ley de Educación del Chubut.

DATOS PERSONALES:

Prof. Hugo Alberto FRANCISQUELO

DNI 14 757 124

Domicilio Particular: Escalada 628 – Trelew – CP 9100 – Chubut – Argentina
TE 02965 435857

Domicilio Laboral: 9 de julio 24 – Rawson – CP 9103 – Chubut – Argentina TE
02965 482341/44

E-Mail: hugof@mcyech.org.ar
hugofran@chubut.rffdc.edu.ar
hugofran@infovia.com.ar