

**Mag. Pilar Pozner**

---

## DATOS PERSONALES

**Magister en Educación Pilar Pozner**

NACIDA: 29 08 1950

Argentina, Ciudad de Buenos Aires (1428)

Teléfonos: (0054 9 )11 5 379 6732

Dirección de correo electrónico: [pilarpozner@fibertel.com.ar](mailto:pilarpozner@fibertel.com.ar); [gestiónpozner@gamil.com](mailto:gestiónpozner@gamil.com),

Sitio web: [www.pilarpozner.com.ar](http://www.pilarpozner.com.ar)

## DISTINCIONES

**Premio POST PROJET AWARD 1982 I.D.R.C.** (International Development Research Center).  
Ottawa, Canadá, para realizar estudios de posgrado entre 1982-1985.

## ESTUDIOS REALIZADOS

- 1982-1984 **Maestría en Educación**, Universidad Iberoamericana de México.
- 1972-1978 **Licenciatura y Profesorado en Educación**, Universidad de Buenos Aires.
- 1975-1976 **Profesorado en Enseñanza Primaria**. Profesorado N° 3 de Capital Federal.
- 1982-1984 Estudios en cursos del doctorado del Colegio de México.

2

## AREAS DE DESEMPEÑO

A lo largo de mi desarrollo profesional me he desempeñado en diversos espacios de responsabilidad, que pueden sintetizarse en los siguientes titulares, que se despliegan posteriormente en el C.V.:

- **Asesoría a Ministros de Educación de países de América Latina.**
- **Formación de cuadros altos e intermedios de los sistemas educativos.**
- **Formación en competencias para equipos de gestión institucional**
- **para equipos directivos, de supervisión, docentes.**
- **Gestión y liderazgo de procesos de capacitación y actualización (virtuales y presenciales)**
- **Diseño de materiales y recursos de capacitación**
- **Consultorías a diversos organismos nacionales e internacionales.**
- **Diseño, asesoría y seguimiento de proyectos**
- **Dirección de proyectos y equipos de trabajo.**
- **Autora de varios libros y publicaciones.**

# DESARROLLO PROFESIONAL

Consultora en GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR para actividades de formación, asesoría y profesionalización de directivos de escuelas, supervisores, docentes y mandos medios de los sistemas educativos, para toda Latinoamérica. Sitio: [www.pilarpozner.com.ar](http://www.pilarpozner.com.ar).

**Coordinadora de gestión institucional de Redes S.A.** en temáticas relacionadas con la **formación** y actualización de equipos directivos en actividad y aspirantes; así como en **asesorías** relacionadas al desarrollo de conocimiento organizacional y la calidad institucional en las escuelas de diversos niveles de la enseñanza. Desarrollo de contenidos, modalidades, estrategias, herramientas para la gestión de las mismas desde 2002 y a la fecha. En ese marco venimos desarrollando diversos acercamientos:

3

## Asesoría a instituciones educativas

En las mismas he abordado las necesidades institucionales específicas que presentaban cada escuela, se redactaron proyectos, se evaluó su desarrollo, se perfeccionó personal. Para ellas he desarrollado con sus directivos proyectos y planes de mejora. También se consideraron las acciones de mejora continua que cada una de ellas requería, entre los colegios con que hemos trabajado desde redes pueden mencionarse:

**Colegio Arrayanes 2002-2003**  
**Colegio Balmoral 2002-2003**  
**Instituto Almirante Brown, Haedo, 2003**  
**Santa Teresa De Jesús, 2003-2004**  
**Colegio Champagnat 2004**  
**Colegio Buenos Aires, 2005**  
**Sagrado Corazón, 2007**  
**Fundación fauchard, 2007.**  
**Iscea, 2008**

## Seminarios de formación de directivos y docentes

En los mismos y con diversas estrategias se actualizan los directivos, los aspirantes y docentes y representantes legales, a los largo de este tiempo he formado en distintos cursos, seminarios y conferencias a una extensa cantidad de dirigentes educativos, en lo transcurrido de este siglo XXI, su número debe acercarse a 3000 profesionales.

### *Redes: Seminarios presenciales desde el 2002*

Entre ellos se destacan:

**MANAGEMENT DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS** diseñando y desarrollado en los módulos I, II, III, IV, a partir del año 2002, 2003 y verano del 2004.

Co-disertante en el **CURSO DE REINGENIERÍA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, agosto y noviembre de 2002 y 2003, REDES, Buenos Aires, Argentina.

Coordinadora del **SEMINARIO PENSANDO EL 2004: PLAN ANUAL DE MEJORA CONTINUA**, REDES; 20 y 21 de octubre de 2003.

Conferencia presencial **SER DOCENTE HOY** diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 13 de mayo de 2004.

Conferencia presencial **PLANES DE MEJORA CONTINUA** diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 7 de junio de 2004.

Conferencia presencial **PLANES DE MEJORA CONTINUA** diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 14 de junio de 2004.

Co-disertante en el **SEMINARIO COMUNICACIÓN BOCA A BOCA**, setiembre 2003, REDES, Buenos Aires, Argentina.

Conferencia presencial **EL TRABAJO EN EQUIPO DEL EQUIPO DIRECTIVO** diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 3 mayo de 2004.

Conferencia presencial **EL TRABAJO EN EQUIPO DEL EQUIPO DIRECTIVO** diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 9 agosto de 2004.

Conferencia presencial **PAUTAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en agosto de 2004.

Conferencia presencial **SER DOCENTE HOY: LA PASIÓN POR ENSEÑAR Y APRENDER**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en setiembre de 2004.

Conferencia presencial **¿CÓMO ACTUALIZAR EL PROYECTO INSTITUCIONAL? DOCENTE**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en Mayo de 2005.

Conferencia presencial **SER DIRECTIVO EN EL SIGLO XXI**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en setiembre de 2005.

Conferencia presencial **SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en Mayo de 2006.

Conferencia presencial **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida El 25 de abril de 2007.

Conferencia presencial **¿CÓMO IMPULSAR EL COMPROMISO DE LOS EQUIPOS DOCENTES: LIDERAZGO EN LOS COLEGIOS**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 21 de mayo de 2007.

Conferencia presencial **SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en de 2007.

Conferencia presencial **SER DIRECTIVO Y LIDERAR APRENDIZAJES**, , diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en setiembre de 2007.

Conferencia presencial **¿COMO PENSAR Y HACER ESCUELA COMO REPRESENTANTE LEGAL?**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 18 de julio de 2007.

Conferencia presencial **SER DIRECTIVO Y LIDERAR APRENDIZAJES**, , diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en setiembre de 2007.

Conferencia presencial **EVALUACIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS: NUEVOS SABERES Y PRACTICAS**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en setiembre de 2007.

### **Redes: Seminarios en plataforma asincrónica desde 2007**

Diseño desarrollo, escritura del seminario en que me desempeñé como coordinadora académica: curso virtual **Liderazgo De Los Aprendizajes En Las Instituciones Educativas: Impulsar El Cambio Escolar**, plataforma virtual Redes, Argentina, Universidad CAECE-REDES, Buenos Aires. Tercer grupo: Inicio de las seis clases diseñadas en setiembre de 2008.

Diseño desarrollo, escritura del seminario en que me desempeñé como coordinadora académica: curso virtual **Liderazgo De Los Aprendizajes En Las Instituciones Educativas: Impulsar El Cambio Escolar**, plataforma virtual Redes, Argentina, Universidad CAECE-REDES, Buenos Aires. Segundo grupo: Inicio de las seis clases diseñadas en febrero de 2008.

Diseño desarrollo, escritura del seminario en que me desempeñé como coordinadora académica: curso virtual **Liderazgo De Los Aprendizajes En Las Instituciones Educativas: Impulsar El Cambio Escolar**, plataforma virtual Redes, Argentina, Universidad CAECE-REDES, Buenos Aires. Primer grupo: Inicio de las seis clases diseñadas en 2007.

### **Redes: Seminarios ON LINE desde 2007**

Conferencia ONLINE **SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE** diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en octubre de 2008.

Conferencia ONLINE **AUTOEVALUACIÓN DE LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN DE ESCUELAS**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en agosto de 2008.

Conferencia ONLINE **CLIMA INSTITUCIONAL Y CALIDAD EN LAS ESCUELAS**. diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en julio de 2008.

Conferencia ONLINE **REUNIONES DOCENTES QUE GENERAN ACUERDOS INSTITUCIONALES: ¿PODREMOS AVANZAR?**, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en junio de 2008.

*Conferencia ONLINE DELEGUE MAS Y MEJOR PARA ELEVAR LA RESPONSABILIDAD DE SUS COLABORADORES Y LA COHERENCIA INSTITUCIONAL, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en mayo de 2008.*

*Conferencia ONLINE NEGOCIACIÓN efectiva DE CONFLICTOS: HACIA NUEVAS CULTURAS DE TRABAJO DE MAYOR BIENESTAR Y POTENCIA, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en abril de 2008.*

*Conferencia ONLINE SELECCIÓN Y ADMISIÓN DE PERSONAL DOCENTE, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en marzo 2008.*

*Conferencia ONLINE HACER QUE LA ESCUELA AVANCE ES EL QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN: NUEVOS SABERES Y COMPETENCIAS, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 7 de febrero 2008.*

*Conferencia ONLINE HACER QUE LA ESCUELA AVANCE ES EL QUEHACER DE LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN: NUEVOS SABERES Y COMPETENCIAS, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida el 11 de febrero 2008.*

*Conferencia ONLINE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en 2007.*

*Conferencia ONLINE ¿CÓMO IMPULSAR EL COMPROMISO DE LOS EQUIPOS DOCENTES: LIDERAZGO EN LOS COLEGIOS, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en 2007.*

*Conferencia ONLINE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE, COLEGIOS, diseñada con materiales y bibliografías para ser impartida en dos sesiones en 2007.*

### ***Redes: Seminarios en la escuelas (in company)***

Docente en cursos y seminarios de formación de directivos en orientados a directivos, docentes y supervisores, en las siguientes instituciones:

**San Mateo, Belgrano**  
**San Mateo, Pilar**  
**Escuelas del Polo Pilar**  
**Nuestra Sra. Del Pilar, Pilar**  
**Virgen Niña.**  
**Eata, De Bahía Blanca**  
**Colegio Punta Alta, provincia de Buenos Aires**  
**Colegio Champagnat, CABA.**  
**Red De Escuelas Adventistas (Acopse)**

**Colegio Marianista**  
**Cea, Entre Ríos**  
**Colegio Anglo Americano, Alta Gracia.**  
**Colegio Espíritu Santo**  
**Instituto Bayard**  
**Colegio Guadalupe**  
**Santa Teresa De Jesús**  
**San Antonio De Padua**  
**Escuelas De La Iglesia Evangélica Unida**  
**Divina Providencia**  
**Red De Escuelas Privadas De Jujuy**  
**Red De Escuelas Privadas De Mendoza**  
**Escuelas Red San Francisco, Córdoba.**

7

**Coordinadora de la colección de textos en gestión educativa y escolar, REDES, Buenos Aires, Argentina, desde 2004.**

**Docente de la Maestría en Educación Agropecuaria y Biológica. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, UBA, 2004 hasta la fecha.**

**Docente de la Maestría en Integración y Cooperación Internacional en el ámbito del Centro de Estudios Interdisciplinarios (CEI), y organizada por el Centro de Estudios en Relaciones Internacionales de Rosario (CERIR). Universidad Nacional de Rosario, 1999-2007.**

**Ponencias en diversos Eventos y Congresos del país durante el período 2004-2001: 3er. Congreso de Dirección y supervisión escolar en Catamarca; Universidad Nacional de Rosario: Maestría de Integración y Cooperación, Liderazgo y trabajo en equipo; Córdoba.**

**Co- directora de dos tesis de Maestría en Educación con orientación en Gestión de la *Universidad de San Andrés*, Buenos Aires, Argentina; 2001-2003.**

**Coordinadora General del Programa Nacional de Gestión Institucional (con rango de Dirección Nacional) de la Secretaría de Educación Básica del Ministerio de Educación de la Nación, Argentina 1999/2000. La misión de esta dirección nacional se orientaba a generar co-participativamente con las provincias del país estrategias tendientes a garantizar con continuidad la actualización y formación de equipos directivos, cercanos a 50.000, de las escuelas del país. Entre diversos proyectos -entrelazados entre sí- que se llevaron a cabo para atender las diversas realidades y demandas, pueden destacarse:**

**Liderazgo Educativo y Cooperación: Un Espacio de Intercambio sin Fronteras** para la formación en pasantía de directivos de todo el país, Comisión Fulbright, en Washington/New York, EEUU, Noviembre 2000; y recibido en nuestro país a directivos de Brasil en octubre de 2001.

**Jornadas de actualización de Directivos y Supervisores**, que se desarrollan impulsadas por el Ministerio de Educación de la Nación, en acuerdo con las autoridades de cada Provincia, actualmente en sus distintas fases se encuentran en formación cerca de 4500 directivos, con *materiales específicos* -en diversos soportes- para su desarrollo.

**Trayecto de formación de Especialistas provinciales en gestión institucional estratégica**, que promueve y desarrolla la formación de los formadores de directivos a nivel federal. Este seminario-taller prepara a los futuros formadores de equipos directivos. Desde el año 2000 y hasta el presente tiene una perspectiva de *formar una red de capacitadores en temáticas relacionadas con la mejora institucional de las escuelas*.

**Museo de la gestión educativa y escolar**, museo virtual que recoge las huellas de las prácticas educativas e institucionales del país, integra - actualmente en calidad de préstamo- le incorporado a la página WEB del Ministerio Nacional de Educación desde el año 2000-2001.

**Haciendo escuela media: Intercambio entre rectores**, proyecto destinado a producir conocimientos acerca de los modos de pensar y hacer la gestión de las escuelas medias, a través de la conformación de un grupo estable de reflexión e intercambio. El mismo está conformado por directivos de escuelas de nivel medio de distintas modalidades, dependencias y localizaciones que participan de experiencias educativas de mejoramiento y/o innovación en la gestión de las instituciones en las cuales se desempeñan.

**Seminario Taller "Formación en Red"**, estrategia de formación en gestión de carácter focalizado, de la que participan simultáneamente directivos escolares y supervisores correspondientes a las instituciones involucradas, ensayando modalidades de trabajo colaborativo para plantear problemas y elaborar o consolidar soluciones en sus prácticas cotidianas.

**Conferencias y asistencia técnica en temas de gestión a Ministerios Provinciales, Argentina, 2000-2001.**

**Desarrollo de un sistema de recursos múltiples e integrales en Gestión Educativa y Escolar:** Serie Cuadernos; Serie Documentos; Serie Videos; Serie Diskettes y CD Rom; Serie Virtual; tendientes a la formación de los 50.000 directivos de escuelas del país.

**Desarrollo del proyecto Museo de la gestión educativa y escolar**, museo virtual que recoge las huellas de prácticas educativas e institucionales que intenta recuperar la memoria de los modos de hacer escuela y educación en el país, con la colaboración de la Lic. Cinthya Raschmir, 1999.

**Primer curso para directivos del Consejo de Educación Técnica de Argentina**, Gestión educativa: un modelo para armar, cuando su director David Wiñar designara a Graciela Frigerio y Margarita Poggi como coordinadoras del mismo. Docente del curso para directivos de todo el país *¿Cómo mirar para ver?*, Buenos Aires, CONET, 1998.

**Asesora Pedagógica e institucional** de Escuelas entre los años 1985-2001. Argentina.

Coordinadora del **Certamen Simón Rodríguez: "O inventamos o erramos"** para docentes de todo el país con el objetivo de recuperar experiencias innovadoras del área educativa. Escuela Abierta de Pedagogía. 1989- 1990.



Asesora del Proyecto **Escuelas Deportivas para sectores populares**. Programa iniciado en 1986-1989. Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación. Argentina.

**Programa Educación para los sectores populares**: Lecto-escritura para los niños de sectores populares. 1981 C.I.E. Buenos Aires.

Diseño en colaboración -con otros- de los programas de atención deportiva surgidos en el período 1984-1989 en la Secretaría de Deporte del Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación: **Programa Nacional de Deporte Escolar, Liga Nacional Intercolegial y Escuelas Deportivas para Sectores Populares**.

**Profesora coordinadora del Seminario ¿Cómo mirar para ver?: la investigación en instancias sociales y educativas**. Propuesta desarrollada para la formación de profesionales jóvenes en educación. Escuela A. de Pedagogía. 1988-1992.

**Asesora Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires**. (Profesora Asociada de tiempo completo, durante la gestión del Dr. L. Portnoy, 1986-87).

**Profesora adjunta de Pedagogía Institucional**. Universidad CAECE. Buenos Aires, 1985-1986.

**Profesora del Seminario de Asesoramiento Pedagógico para la Enseñanza Primaria**. Universidad CAECE. Buenos Aires, 1985-1987.

**Profesora Adjunta de Didáctica de las Materias Pedagógicas**. Universidad CAECE. Buenos Aires, 1986-87.

## PROYECTOS INTERNACIONALES

Formación de los **cuadros de supervisión de la entidad estatal de Querétaro**, realizada en distintas localidades con el fin de actualizar su visión de las responsabilidades y potencialidades para acompañar a las escuelas a mejorar la formación de los estudiantes y sus resultados, desde el 30 de setiembre al 3 de octubre de 2008. Formación que se profundizará en febrero y agosto de 2009.

Colaboración como persona experta en la investigación: *Investigación sobre las necesidades de formación de los equipos directivos* que se lleva a cabo entre la Universidad de Barcelona (España), la Universidad Pedagógica Nacional de México y la Universidad Autónoma de Baja California (México), junto con varios grupos de directores y directoras escolares de escuelas públicas mexicanas de educación primaria, para elaborar un estudio exploratorio en relación con el análisis de necesidades de formación de dichos profesionales de la educación escolar, 2008.

**Coordinadora y docente del Proyecto Mejora Continua: Supervisión de educación Básica** para la formación un equipo de **70** personas de la AFSEDF como formadores de los **900** personas que conforman los equipos de supervisión de la Ciudad de México. En el ámbito de este proyecto asimismo se dictaron

conferencias reflexivas para las cerca de **5000** directoras y directores de escuelas del D.F. OEI-AFSEDF, México, 2005-2006.

Coordinadora de los uno de los programas consolidados del hemisferio: **Gestión educativa y escolar** en el **THE WORKSHOP FOR THE CARIBBEAN EDUCATIONAL SECTOR ON THE OAS HORIZONTAL COOPERATION PROGRAM**; July 14th to 18th, 2003; Institute of Advanced Studies for the Americas (INEAM), OEA.

Coordinadora académica y ponente del **PROGRAMA DE PASANTÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS** para participantes de Latinoamérica: **Seminario-Taller de Gestión Escolar en México y Argentina: Una Alternativa para Responder a los Desafíos de Gestión y Descentralización del Sistema Educativo**, 17 al 28 de febrero de 2003. Ciudad de México. Secretaría de Educación Pública-OEA. <http://www.oas.org/udse/gestion>.

Conferencia Magistral **Principales Enfoques De Gestión Educativa Y Escolar**, Universidad Pedagógica Nacional; México, 22 de febrero de 2003.

**Consultora del Proyecto MECAEP-BID**, en el proyecto de formación de equipos directivos y docentes de las **Escuelas de Tiempo completo**, de nivel nacional y primario, en Montevideo, Uruguay, 1997-2005.

**Coordinadora de Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa** orientado a los cuadros superiores de los sistemas educativos descentralizados. Este emprendimiento se propone formar las competencias más relevantes para hacer frente a las actuales transformaciones del ámbito educacional en 10 módulos que integran un texto de aproximadamente 350 páginas, IIFE-UNESCO, Buenos Aires, 1998. Editado por el Ministerio de Educación en el año 2000.

**Consultora** del IIFE-UNESCO, en temas de **Gestión Y Formación De Competencias en Gestión Institucional**, Buenos Aires, 2000-2003.

**Miembro electo por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Argentina** para integrar las Comisiones Especializadas No Permanentes (CENPES-OEA) a realizarse en Washington DC, 2001.

Coordinadora del **informe final del Proyecto hemisférico Multilateral que reúne a 19 países del hemisferio americano "Refuerzo de la Gestión Educativa y Desarrollo Institucional"**, auspiciado por OEA-Ministerio de Educación de la nación Argentina, 1999-2001, editado en CD-ROOM.

Co-Representante del Ministerio de Educación de Argentina en la reunión del **Grupo de Seguimiento del Plan de Acción Educativo de la Cumbre de las Américas**. México, Septiembre, 2000.

**Co-coordinadora de la pasantía de formación de los equipos técnicos provinciales y directivos** a Instituciones de la comunidad europea, con visita a instituciones de Francia, Portugal, y España, realizada por convenio entre la *Ministerio de educación de San Luis* y el IIFE-UNESCO, febrero 2001.

**Coordinación del proyecto: Liderazgo Educativo y Cooperación: Un Espacio de Intercambio sin Fronteras** para la formación en pasantía de directivos de todo el país, Comisión Fulbright, en Washington/New York, EEUU, Noviembre 2000; y recibido en nuestro país a directivos de Brasil en octubre de 2001.

**Coordinadora** del proyecto de pasantía de directivos de todo el país, realizada en convenio con la Comisión Fulbright, en Washington/New York, EEUU, Noviembre 2000.

**Coordinadora** del proyecto de recepción de los pasantes de Brasil en instituciones de nuestro país para directivos de escuelas medias de Brasil en octubre de 2001.

Docente del curso de Posgrado en **Gestión de Centros Educativos y Deportivos del Instituto Superior de Educación Física**: Prof. Alberto Langlade, Montevideo, Uruguay, 2000-2001.

Docente del 3er Curso Regional sobre **Planificación y Formulación de Políticas Educativas**. IPE-UNESCO, Buenos Aires, 2000.

Formadora y asesora del diseño del equipo de coordinación del seminario Iberoamericano: **Gestión Eficiente de los sistemas Educativos, para altos directivos de la Educación**, orientado a 20 Ministros de Educación de diversos estados mexicanos e iberoamericanos, y Directores de Planeamiento de los mismos estados participantes, del 21 de noviembre al 4 de diciembre de 1999 en Querétaro, OEI-ME, México.

**Coordinadora del Proyecto Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa** orientado a los cuadros superiores de los sistemas educativos descentralizados. Este emprendimiento se propone formar las competencias más relevantes para hacer frente a las actuales transformaciones del ámbito educacional, IPE-UNESCO, Buenos Aires, 1998.

Integrante de la **Red Internacional de Coordinación en Gestión Educativa** con sede en Francia, liderada por el Ministerio de Educación Nacional, de la Investigación y la Tecnología, Poitiers, Francia, 1997.

**Formadora de supervisores, directivos y docentes en temáticas relacionadas a la gestión de las instituciones educativas y sus nuevos desafíos**. En este contexto he efectuado la Dirección Académica de múltiples cursos tarea que me han implicado el diseño, desarrollo y evaluación de estos espacios de formación organizados con una modalidad de Seminario-Taller, desde 1984 a la fecha.

Desarrollo y conducción de la **formación de los cuadros medios y altos para la conformación de los nuevos Centros de Formación de Profesores**. 1996-1998 y desarrollo en distintos ámbitos nacionales o provinciales Proyectos de Capacitación en Gestión de la Formación Docente; en Uruguay, Proyectos ANEP-BID y UTU-BID.

Diseño, coordinación y asesoramiento de proyectos educativos y sociales en: **Ministerio de Cultura y Educación, Argentina; Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación de Argentina; Administración Nacional de Educación Pública de Uruguay**.

Asesora Pedagógica de la **Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires**; en la **Universidad de La Pampa**; y en la **Universidad CAECE** de Buenos Aires. Profesora desde 1998 en la **Universidad ORT** del Uruguay en el Postítulo en Gestión de Instituciones Educativas.

**Directora** (1987-1992) de la ONG: **Escuela Abierta de Pedagogía**, dedicada a la asistencia técnica y formación tanto en el ámbito de las escuelas de enseñanza pública como privada de todos los niveles de la enseñanza. He trabajado como investigadora en el **Centro de Investigaciones Educativas CIE**, Buenos

Aires, participando en distintos proyectos de agencias intergubernamentales y no gubernamentales: **IDRC** de Canadá, **CAFOD** de Inglaterra, **VAN LEER** de Holanda.

**Estudios sobre la evaluación de programas de educación de adultos.** 1982-1987. Universidad Iberoamericana. México, Buenos Aires.

Programa de aprestamiento a la familia para el ingreso del niño a primer grado (colaboración. 1981. C.I.E. Buenos Aires-Van Leer Foundation- La Haya-Holanda.

Coordinadora para Argentina del **Proyecto Regional de investigación y estudios del Umbral entre educación pre-escolar y primaria**; realizado en 39 escuelas de Capital Federal y la Pcia. de La Pampa; con el objetivo de indagar las relaciones entre el nivel inicial y la escolaridad primaria. Haciendo especial énfasis en niños de sectores populares. 1979-1980. Auspiciado y financiado por el I.D.R.C. Canadá, y realizado con el CIE de Buenos Aires, Argentina.

**El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación en texto AAVV.** Texto de UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL, en conmemoración de sus 30 años, México, D.F. 2009.

Desafíos para avanzar en la gobernabilidad pedagógica en América Latina, **en el texto Organizaciones educativas al servicio de la calidad.** Coord. Joaquín Gairín y Serafín Antúnez como coordinadores del mismo texto. Editado por Wolters KLUGER educación, en Barcelona, España, 2008.

**La supervisión de educación básica: impulsar mejora continua: impulsar mejora continua.** Texto OEI-AFSEDF, D.F. México, 2005-2006.

**La gestión de las escuelas del siglo xxi exige otra profesionalización de los sistemas educativos,** documento presentado como coordinadora del programa gestión educativa y escolar en el **the workshop for the caribbean educational sector on the oas horizontal cooperation program; july 14th to 18th, 2003; institute of advanced studies for the americas (ineam), oea.** [Http://www.oas.org/udse/caribworkshop](http://www.oas.org/udse/caribworkshop)

Coordinadora, escritora y diseñadora de **Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa,** de 350 páginas Buenos Aires, INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN-Ministerio de Educación de la Nación Argentina, 2000.

**CD-ROOM: Gestión educativa y Escolar en el Continente,** del informe final del Proyecto que reúne a 19 países del hemisferio americano Multilateral "Refuerzo de la Gestión Educativa y Desarrollo Institucional", auspiciado por **OEA y el Ministerio de Educación de la Nación Argentina,** 1999-2001.

**Diseño, desarrollo y coordinación de los materiales básicos -realizados dentro del Programa Nacional de gestión Institucional, del Ministerio de Educación de la Nación, Argentina- para la formación de los directivos de las escuelas de distintos niveles del sistema educativo de cada estado provincial,** este kit se compone -entre otros materiales- por 4 cuadernos teóricos-prácticos, que se explicitan a continuación:

### Serie cuadernos

**CUADERNO N° 1: ESCUELA Y SOCIEDAD EN TRANSFORMACIÓN**

Herramienta para la acción: **CÍRCULO DE DIRECTIVOS ESCOLARES**

**CUADERNO N° 2: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ESCUELAS**

Herramienta para la acción: **ELABORACIÓN DE PEI PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES ESCOLARES.**

**CUADERNO N° 3: HACIA CULTURAS COLABORATIVAS EN LA ESCUELA.**

Herramienta para la acción: **ACUERDOS INSTITUCIONALES. REUNIONES PARA TRABAJAR EN EQUIPO.**

**CUADERNO N° 4: BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR**

Herramienta para la acción: **MIRAR Y VER PARA DECIDIR BUENAS PRÁCTICAS ESCOLARES.**

**Diseño, desarrollo y coordinación de materiales para formar una red de capacitadores de directivos escolares a nivel provincial** en temáticas relacionadas con la mejora institucional de las escuelas que promuevan y desarrollen la formación de los directivos en cada provincia con una perspectiva nacional. Estos materiales se sumaban al Seminario-Taller de 240 horas de formación. Desde el año 2000 y el 2001

cursaron el Trayecto de formación de Especialistas provinciales en gestión institucional estratégica, unas 240 profesionales de la educación. Entre estos materiales pueden mencionarse distintas series, que corresponden a diversos soportes:

### *Serie documentos*

LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES.

LA CONSTRUCCIÓN Y EL USO DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ESCOLAR.

COMPILACIONES Y APORTES PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

LA ESCUELA MEDIA: ENTRE LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN.

PASANTÍAS DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y OBSERVACIÓN.

HACIENDO ESCUELA MEDIA: UN INTERCAMBIO CON RECTORES. CONTEXTOS Y RESOLUCIÓN.

ESCUELA: DIVERSIDAD Y CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS COMPARTIDOS.

EDUCACIÓN INCLUSIVA: PROCESO Y DESAFÍO.

CONFERENCIAS 2000-2001 DEL TRAYECTO DE FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS PROVINCIALES EN GESTIÓN INSTITUCIONAL EDUCATIVA.

### *Serie videos*

JUAN CARLOS TEDESCO: ESTILOS DE GESTIÓN Y REFORMAS EDUCATIVAS.

EMILIO TENTI FANFANI: LA EDUCACIÓN DE LOS ADOLESCENTES: ENTRE EL ESPONTANEÍSMO Y LA RESPONSABILIDAD ESCOLAR.

ROSA MARÍA TORRES: APRENDIZAJE A LO LARGO DE TODA LA VIDA: SU RELEVANCIA PARA EL CAMPO ESCOLAR Y LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS.

PILAR POZNER: GESTIÓN: CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN EDUCACIÓN.

PILAR POZNER: PROYECTOS INSTITUCIONALES Y CULTURAS COLABORATIVAS.

ERNESTO GORE: ¿POR QUÉ NO APRENDEN LOS EQUIPOS EN LAS EMPRESAS?

DENISE NAJMANOVICH: ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ EL TRABAJO EN RED EN EDUCACIÓN?

GLORIA EDELSTEIN: EL ANÁLISIS DIDÁCTICO DE LAS PRÁCTICAS DE LA ENSEÑANZA: LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA EN LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

ROSA MARÍA TORRES: PENSANDO LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS PARA EL LOGRO DE UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD.

GREGORIO WEINBERG: VIGENCIA DE SARMIENTO: SENTIDOR, HACEDOR, EDUCADOR, ESCRITOR.

¿PARA QUÉ GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR? PROYECTOS EN MARCHA.

PASANTÍAS DE INTERCAMBIO: PASANTÍAS DE PROFESIONALIZACIÓN DE DIRECTIVOS. (EE. UU. 2000 - BRASIL 2001)

PASANTÍAS DE INTERCAMBIO: NUESTROS PROYECTOS DE GESTIÓN DE ESCUELAS Y NUEVOS APRENDIZAJES. 2000.

PROYECTAR. UNA METÁFORA EN IMÁGENES. MATERIAL DIDÁCTICO PARA LA FORMACIÓN SOBRE LA TEMÁTICA DEL PEI.

**EL DIRECTIVO COMO GESTOR DE APRENDIZAJES ESCOLARES**, manual orientado a la conformación de equipos directivos de escuelas, Editorial Aique, Buenos Aires, 1995, con varias reimpressiones, 25.000 ejemplares vendidos.

La professionnalisation des fonctions du personnel d'encadrement des systèmes éducatifs en Amérique Latine, en **Piloter des systèmes éducatifs en évolution. Le rôle de l'encadrement**, París, Centre National de Documentation Pédagogique, FRANCE, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE, 1998.

### *Serie Redes*

**Publicaciones en Revista Redes**, entre n° 200, número especial, setiembre de 2008 y el n° 129, noviembre 2001, he publicado diversos artículos, entre los que pueden mencionarse:

Carta abierta a los directivos de escuelas Utilicemos juntos la potencia de las NTICS y reunámonos,

Planes de mejora continua

Desafíos en gestión educativa y escolar en el siglo XXI,

Los gestores, protagonistas en la dinamización de la cultura de trabajo en colaboración.

Equipos directivos que generan otra profesionalidad institucional

Saberes y competencias para la formación de gestores educativos

Un enfoque estratégico en gestión escolar, revista redes,

El PEI y el rumbo del conocimiento y el aprendizaje de los estudiantes en las escuelas.

Gestión pedagógica y estratégica de Instituciones educativas

Guía reflexiva para la elaboración de proyectos educativos institucionales, primera parte, apuntes para pensar la práctica

**Guía reflexiva para la elaboración de proyectos educativos institucionales**, orientada a los equipos directivos y de supervisión, San Luis, Uruguay, 1997.

**Relaciones entre educación pre-escolar y primaria en Argentina. En Evitando el fracaso escolar.** Centre de Recherches pour le Developement International. Canadá, 1981 (Inglés y castellano), pág. 75-86.

El impacto del pre-escolar en niños de sectores populares. **En Cadernos de Pesquisa Nro 42**, pág.63-78 agosto 1982. Fundación Carlos Chagas, San Pablo, Brasil.

La ilusión del pre-escolar como ángel democratizador o la articulación entre pre-escolar y primer grado. C.I.E. Noviembre, 1981. 35 pág. (mimeo).

**Estudios de investigación el Umbral de Educación pre-escolar y primaria en Argentina.** C.I.E. Buenos Aires. Informe final. 295 pág. (Mimeo)

**¿Cómo aprenden los que enseñan a enfrentar el fracaso escolar?: Talleres de Educadores en comunas de la Región Metropolitana.** Centros de Diagnósticos del Ministerio de Educación de Chile. 90 pág. (en colaboración). Santiago, 1993.

**Insurgentes y manipuladores: la tradición en evaluación de programas de educación no formal ¿tecnologías o políticas educativas?**, Tesis de maestría de la Universidad Iberoamericana de México, edición de la Escuela Abierta de Pedagogía, 196 paginas. 1988.

**Evaluando la escuela deportiva de la Boca. Programa Nacional de Deporte Escolar,** Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación. 1988-1989, 35 pág. (Mimeo)

**Las innovaciones educativas en tiempos de tormenta.** Introducción a la publicación de los trabajos seleccionados como finalistas del Certamen Participativo Simón Rodríguez "O inventamos o erramos". Fundación Escuela Abierta de Pedagogía. 1991.



## PARTICIPACIÓN EN SEMINARIOS Y CONGRESOS

Co-disertante con Robert Arnove; Mel Ainscow; Mónica Gather Thurler; Beatriz Pont; Duncan Waite; en **X CONGRESO INTERUNIVERSITARIO DE ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**. En el mismo he sido convocada a reflexionar sobre la gestión escolar en América Latina, y específicamente expondré la conferencia: **Desafíos para avanzar en la gobernabilidad pedagógica en América Latina**. El CIOIE constituye la actividad académica que se realiza cada dos años orientada al colectivo docente e investigador como a los profesionales de la dirección, gestión y supervisión de instituciones y servicios educativos. Barcelona, 11 al 13 de diciembre de 2008.

Ponencia **Aprender y desaprender para enseñar, y el taller Liderar el cambio de cultura de trabajo**, desarrollados en el **COLOQUIO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR** en el 40 aniversario de la fundación la dirección general de bachillerato, participan también Dr. Miguel Székely Pardo; Dr. Víctor Arredondo Álvarez; Francesco Imbernón; Pilar Pozner ; Ramón Flecha García; Dra. Adriana Puiggrós; Dr. Antoni Zabala; Dr. Federico Malpica; Bertha Orozco Fuentes; durante el 27, 28 y 29 de noviembre de 2008, en Xalapa Veracruz, México.

**SEMINARIO INTERNACIONAL ITINERANTE** realizado en diversos estados de la República mexicana, con motivo de la celebración de los treinta años de la **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**. La ponencia se denominó **La supervisión como elemento clave de la transformación**. El congreso se realizó en Xalapa, La Paz, Tepic, Distrito Federal, y Hermosillo. Co-participamos Marita Sánchez Moreno; Pilar Pozner, Antonio Bolívar Boitía; José Manuel Martos; Jesús Domingo Segovia; Paulino Murillo Estepa, Julián López Yáñez.

**Formación de los equipos directivos y los equipos de alto desempeño en la toma de decisiones** en el estado de Baja California, en los 26 planteles del **COLEGIO DE BACHILLERES**, durante ocho horas diarias, durante tres jornadas en diferentes temáticas, 6 al 8 de octubre de 2008. Baja California, México.

Co-disertante en el foro: **Retos y Perspectivas de la Educación Básica en el Estado de Nayarit**. Participaron **Justa Espeleta; Antonio Bolívar; Serafín Antúnez; José Domingo Segovia; entre otros; con la ponencia: 'EL PAPEL DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA'**, Nayarit, México, 2007.

Co-disertante presentando la ponencia **EL PAPEL DE LA SUPERVISIÓN EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**, México, 17 al 26 de octubre de 2007, en la Universidad Pedagógica Nacional, México; DF/ DIE/ y AIE, 2007

**Docente de formación en Competencias Universitarias para la Gestión Estratégica de Instituciones Educativas, o cómo transformar la culturas de trabajo** en el Diplomado orientado a todos los miembros de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (investigadores, docentes, funcionarios, coordinadores, Decanos de diversas carreras, entre otros) con vistas a la realización del Plan Institucional de Desarrollo

2008-2013. **Universidad Autónoma de San Luis Potosí México**, San Luis Potosí, 13 al 15 de junio de 2007 y 17 al 19 de octubre de 2007.

Curso Taller **Competencias para la Gestión Estratégica de Centros Educativos** orientado a los equipos directivos de las escuelas preparatorias (ultimo segmento de la educación secundaria), México, San Luis Potosí, 11 y 12 de junio de 2007.

Co-disertante en **GESTIÓN EDUCATIVA VIA HACIA LA CALIDAD**, Dra. Cecilia María Vélez, Dra. Constanza Hazelwood; LIC Rosa Ávila; José Weinstein; Dra. Carolina Ramírez; he presentado la Conferencia **La gestión y liderazgo en la instituciones educativas**; Ministerio de Educación de Colombia, 2 al 5 de octubre de 2007, Bogotá, Colombia.

Co-disertante con el Prof. Jorge Ratto en la ponencia *Una gestión Orientada por Valores*, en el **V Encuentro de COORDIEP "Educación, Diálogo y Cultura de Paz"** Iguazú, Argentina, 27 al 30 de agosto de 2007.

Ponente en la **conferencia Magistral: Gestión Institucional**, en el 2do. Foro Nacional experiencias de Investigación y formación en la Gestión de la educación Básica, 29 y 30 de noviembre de 2006.

Ponencia en la **Conferencia Internacional OCDE-MEXICO MODELOS EMERGENTES DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN**, Mérida, Yucatán, México, 14 al 16 de junio de 2006.

Docente del seminario-Taller Formadores en *Gestión escolar con orientación en supervisión*, de 200 horas de duración. México, D.F. OEI-AFSEDF, México, 2005-2006.

Conferencia Magistral **Principales Enfoques De Gestión Educativa Y Escolar**, Universidad Pedagógica Nacional; Secretaría de Educación Pública, México, 22 de febrero de 2003.

Ponencia *Resiliencia de la Gestión Escolar en Contextos críticos* en el **VI Congreso Mundial de Educación- XIII Jornadas Latinoamericanas de Innovación Educativa: esperanza en tiempos de crisis**, Buenos Aires, FAEPLA, octubre de 2002.

Conferencia en la **Bienal Iberoamericana: Gestión de Calidad para el 3er. Milenio, la Supervisión y la Gestión Escolar**, organizada por la Red Iberoamericana de Supervisión Educativa - REDISE. Buenos Aires, noviembre de 2001.

Conferencia en las **1ras. Jornadas de Educación "Educar en la Convivencia, para una Vida con Sentido**, Buenos Aires, Instituto Santa Ana, Buenos Aires, noviembre de 2001.

Conferencia en el **Congreso Internacional de Educación - II Nacional. "La Educación frente a los desafíos del Tercer Milenio: Camino hacia la Libertad"**. Córdoba, octubre de 2001.

Ponente en el **Seminario Permanente sobre Gestión y Liderazgo del Proyecto Educativo Institucional, en Redes**, Mayo a noviembre de 2001-2004.

**Grupo de Seguimiento del Plan de Acción Educativo de la Cumbre de las Américas**. Co-Representante del Ministerio de Educación de Argentina en la reunión del México, Septiembre, 2000.

Conferencia en el **10º Curso de Directivos del Nivel Inicial y EGB**. CONSUDEC, Buenos Aires, 2001.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Seminario Iberoamericano: Proyecto **Institucional: implicaciones en la gestión escolar**, Santiago, Chile, Noviembre de 2000.

Conferencia en las **Primeras Jornadas de Educación del NOA**. Tucumán, Octubre de 2000.

**Foro Mundial de Educación**. Co-representante por Argentina, Dakar, Senegal. Mayo 2000.

*Gestión Eficiente de los sistemas Educativos, para altos directivos de la Educación*, orientado a 20 *Ministros de Educación de diversos estados mexicanos e iberoamericanos, y Directores de Planeamiento de los mismos estados participantes*, del 21 de noviembre al 4 de diciembre de 1999 en Querétaro, México.

Conferencia en el **10º Curso de Directivos del Nivel Inicial y EGB**. CONSUDEC, Julio 2000.

Participación en el **Seminario Internacional de Autonomía y Gestión Escolar PREAL**. Oportunidades, obstáculos y condiciones. Recife, Brasil, Mayo 2000.

**Reunión para la Constitución del Grupo Coordinador, Proyecto: Gestión de Centros Escolares**, OEI. Madrid, España, Febrero de 2000.

Ponencia: *Profesionalización de las funciones del personal medio y superior de los sistemas educativos en América Latina*, en el Coloquio Internacional **PILOTAR LOS SISTEMAS EDUCATIVOS EN EVOLUCIÓN**, Poitiers, Francia, 13 y 14 de noviembre de 1997. Libro editado en 1998.

**Seminario Permanente de reflexión sobre el apoyo de los equipos técnicos del Ministerio de Educación**, Centros de Diagnóstico del MINEDUC, Santiago de Chile. Marzo a diciembre de 1993.

**Primeras Jornadas sobre la enseñanza de la matemática** organizadas por la Escuela Abierta de Pedagogía con el auspicio de la Secretaría de Educación de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, el Instituto Independencia y la Escuela Argentina del Oeste. Ponencia acerca del *Proyecto Institucional: el conocimiento docente y la investigación, el mismo se ocupa de plantear la necesidad de clarificar los objetivos educativos particulares de cada establecimiento*, para que los docentes puedan replantearse innovaciones y cambios de acuerdo a ellos, 25 al 27 de octubre de 1990, Buenos Aires.

**I Encuentro de experiencias educativas alternativas**, en el mismo se presentó el trabajo: *Programas Culturales y la Formación del Equipo Mediador que relatara la experiencia de seguimiento y evaluación del proyecto Escuela Deportiva de la Boca; a la vez que se perfeccionaban sus agentes*. Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación. Presentado en la **Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Buenos Aires**, 1988.

**Seminario Internacional sobre relevancia de la educación preescolar en niños de sectores populares**, Bogotá, Colombia, convocado por IDRC, julio de 1981.

**Seminario Latinoamericano sobre la relación entre educación pre-escolar y primaria**. Con la participación de los cuatro países que formaban parte de la investigación: Colombia, Chile, Bolivia y

Argentina. Su propósito era compartir y comparar los primeros resultados de la investigación. Organizado por el International Development Center -IDRC- de Ottawa, Canadá y el Centro de Investigaciones y Desarrollo Educativo -CIDE- Chile, marzo, 1981.

**Seminario sobre Sistemas de Formación Profesional en la Producción y Experiencias en la vinculación de la educación con el tiempo.** La Habana, Cuba, octubre 1987.

**Seminario-Taller sobre mecanismos de Cooperación Técnica Internacional en las instituciones de formación profesional.** Río de Janeiro, 12 al 16 de mayo de 1986.

**Encuentro Nacional sobre Experiencias Institucionales en el nivel primario, *Universidad del Salvador*.** En este evento se presentó el estado de avance de la investigación en curso sobre educación preescolar, siendo la misma de las primeras indagaciones empíricas sobre el nivel que se realizaban en Argentina. Buenos Aires, septiembre, 1979.