



# Diálogo Ciudad de Buenos Aires

Conclusiones y aportes  
2016 - 2017



Todos los días trabajamos para convertir a la Ciudad de Buenos Aires en una Ciudad Educadora, en un lugar de aprendizaje permanente, en donde la educación sea un compromiso social y una responsabilidad compartida para el desarrollo y la transformación de nuestra comunidad.

En una sociedad diversa, compleja y global la educación no se reduce a los tiempos ni a los contenidos escolares. Todos los actores aprendemos y educamos a diario y cada uno de nosotros tiene algo por decir y hacer en materia educativa.

En una Ciudad Educadora, la educación tiene un lugar central en la sociedad y en el corazón de cada persona y a través de ella podemos lograr grandes transformaciones.

Soñamos con una escuela abierta a la comunidad, y con ciudadanos protagonistas y activos en la vida de cada escuela.

Celebramos estos espacios de debate y reflexión como *Compromiso por la Educación*, en donde se invita a todos los argentinos a participar y a comprometerse para devolverle a la educación el lugar central que se merece en nuestra sociedad y a trabajar, todos juntos, por una educación de calidad.



**Soledad Acuña**  
Ministra de Educación de la  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

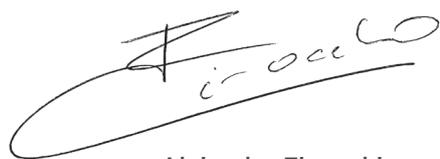
La Escuela es el lugar donde se generan y se transmiten conocimientos y también donde se educa en valores. Por eso Sarmiento siempre creyó que el futuro de nuestra Patria estaba en la Educación, convencido de su valor como llave hacia la libertad y la obtención del propio bienestar. Sin embargo, nunca dijo que la tarea fuera fácil y que no requiriera grandes esfuerzos.

Los afanes realizados durante tantos años de nuestra historia nos permitieron saltar enormes barreras para alcanzar un sistema educativo público, gratuito y laico. El desafío que tenemos hoy es recuperar calidad para que vuelva a ser el motor de la justicia educacional, la que permite salvar las brechas socioeconómicas y abre las puertas del futuro.

Nuestro país nació en aquellas aulas que supieron sintetizarnos, las que hicieron argentinos a todos los chicos independientemente del credo, idioma y situación económica de sus familias de origen.

Compromiso por la Educación es un llamado inspirado en ese mismo espíritu y hoy pide nuestro aporte. Para que esto sea posible, cada uno de nosotros debe contribuir teniendo en cuenta la diversidad y trabajando juntos en soluciones a los problemas de la Escuela. A través del diálogo y la participación de todos los colectivos sociales emanará el crisol de ideas que determinará los caminos que nos conduzcan hacia una nueva Escuela.

Ella generará la Argentina del siglo XXI, nada menos.



**Alejandro Finocchiaro**  
Ministro de Educación de la Nación



# Índice

<b>1.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>DIÁLOGO MULTISECTORIAL CIUDAD DE BUENOS AIRES</b> .....	<b>7</b>
	Convocatoria .....	7
	Asistentes .....	8
	Desarrollo de los encuentros.....	12
	Evaluación y percepción de los participantes.....	14
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS DEL DIÁLOGO: PROPUESTAS Y COMENTARIOS</b> .....	<b>20</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>102</b>
<b>5.</b>	<b>ANEXO DESAFÍOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN</b> .....	<b>105</b>



# 1. RESUMEN EJECUTIVO



## Antecedentes

Sobre la base de la **Declaración de Purmamarca** realizada por el Consejo Federal de Educación (CFE), conformado por los 24 Ministros de Educación de las provincias, el Ministro de Educación de la Nación y los representantes del Consejo Universitario, el Gobierno Nacional y el CFE convocan un proceso de diálogo social, participativo, propositivo, multisectorial y federal para **colocar la educación en el centro del debate y generar acciones que contribuyan a su mejora.**

Asimismo, el **Plan Nacional Argentina Enseña y Aprende 2016-2021**, en su eje IV “Comunidad educativa integrada”, concibe la educación como un proceso social que requiere la participación y el compromiso de todos los actores de la sociedad para su mejora.

Para acompañar el diseño y la implementación de Compromiso por la Educación, el Consejo Federal de Educación convoca a uno de sus **Consejos Consultivos**, integrado por representantes de organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la educación, gremios, legisladores, rectores universitarios, académicos, funcionarios públicos, empresas, miembros de la comunidad internacional y de entidades de educación de gestión privada.

## Objetivos

El objetivo es contribuir a una educación inclusiva y de calidad, para lo cual se propone:

1. Poner **la educación en agenda y corazón** de todos los argentinos: una sociedad informada sobre el estado de la educación que dialoga, opina y amplía los temas del debate;
2. Generar **consenso sobre la importancia de la educación** para progresar como personas y como país: una sociedad que comparte el valor de la educación para la vida;
3. Construir un diagnóstico compartido e **impulsar acciones individuales y colectivas** que contribuyan a este objetivo: una sociedad activa y organizada;
4. Generar una nueva dinámica de trabajo basada en **la rendición de cuentas, la transparencia y la apertura de espacios de participación**: una sociedad comprometida que actúa, interpela y exige al gobierno mejoras y resultados.

- PONER LA EDUCACIÓN EN AGENDA
- IMPULSAR ACCIONES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS
- RENDIR CUENTAS

## Diálogo multisectorial

El presente documento da cuenta del proceso recorrido en la **Ciudad Autónoma de Buenos Aires entre octubre de 2016 y septiembre de 2017**, con la participación de representantes de organizaciones de la sociedad civil, supervisores, directivos, docentes y estudiantes; así como también miembros de gremios, empresas, cooperadoras escolares, medios de comunicación, académicos y representantes de universidades públicas y privadas.

**Entre octubre de 2016 y abril de 2017** se llevaron a cabo tres encuentros de diálogo que reunieron referentes de todos los sectores sociales. Los participantes pusieron en común preocupaciones y realizaron un diagnóstico colectivo. Luego propusieron líneas de acción que abordasen esos desafíos y priorizaron aquellos que consideraron más relevantes, teniendo en cuenta que el grupo pudiese hacer aportes significativos y asumir compromisos en su implementación.

Se formaron nueve equipos de trabajo, que abordaron distintos ejes temáticos:

1. Trayectorias escolares y procesos de enseñanza y aprendizaje;
2. Vínculo de la escuela secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo;
3. Formación docente inicial y continua, carrera docente y valor social de la profesión;
4. Comunidad educativa integrada: docentes, estudiantes, familia y comunidad;
5. Sistemas de información y evaluación;
6. Gobierno y gestión del sistema educativo.

**Entre mayo y septiembre de 2017**, cada equipo se reunió en cuatro ocasiones para profundizar y desarrollar propuestas y recomendaciones en las líneas de acción definidas. De esta etapa surgieron diez recomendaciones a políticas y programas estatales. Dichas recomendaciones han sido presentadas al Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y al Ministerio de Educación de la Nación que, luego de analizarlas, han realizado una devolución con comentarios a cada una de las propuestas.

## Equipo y asistencia técnica

Para asistir en la implementación de esta iniciativa se creó un equipo con integrantes de diversas Áreas del Ministerio de Educación de la Nación que trabajó con Sofía Grossi, designada como Referente Jurisdiccional para la iniciativa.

Adicionalmente, la Fundación Cambio Democrático, organización de la sociedad civil experta en la promoción del diálogo, proveyó asistencia técnica en el diseño y facilitación de los espacios presenciales provinciales y sistematización de los resultados de todas las actividades.

## 2. DIÁLOGO MULTISECTORIAL CIUDAD DE BUENOS AIRES



### Convocatoria

En el marco de la convocatoria general de la iniciativa por parte del Consejo Federal de Educación, los **convocantes del Diálogo Ciudad de Buenos Aires** fueron el Ministerio de Educación de Nación y el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A tal fin, se realizó un mapa de actores que tienen relación directa o indirecta con la educación para asegurar la presencia de un conjunto amplio e inclusivo de sectores y organizaciones. A lo largo del proceso también se tomaron en cuenta las recomendaciones realizadas por los mismos integrantes de cada grupo para ulteriores invitaciones.

En todas las instancias, los invitados fueron contactados por correo electrónico y por teléfono, confirmándose su participación previamente al desarrollo de los encuentros. Para la etapa de trabajo por grupos (de mayo a septiembre de 2017) se organizó una agenda previa con las fechas y horarios previstos para el desarrollo de las cuatro reuniones.

Considerando la totalidad del proceso, **fueron invitadas 900 personas** de los siguientes sectores:

Sector	
<b>Comunidad internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialistas en educación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Banco Mundial; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI); Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF); Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA).</li></ul>
<b>Credos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líderes religiosos.</li><li>• Organizaciones sociales vinculadas a credos.</li></ul>
<b>Educación Superior e Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Academia Nacional de Educación.</li><li>• Centros de investigación y tecnología aplicada.</li><li>• Instituciones de Educación Superior no universitaria, de gestión estatal y privada.</li><li>• Miembros del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP).</li><li>• Miembros del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN).</li><li>• Universidades nacionales y provinciales, públicas y privadas (profesores y directivos).</li></ul>

<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas con programas en RSE vinculados a educación y fundaciones empresarias.</li> <li>• Miembros del Grupo Argentina Mejor (GAM).</li> <li>• Miembros del Foro de Convergencia Empresaria.</li> </ul>
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes de Nivel Secundario de escuelas de gestión estatal y privada.</li> <li>• Representantes de Centros de Estudiantes.</li> </ul>
<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensoría del Pueblo de la Nación y de la Ciudad de Buenos Aires.</li> <li>• Funcionarios del Ministerio de Educación de la Nación y de las Secretarías de Niñez y Juventud; y funcionarios que se desempeñan en relación con la sociedad civil y en educación ambiental de distintos ministerios a nivel nacional y jurisdiccional.</li> <li>• Legisladores miembros de las Comisiones de Educación nacionales y jurisdiccionales.</li> </ul>
<b>Gremios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremios docentes acreditados a nivel nacional y jurisdiccional.</li> <li>• Gremios de otros sectores.</li> </ul>
<b>Medios de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas.</li> <li>• Directivos de empresas de medios de comunicación.</li> <li>• Líderes de opinión.</li> <li>• Periodistas especializados en educación.</li> </ul>
<b>Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades que nuclean organizaciones educativas de gestión privada (CONSUDEC, COORDIEP, CECE, FAERA, etc.).</li> <li>• Miembros del Foro Edu Rural.</li> <li>• Miembros del Foro Primero Educación.</li> <li>• Organizaciones sociales de promoción y desarrollo.</li> </ul>
<b>Padres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegados de cooperadoras escolares.</li> </ul>
<b>Sistema educativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores, directores y docentes.</li> </ul>

## Asistentes

Si contemplamos el proceso completo, vemos que han sido partícipes 546 personas únicas<sup>1</sup>. Durante la etapa de diálogos fueron 468 los asistentes, mientras la instancia de reuniones grupales contó con 225 participantes.

A continuación, presentamos un detalle sobre la **participación en los distintos momentos**:

<sup>1</sup> Es la cantidad de asistentes que hubo en los encuentros, independientemente de la cantidad de veces que hayan asistido.

Instancias	Invitados	Participantes	Únicos
------------	-----------	---------------	--------

Diálogos			
1° Diálogo	638	268	
2° Diálogo	683	197	
3° Diálogo	744	212	
<b>Subtotal</b>	<b>2.065</b>	<b>677</b>	<b>468</b>

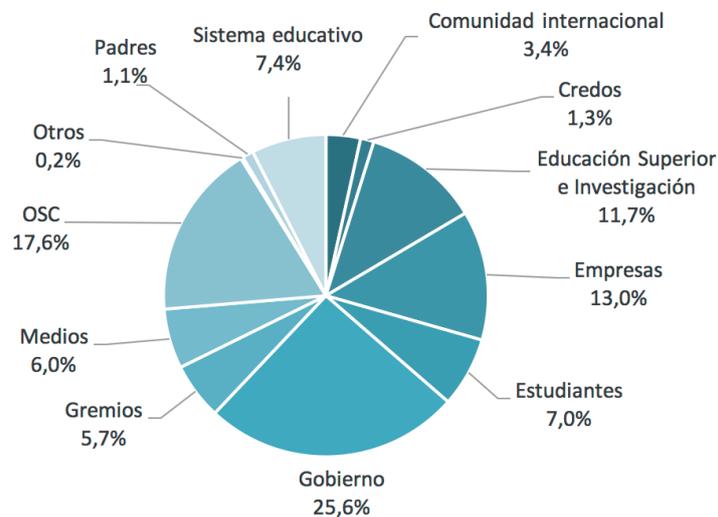
Reuniones de trabajo			
1° Reunión de equipo	339	134	
2° Reunión de equipo		122	
3° Reunión de equipo		120	
4° Reunión de equipo		97	
<b>Subtotal</b>	<b>339</b>	<b>473</b>	<b>225</b>

<b>TOTAL</b>	<b>2.404</b>	<b>1.150</b>	<b>546</b>
--------------	--------------	--------------	------------

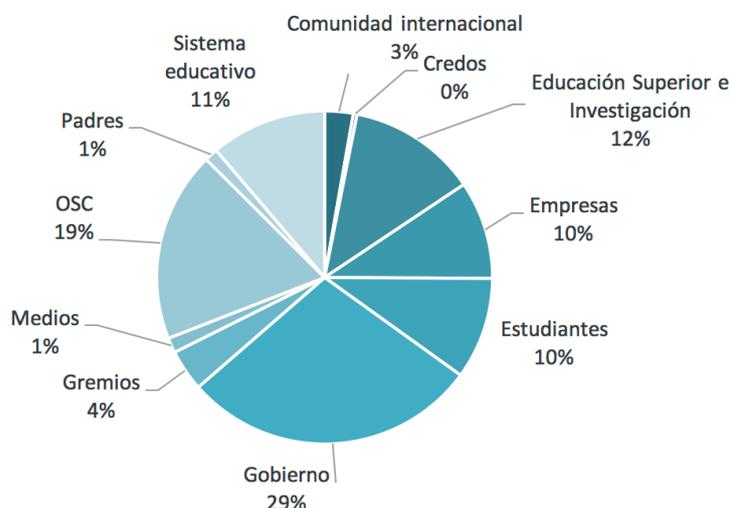
### Análisis multisectorial por etapas

Desde un análisis de la multisectorialidad, observamos variaciones en la composición sectorial de cada etapa del proceso expresado en porcentajes:

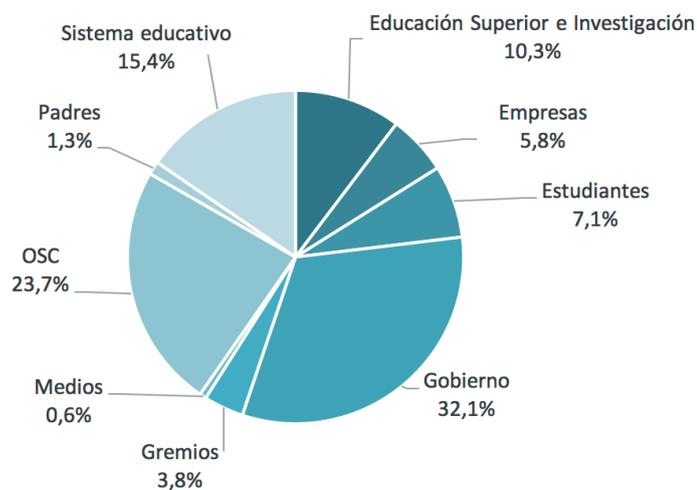
#### Convocatoria | 900 personas



**Participantes únicos | 546 personas**



**Autores de las propuestas | 158 personas**

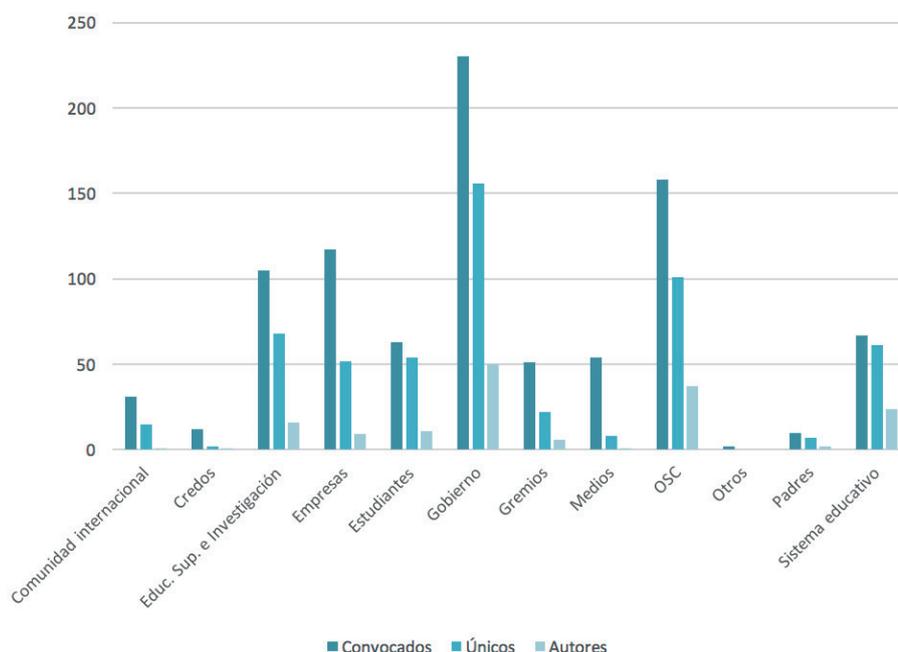


En los gráficos se observa la variación del porcentaje representado por cada sector durante la convocatoria, la asistencia general al proceso de diálogo y la participación en la redacción de las propuestas durante la etapa de grupos. *Cabe aclarar que al hablar de autores hemos tomado como criterio general a quienes han estado presentes en al menos la mitad de los encuentros presenciales del grupo.*

Se puede ver, por ejemplo, que los participantes vinculados al Gobierno, a las organizaciones de la sociedad civil y al sistema educativo han mantenido un porcentaje de participación creciente o estable (sobre el total) debido a la disminución en la participación relativa de los otros sectores.

En una lectura transversal se manifiestan sectores más difíciles de convocar, como los medios de comunicación, empresas, gremios u organismos de cooperación internacional, que han mantenido representación decreciente entre la participación global y aquella de la instancia de grupos.

### Análisis evolutivo de la participación por sectores (en valores absolutos)



En el gráfico podemos comparar el comportamiento de cada sector en progresivas fases del proceso. Presentamos tres fases para cada sector, comenzando de izquierda a derecha: la convocatoria, la participación general única y, finalmente, la participación en la redacción de las propuestas elaboradas en la etapa de grupos (ver apartado 3).

Las barras muestran números absolutos y manifiestan el peso real de cada sector. Este gráfico permite al menos dos lecturas: una al interior de cada sector, en la que se puede ver la evolución desde la convocatoria hasta el número final de autores. Otra mirada posible nos lleva a comparar la respuesta entre sectores. Por ejemplo, ante una convocatoria similar del sistema educativo (docentes, directivos y supervisores) y el sector estudiantil, la dinámica propia de cada uno determina una participación muy diferente en la última etapa. Es así como, partiendo de una cantidad similar de convocados, al momento de la redacción de las propuestas el 15,4% son miembros del sistema educativo, mientras el 7,1% son estudiantes.



## Desarrollo de los encuentros



**Durante 2016** se llevaron a cabo dos encuentros de diálogo que reunieron referentes de todos los sectores sociales. La primera jornada se realizó el 6 de octubre y allí los participantes pusieron en común preocupaciones y realizaron un diagnóstico colectivo sobre los principales desafíos del sistema educativo. En la segunda jornada, desarrollada el 25 de noviembre, los invitados trabajaron en la propuesta de líneas de acción que aborasen los desafíos consensuados.

**El 19 de abril de 2017** se retomaron las propuestas previamente elaboradas y se priorizaron aquellas que los participantes consideraron más relevantes, contemplando también que el mismo grupo pudiese hacer aportes significativos y asumir compromisos en su implementación.

En los tres casos, la apertura del evento contó con la presencia de autoridades del Ministerio de Educación de la Nación, así como del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires<sup>2</sup>.

El trabajo central de las tres jornadas se organizó en ejes temáticos, convocando a los participantes a integrar mesas grupales de acuerdo a sus preferencias.

Previo al 3° Diálogo, los equipos técnicos de ambos ministerios (nacional y provincial), sistematizaron un **documento de políticas, programas y proyectos existentes**. Dicho documento se puso a disposición de los participantes como insumo del proceso.

Junto con el envío del Informe del 3° Diálogo Buenos Aires mediante correo electrónico, se realizó la convocatoria a la segunda etapa a todos los involucrados en las instancias anteriores. Se formaron diez equipos de trabajo que abordaron distintos ejes temáticos:

1. Trayectorias escolares y procesos de enseñanza y aprendizaje;
2. Vínculo de la escuela secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo;
3. Formación docente inicial y continua, carrera docente y valor social de la profesión;
4. Comunidad educativa integrada: docentes, estudiantes, familia y comunidad;
5. Sistemas de información y evaluación;
6. Gobierno y gestión del sistema educativo.

Las conclusiones de los tres encuentros y el **documento de políticas, programas y proyectos** se encuentran disponibles en [www.argentina.gob.ar/educacion/gestioneducativa/compromisoporlaeducacion](http://www.argentina.gob.ar/educacion/gestioneducativa/compromisoporlaeducacion)

**Entre mayo y septiembre de 2017**, cada equipo se reunió en cuatro ocasiones para profundizar y desarrollar propuestas y recomendaciones en las líneas de acción definidas. Todos contaron con la participación de uno o más **referentes técnicos** por parte del Ministerio de Educación de la Nación y del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el fin de escuchar las dudas y aportes, brindar una contribución desde el conocimiento técnico, acercar información sobre las políticas y programas vigentes y actuar de puente entre el equipo y los ministerios. La participación de los referentes permitió orientar a los grupos, proporcionando información pertinente y enriquecedora para la producción de los equipos. Además, un **facilitador** acompañó el trabajo de cada equipo, disponiendo de una

---

<sup>2</sup> El 1° y 2° Diálogo se llevaron adelante en conjunto con los Ministerios de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires. A partir del 3° Diálogo, y considerando la especificidad de cada jurisdicción, se continuó solamente con la Ciudad, comenzando la planificación del proceso particular a desarrollar con la Provincia.

DE ESTAS INSTANCIAS PARTICIPARON UN  
FUNCIONARIO DE GOBIERNO Y UN  
FACILITADOR TÉCNICO EXTERNO, QUE  
BUSCÓ ASEGURAR UN DIÁLOGO EFECTIVO.

guía metodológica para el desarrollo de las cuatro reuniones, con el objetivo de orientar la tarea hacia el logro de los productos previstos: recomendaciones o proyectos relacionados con la línea de acción elegida. Por último, se contó con el soporte de un registrador para poder realizar la sistematización posterior de lo trabajado.

Respecto de la calidad del diálogo, se constató en los participantes un elevado compromiso e interés en la construcción de las propuestas. Es destacable el **carácter proactivo y colaborativo** que se reflejó en el intenso trabajo durante y entre reuniones para el desarrollo de los documentos finales. Se observó que la mayoría de los grupos establecieron mecanismos de comunicación más allá de las reuniones presenciales (vía correo electrónico y Google Drive), contribuyendo a una mejor dinámica y aprovechamiento del tiempo pautado para cada reunión.

La **composición de los grupos fue diversa y heterogénea**, permitiendo entrecruzar experiencias y visiones diferentes sobre cada temática; no obstante, en muchos grupos se señaló la necesidad de contar con mayor presencia de algunos sectores como sindicatos, estudiantes y docentes. Cabe señalar que fueron convocadas personas representantes de dichos sectores, aunque su presencia fue más fluctuante.

En todos los grupos se pudo cumplir con la metodología pautada. Para ello fue necesario avanzar de manera sistemática en el armado de las propuestas, identificando obstáculos, necesidades de información y, sobre todo, estableciendo consensos que permitieran lograr los resultados en los tiempos estipulados. En los casos en que se necesitó más tiempo para llegar a acuerdos grupales, se distribuyeron tareas entre reuniones con el propósito de poder alcanzar el objetivo final. En este sentido, la metodología de trabajo permitió un desarrollo gradual y cada vez más profundo sobre el contenido de las propuestas, logrando sortear la complejidad que supone un espacio de diálogo compuesto por actores que provienen de distintos ámbitos institucionales, profesionales y académicos, en la búsqueda de consensos, redacción y articulación de ideas.

De esta etapa surgieron nueve recomendaciones a políticas y programas estatales y un proyecto nuevo.

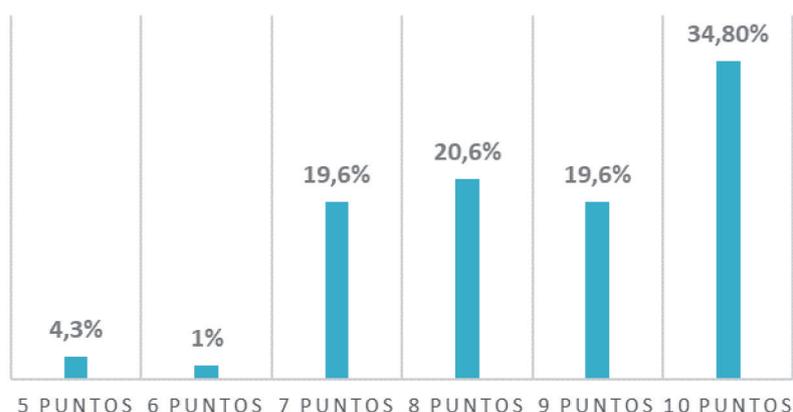
### Evaluación y percepción de los participantes<sup>3</sup>

A continuación, se presentan los resultados sistematizados de 96 respuestas a la encuesta de evaluación del proceso. Esta encuesta fue propuesta a los participantes en la última reunión grupal.

---

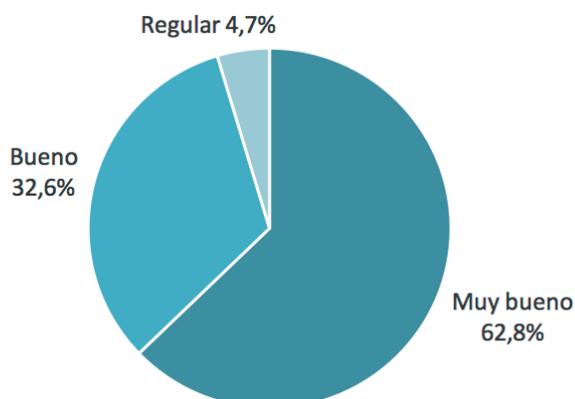
<sup>3</sup> Si bien este apartado da cuenta de la evaluación de los participantes acerca de la etapa de las reuniones grupales, es importante aclarar que fueron evaluadas todas las instancias del proceso y los resultados obtenidos no tuvieron diferencias significativas con los que aparecen en estos gráficos. Para mayor detalle, la evaluación de cada etapa se encuentra reflejada en los Informes de cada uno de los Diálogos, disponibles en <https://www.argentina.gob.ar/educacion/gestioneducativa/compromisoporlaeducacion>

### Valoración de la iniciativa Compromiso por la Educación



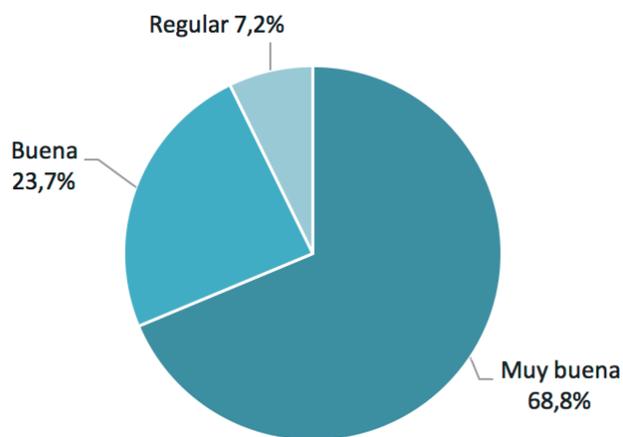
En relación a la evaluación de la iniciativa **Compromiso por la Educación** se puede observar una valoración positiva. Tal como se refleja en el gráfico, el 34,8% de los encuestados le otorgó el puntaje máximo (10 puntos) a la iniciativa, mientras que un 19,6% la puntuó con 9 y un 20,6% con 8. Algunos de los elementos que fundamentan esas valoraciones se refieren a la multisectorialidad y el marco de respeto en las mesas de diálogo, la metodología utilizada, la participación de expertos en la materia y la importancia de poder participar en un espacio de reflexión y búsqueda de consenso en torno a las problemáticas de la educación. Se observa, a su vez, que un 19,6% de encuestados puntuó con 7 a la iniciativa y un 4,3% de los respondientes le otorgó 5 puntos, argumentando que la iniciativa tuvo los objetivos poco claros. Por último, un 1% le asignó 6 puntos. El 100% de las respuestas le otorgaron una puntuación por encima de los de los 5 puntos.

### Valoración de la participación multisectorial en el proceso



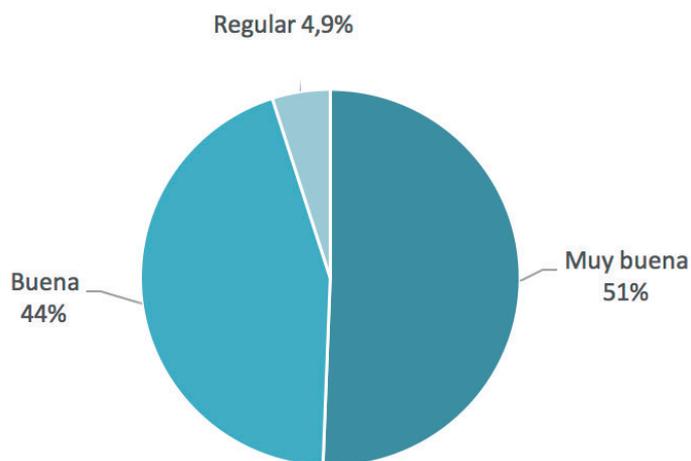
El proceso de trabajo articulado con personas de diversos sectores fue valorado positivamente por el 94,8% de los respondientes, mientras un 5,2% le otorgó una valoración regular.

### Valoración de la calidad de diálogo durante las reuniones grupales



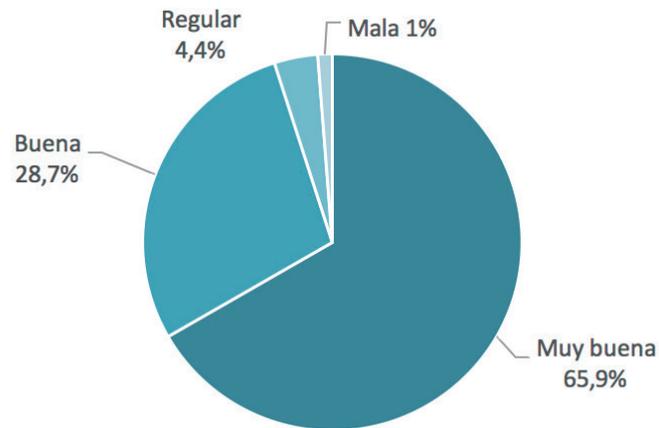
Tal como se advierte en el gráfico, la mayoría valoró satisfactoriamente la calidad del proceso de diálogo durante las reuniones grupales. Un 92,5% de los encuestados tuvo una valoración positiva (el 68,8%, muy buena; y el 23,7%, buena), mientras un 7,5% la consideró regular.

### Valoración de la tarea de los referentes temáticos durante las reuniones grupales



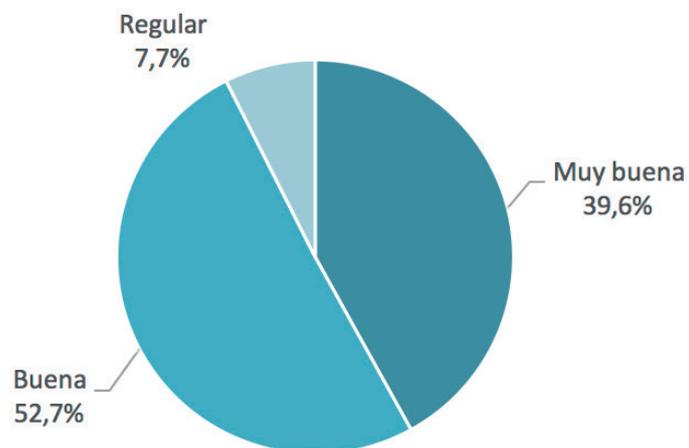
La tarea de los referentes temáticos fue valorada positivamente por la mayoría de los participantes: un 51% de los encuestados la consideró muy buena; un 44%, buena; y sólo un 5%, regular.

### Valoración de la tarea de los facilitadores durante las reuniones grupales



La tarea de los facilitadores fue valorada positivamente por el 94,6%, ya que el 65,9% la consideró muy buena y el 28,7% la valoró como buena, mientras un 4% la evaluó como regular y sólo el 1% como mala.

### Valoración de la distribución del tiempo durante las reuniones grupales



Tal como se observa en el gráfico, la evaluación respecto de la administración del tiempo fue positiva: el 92,3% la consideró satisfactoria y sólo un 7,7% regular. No hay menciones que la califiquen como mala.

## Aspectos positivos

A través del análisis de las preguntas abiertas, surgieron algunos aspectos positivos destacados y otros señalados como aspectos a mejorar que han sido agrupados en las siguientes categorías:

- ▶ **Calidad del diálogo y la participación:** se destacó la profundidad del debate y la posibilidad de alcanzar acuerdos y consensos a través de la puesta en común de diferentes ideas, en un marco de permanente respeto por la palabra del otro. Asimismo, se valoró el esfuerzo grupal por llevar a cabo discusiones cada vez más profundas y siempre enfocadas al objetivo final de elaboración de propuestas. Por último, se valoraron positivamente la organización de los encuentros, el rol de los facilitadores del diálogo, la solvencia de los actores para brindar opiniones y el espacio físico ofrecido. Esto llevó a que los grupos evaluaran como altamente satisfactorios estos aspectos del proceso.
- ▶ **Participación multisectorial:** se valoró positivamente la existencia de un espacio de reflexión conformado por referentes de diferentes sectores de la sociedad civil, heterogeneidad que permitió un intercambio respetuoso y enriquecido de ideas y experiencias compartidas. En relación a ello, se destacó la participación de estudiantes en las mesas de trabajo, por ser considerados sujetos ineludibles de muchas de las problemáticas abordadas. Por otro lado, se valoró positivamente la posibilidad de participar de un proyecto colectivo que permite conocer a otras personas que trabajan para mejorar la educación desde distintas perspectivas.
- ▶ **Metodología del diálogo:** se resaltó la dinámica de comunicación entre los integrantes de cada grupo manifestada en la capacidad de diálogo e intercambio respetuoso de ideas. Asimismo, se valoró el rol del facilitador como promotor permanente de un intercambio inclusivo. Esto fue promovido por la implementación de una metodología de trabajo que abogó por la construcción colectiva y el uso equilibrado de la palabra y permitió construir un diálogo enriquecido por los diferentes sectores y actores involucrados en el proceso.
- ▶ **Expectativas sobre los próximos pasos:** la mayoría de los encuestados tiene expectativas sobre la continuidad de lo presentado. Se expresan con frases como “que sean insumo de innovación educativa”, “que no quede en la nada”, “que se vea reflejado en la práctica”. En algunos casos, dichas expectativas se manifiestan en la espera de una devolución acerca del análisis del material entregado a los ministerios con frases como: “tener una devolución y que nos informen cómo quedó todo” o “que se socialice el análisis”. En otros casos, los enunciados dan cuenta de un deseo de continuidad en la participación, ya sea desde el tipo de espacio, con frases como “que la iniciativa se mantenga en el tiempo”, o que se dé “continuidad del debate”; como también expectativas concretas sobre las propuestas presentadas: participar en un “monitoreo continuo”, volver a ser convocados para “conversar sobre la propuesta” o trabajar como “grupo asesor”.

## Aspectos a mejorar

En su mayoría, las respuestas acerca de lo que se debería mejorar para próximas actividades se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- ▶ **Tiempo asignado:** teniendo en cuenta la profundidad de la temática y el hecho de encontrarse por primera vez con otros actores en un espacio de trabajo en común, se hizo general el pedido de contar con más tiempo para profundizar el contenido de las

propuestas. Uno de los participantes planteó la posibilidad de realizar reuniones más acotadas y menos espaciadas entre sí para poder agilizar la dinámica de trabajo y evitar tener que realizar aportes entre reuniones. Si bien los facilitadores promovieron el trabajo grupal presencial “por fuera” de los encuentros estipulados por los ministerios, la mayoría de los integrantes manifestaron encontrarse impedidos de hacerlo a causa de otros compromisos laborales y/o profesionales. Sin embargo, lograron realizar aportes de manera virtual avanzando con aspectos pendientes de las propuestas que no pudieron ser desarrollados durante las reuniones.

- ▶ **Espacio y dinámica:** en una de las mesas con mayor cantidad de participantes, en la que conformaron dos subgrupos, se presentaron dificultades con el espacio de trabajo debido a la contaminación sonora. Dicha dificultad fue posteriormente resuelta por los ministerios ofreciendo distintos espacios de trabajo para cada uno de los subgrupos. También se hizo referencia a algunas dificultades en los dispositivos tecnológicos desplegados en cada reunión, como la falta de conexión wifi para trabajar los documentos directamente desde el Google Drive y/o compartir información on-line entre los participantes, problemas técnicos o falta de batería en las notebooks que, en alguna ocasión, complicó al grupo llevar a cabo el registro (resumen) correspondiente en la reunión. Por último, se mencionó cierta dificultad por parte de los participantes en el uso compartido del Google Drive adjudicado a la inexperiencia en el uso de la herramienta: confusión respecto a qué documento leer, duplicación de información y dificultades para editar, entre otras.
- ▶ **Representatividad:** se señaló la necesidad de garantizar la continuidad de todos los actores, reforzando sobre todo la presencia (y participación activa) de estudiantes, docentes y representantes de gremios. Al mismo tiempo, algunos de los participantes plantearon dificultades para avanzar en las propuestas de acuerdo a los tiempos estipulados, debido a la rotación de los integrantes de los grupos entre las reuniones.



# 3. RESULTADOS DEL DIÁLOGO: PROPUESTAS Y COMENTARIOS



Del proceso de Diálogo Ciudad de Buenos Aires surgieron nueve recomendaciones a políticas y programas estatales y un proyecto nuevo.

Todas las propuestas han sido presentadas al Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y al Ministerio de Educación de la Nación que, luego de su análisis, realizaron una devolución con comentarios a cada una de ellas.

A continuación, presentamos una síntesis de las diez propuestas recibidas organizadas por eje temático.

Eje temático	Propuesta
Trayectorias escolares y procesos de enseñanza y aprendizaje	<b>Grupo 1A</b> <b>Resignificar el rol del tutor y sus condiciones de liderazgo</b> para hacer más efectivo el acompañamiento a los estudiantes durante su trayectoria escolar, con el propósito de lograr la terminalidad exitosa de los distintos niveles del sistema educativo y alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos en los diseños curriculares.
	<b>Grupo 1B</b> <b>Generar cambios en la normativa jurisdiccional vigente, en vistas a construir una nueva organización escolar</b> para todos los niveles, orientada a los aprendizajes, dotando de mayor autonomía a las instituciones educativas, con el fin de poder llevar a cabo el cambio de paradigma propuesto, donde el foco es el aprendizaje del alumno.
Vínculo de la escuela secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo	<b>Grupo 2A</b> <b>Reforzar canales de vinculación entre todas las instituciones educativas y los potenciales ofertantes de Prácticas Formativas Supervisadas</b> (empresas, cooperativas, administración pública, organizaciones comunitarias, industrias culturales), con la coordinación de los Ministerios de Educación, para cumplir con los objetivos de la Ley Educación Nacional, la Ley de Educación Técnica, la Resolución CFE N° 47/08 y La Ley de Pasantías N° 26.427.
	<b>Grupo 2B</b> Contribuir a la <b>construcción de la función tutorial</b> para acompañar a los estudiantes egresantes de la escuela secundaria en el tránsito al mundo del trabajo y a la educación superior.
Formación docente inicial y continua	<b>Grupo 3A</b> Plan Integral de Formación Docente: promover una <b>formación integral de calidad</b> y aumentar la tasa de egreso de las carreras de formación docente.

<b>Carrera docente y valor social de la profesión</b>	<p><b>Grupo 3B</b>  Generar una <b>oferta variada de formación específica para el acceso a los cargos de conducción educativa</b>, adecuada a los desafíos, imperativos y realidades del siglo XXI, y que contemple a través de una “red” la formación continua y permanente y los posgrados.</p>
<b>Comunidad educativa integrada: docentes, estudiantes, familia y comunidad</b>	<p><b>Grupo 4</b>  <b>Fortalecer e institucionalizar la articulación entre el sistema educativo y la comunidad organizada</b> (familia y organizaciones de la sociedad civil). La propuesta busca afianzar el vínculo entre las instituciones educativas, las familias y su contexto más próximo, a través de espacios de intercambio y trabajo conjunto, formando una red comunitaria educativa.</p>
<b>Sistemas de información y evaluación</b>	<p><b>Grupo 5</b>  Contribuir a <b>mejorar la percepción del operativo Aprender</b> promoviendo el interés, la confianza y el compromiso de la sociedad en su conjunto para lograr mayor participación e involucramiento, obtener información de mejor calidad, aumentar el impacto positivo de los resultados de los operativos de evaluación, mejorar el sistema educativo e impulsar un cambio cultural.</p>
<b>Gobierno y gestión del sistema educativo</b>	<p><b>Grupo 6A</b>  Contribuir con el <b>fortalecimiento de la viabilidad política, operativa y económica del Plan Maestr@</b>, en tanto política educativa nacional en proceso de consulta y elaboración.</p>
	<p><b>Grupo 6B</b>  <b>Empoderar a las instituciones educativas</b> a partir de la <b>clarificación y ampliación en los márgenes de autonomía de los niveles directivos y docentes del sistema educativo</b>, ya que este proceso puede resultar enriquecedor para la generación de transformaciones en los contextos específicos, que luego podrían traducirse en transformaciones a nivel sistémico.</p>

A continuación, se exponen las **propuestas presentadas en su versión completa con la respectiva devolución** desde el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Ministerio de Educación de la Nación.



## Eje temático 1A

Trayectorias escolares y proceso de enseñanza aprendizaje

### Línea de acción

**Mejorar la implementación de tutorías para aportar a la construcción de una mirada integral de las trayectorias escolares con el propósito de garantizar el derecho a la educación.**

## Política, programa o proyecto sobre el cual se elabora

La Ley de Educación Nacional N° 26.206 y distintas resoluciones del Consejo Federal de Educación señalan la necesidad de definir alternativas de acompañamiento de la trayectoria escolar de los/as jóvenes, tales como tutores/as, fortaleciendo el proceso educativo individual y/o grupal de los/as alumnos/as.

Esta recomendación se presenta en la línea de las políticas públicas vigentes sobre tutorías. Aporta al "Proyecto de acompañamiento a las trayectorias escolares" que en el orden nacional impulsa el Ministerio de Educación. (Ver información en [http://minisitios.educ.ar/data\\_storage/file/documents/acompanamiento-a-las-trayectorias-8-de-abril-con-marca-med-y-secretaria-5919c58277841.pdf](http://minisitios.educ.ar/data_storage/file/documents/acompanamiento-a-las-trayectorias-8-de-abril-con-marca-med-y-secretaria-5919c58277841.pdf))

En el orden jurisdiccional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Ministerio de Educación también promueve el acompañamiento de las trayectorias escolares y enmarca su acción dentro de la Resolución N° 4184 MEG/06 en sus Anexos II y III.

La Nueva Escuela Secundaria, a través de la Resolución N° 321/15, desarrolla la propuesta institucional de tutorías contemplando funciones compartidas de todos los actores en el acompañamiento de las trayectorias escolares.

## Fundamentación

Los altos niveles de repitencia, el abandono escolar, la sobreedad, la actitud de los alumnos frente al conocimiento, la relación de las familias y/o referentes con la escuela y la fragmentación del conocimiento, sumados a la falta de un registro integral (que incluya todos los niveles educativos) de los avances y obstáculos que atraviesa el estudiantado en sus trayectorias escolares, crean un escenario de riesgo pedagógico sobre el que debieran implementarse cambios desde las políticas públicas educativas.

En relación a los procesos de enseñanza consideramos que la formación profesional docente presenta dificultades para adaptarse y contemplar los múltiples contextos en los que se insertan profesionalmente. Tanto la fragmentación del conocimiento como el lugar otorgado a los estudiantes como hacedores de sus aprendizajes y la dificultad de articular el saber académico con la realidad cotidiana, constituyen limitantes para hacer del saber un valor atractivo para nuestros jóvenes y un desafío motivador para el docente en su rol.

Consideramos que el acompañamiento institucional de las trayectorias escolares a través del espacio de tutorías resulta hoy clave para superar obstáculos diversos que impactan negativamente en su recorrido y en definitiva en la concreción del derecho del niño, niña y adolescente a educarse.

Algunas experiencias realizadas por ejemplo en México (<http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion-academica/actividades-paraescolares/acciontutorial/FI-PAT.pdf>); Perú (<http://tutoria.minedu.gob.pe/>); y en la Ciudad de Buenos Aires, muestran la incidencia beneficiosa de la tutoría en la culminación de la trayectoria escolar y el aprendizaje. En la actualidad, en algunas instituciones funciona positivamente la figura del tutor. Sin embargo, se observan algunos factores que actúan negativamente para su buen desempeño y que deberían ser reconsiderados para un nuevo planteo de las tutorías en las escuelas.

A saber:

1. Discontinuidad laboral del cargo del tutor por ser considerada una tarea con horas a término, con fecha de inicio incierta (posterior al inicio de clases) y baja del docente al finalizar el ciclo lectivo;
2. Propuestas de tutorías sólo para primer y segundo año de la Educación Secundaria, quedando por fuera de la misma los años superiores;
3. Carga horaria semanal escasa para la responsabilidad asignada al tutor;
4. Pese a las ofertas formativas, necesidad de una mayor y renovada formación;
5. Rigidez de la normativa vigente sobre todo relacionada con los requisitos para la selección de los candidatos en condiciones de asumir la función;
6. Inexistencia de un registro donde se sinteticen hitos de la trayectoria escolar, completa y concreta de los jóvenes;
7. Ausencia de la construcción del proyecto de tutoría como parte de la planificación institucional.

## Objetivo

Resignificar el rol del tutor y sus condiciones de liderazgo para hacer más efectivo el acompañamiento a los estudiantes durante su trayectoria escolar, con el propósito de lograr la terminalidad exitosa de los distintos niveles del sistema educativo y alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos en los diseños curriculares.

## Contenido

Recomendamos resignificar el rol del tutor como estrategia clave para acompañar de modo integral y efectivo las trayectorias escolares de los y las estudiantes, en los siguientes aspectos:

1. **Capacitación a nivel sistema:** obligatoria, en servicio para quienes ya están en el sistema y previa para los futuros ingresantes. Capacitación situada, específica, brindada por una instancia apropiada (Escuela de Maestros o INFoD) que apunte al desarrollo de competencias relacionadas con:
  - a. La dimensión del liderazgo personal y grupal: la comunicación asertiva, coordinación y liderazgo de grupos, motivación, trabajo en equipo, estrategias generales para mejorar aprendizajes, inteligencia emocional, desarrollo personal, conocimiento de la normativa vigente y del funcionamiento del sistema educativo; trabajo colaborativo entre tutores, docentes y equipo directivo.

- b. La dimensión de la orientación escolar: gestionar el tiempo y el espacio de estudio de los estudiantes, organizar situaciones significativas de aprendizaje autónomo, identificar problemas de aprendizaje que deban ser derivados a otras instancias, aplicar la metacognición como estilo habitual de aprendizaje.
- 2. Capacitación a nivel institucional:** creación de un dispositivo formalizado para el ingreso de los y las tutoras.
  - 3. Perfil:** preceptores y profesores con título docente, psicólogos, psicopedagogos, licenciados en ciencias de la educación, trabajadores sociales, sociólogos.
  - 4. Carga horaria:** 10 horas semanales por curso (2). Tres frente a cada curso y cuatro para otro tipo de actividades: reuniones, encuentro con padres, madres y familiares de referencia, tareas administrativas. Proponemos que un tutor o tutora asuma dos cursos. Esto le permitiría permanecer más tiempo en la escuela y llegar a contactarse con más docentes.
  - 5. Evaluación:** se propone una evaluación de desempeño antes de finalizar el año escolar, con el propósito de analizar el desempeño específico (capacitación, recomendaciones, etc.).
  - 6. Equipo de trabajo:** efectivizar la coordinación de los tutores y tutoras prevista por la normativa vigente.
  - 7. Extender tutorías** a todo el nivel diferenciándolas por ciclos: es decir, asignar o reforzar determinadas funciones de acuerdo a la edad y etapa formativa de los estudiantes.
  - 8. Posibilidad de articulación y derivación** con otras áreas o ministerios (salud, desarrollo social, justicia).

## Participación y compromiso del grupo

El compromiso se visibilizó en todas las instancias de participación, tanto en la asistencia a todas las reuniones como en la elaboración y presentación de las recomendaciones.

Graciela Ostroski se propone como motorizadora de la recomendación desde su rol de rectora de escuela secundaria.

María Inés Pla Alba, desde el Área de Planeamiento Educativo del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se compromete a trabajar en la propuesta de tutorías, promoviendo el diseño del curso de capacitación de tutores con los aportes del equipo de especialistas en tutorías de la Gerencia Operativa de Currículum y Escuela de Maestros.

María Paula Doradillo se compromete a difundir la importancia que revisten hoy las tutorías para acompañar las trayectorias escolares.

Desde el Ministerio de Educación de la Nación se buscará integrar y promover alternativas enfocadas en la propuesta de estas recomendaciones.

## Otros comentarios y sugerencias

1. La recomendación arriba presentada intenta resolver a corto plazo la situación en cuestión. Pero la comisión entiende que debe existir un planteo estratégico de mediano y largo plazo que consiste en llevar gradualmente la figura actual del preceptor o precep-

tora a reconvertirse en el tutor o tutora natural de la institución. Los perfiles deberán ser docentes, capacitados de modo específico para el rol y reducir o agilizar las tareas administrativas actuales mediante sistemas informáticos. Actualmente estas figuras permanecen diariamente en la escuela, conocen al alumnado a su cargo, tienen trato cotidiano con ellos y ellas, y con sus docentes; y en la mayoría de los casos son quienes establecen vínculo con los padres, madres o familiares de referencia. Entendemos que es un cargo que podría reconvertirse y utilizarse para la función tutorial.

2. La comisión considera como una acción necesaria generar un espacio interministerial e intraministerial con el que la escuela y el sistema educativo puedan trabajar. Para abordar y canalizar la complejidad de las problemáticas familiares, sociales, culturales que surgen de modo creciente al ámbito escolar que funciona como caja de resonancia de estas cuestiones de alta dificultad e impacto negativo en los y las estudiantes. Es necesario transformar la idea endogámica de la escuela como espacio que cuenta con todos los medios para resolver situaciones que la exceden.
3. Empezar a formar los perfiles tutoriales desde los profesorados (cátedras o seminarios optativos, por ejemplo) también es materia pendiente a desarrollar.
4. El grupo insiste en la importancia de contar con instancias de intercambio con autoridades del Ministerio de Educación de la Nación y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para poder avanzar hacia el desarrollo de acciones concretas.

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Facundo Alegre, Estudiante, Escuela Técnica N° 1 Otto Krause
- ▶ Camila Almela, Estudiante, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Milena Bagna, Estudiante, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Sergio Luis Bermúdez, Subregente Técnico, Escuela Técnica N° 35
- ▶ María Paula Doradillo, Miembro de la Cooperadora Escuela N° 21 Ángel Gallardo
- ▶ María Eugenia Heredia, Vocal de Comisión Directiva, Misiones Rurales Argentinas
- ▶ Silvina Jurado, Asesora Pedagógica del Proyecto Crecer, Escuela de Comercio N° 22 Gustavo Adolfo Martínez Zuviría
- ▶ Valeria Marabert, Psicóloga, Escuela de Comercio N° 22 Gustavo Adolfo Martínez Zuviría
- ▶ Graciela Ostroski, Rectora, Escuela de Comercio N° 22 Gustavo Adolfo Martínez Zuviría
- ▶ Sol Pizarro Posse, Coordinadora de Educación, Fundación Pérez Companc
- ▶ Dessiré Cristal Varela Cornejo, Estudiante, Escuela Técnica N° 1 Otto Krause

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Eva Gramblicka, Asesora, Dirección General de Planeamiento Educativo, Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Mariela Leones, Integrante del Equipo Técnico Curricular, Dirección de Diseños de Aprendizaje, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ María Inés Plá Alba, Asesora, Dirección General de Planeamiento Educativo, Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Mariana Rodríguez, Integrante del Equipo Técnico Curricular, Dirección de Diseños de Aprendizaje, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Marion Ruth Evans, Integrante del Equipo Técnico Curricular, Dirección de Diseños de Aprendizaje, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Patricia Scorzo, Integrante del Equipo Técnico Curricular, Dirección de Diseños de Aprendizaje, Ministerio de Educación de la Nación

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

Trabajar colaborativamente con otros actores de la sociedad civil fue muy enriquecedor ya que aportó miradas novedosas, significativas y de origen genuino que se complementan con las políticas y las acciones que viene llevando a cabo el Ministerio de Educación de la Ciudad en relación a las trayectorias escolares. Un comentario especial merece la participación de rectores de escuela que expusieron con evidencias provenientes de la dinámica escolar las dificultades, no siempre visibilizadas, que obstaculizan el aprendizaje de los alumnos interfiriendo con el ejercicio concreto del derecho a una educación de calidad y para todos.

### Políticas y programas vinculados a la propuesta

El Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires lleva adelante un proyecto sobre tutorías y orientación desde hace tiempo. El más reciente se encuentra ampliamente desarrollado en la Nueva Escuela Secundaria (NES) como Proyecto de orientación y tutoría institucional. La normativa vigente da cuenta del interés y la aplicación de este enfoque en las siguientes Resoluciones: MEGC N° 321/2015 Diseño Curricular de la NES, MEGC N° 4145/2012 Diseño Curricular del Primer Ciclo de Educación Técnico Profesional (ETP), MEGC N° 4776/2006 Reglamento Escolar, MEGC N° 4184/2006 Tutoría, Secretaría de Educación (SED) N°547/2004 Funciones del DOE.

El desafío actual es profundizar el proyecto de modo tal de hacerlo más significativo, efectivo e integral en el marco de la Secundaria del Futuro. Con el objetivo de potenciar la función tutorial, se desarrollan planes de formación desde Escuela de Maestros y herramientas para

que exista un mayor seguimiento, orientación, monitoreo y evaluación de la función tutorial a partir de las tareas asignadas. Además, se está trabajando sobre aspectos organizacionales de las escuelas que favorezcan el trabajo colaborativo de equipos docentes y de otras figuras para poder concretar esta función de orientación y tutoría de manera integral.

## Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

- ▶ **Potenciar la figura del tutor y atender al desarrollo de la función tutorial** de los docentes y de otros actores escolares con el objetivo de brindar condiciones favorables a la concreción de las trayectorias escolares concretas y completas.
- ▶ **Pensar un plan estratégico de corto y mediano plazo de formación específica** que desarrolle de modo profesional la tarea del abordaje individual y social de los estudiantes, tanto para el tutor como para otros actores escolares, entre ellos los preceptores y los mismos docentes.
- ▶ **La capacitación específica de la dimensión tutorial.** El rol tutorial implica una capacitación que forme en las competencias profesionales que capaciten a estos actores para realizar adecuadamente el rol solicitado. Si consideramos los propósitos de esta tarea como, por ejemplo: la integración del estudiante a la cultura escolar, la integración al grupo de pares, la autonomía creciente en el estudio, participación y protagonismo en la vida institucional y el proyecto de vida en la adolescencia y la juventud; como así también garantizar el abordaje tanto grupal como individual, teniendo prioridad el acompañamiento personalizado de la trayectoria de los estudiantes, es evidente que tan compleja acción requiere de esa formación específica que aún no se brinda desde la formación docente inicial.
- ▶ **El planteo de la función tutorial como proyecto institucional de las escuelas.** El Proyecto Escuela y el Proyecto Curricular Institucional deberán potenciar una mirada institucional de la tutoría. Sólo si el seguimiento de las trayectorias de cada estudiante es asumido como un compromiso de la institución y no de una figura específica aislada del resto de la dinámica escolar tendrá éxito y se obtendrán los objetivos que se proponen. En este sentido es fundamental el proceso de acuerdos, consensos, la centralidad del estudiante en el proyecto, el acompañamiento de los supervisores y de otras figuras que orientan y sostienen a las escuelas en su proceso de mejora.

Es potestad y una decisión estratégica de este Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, potenciar la función tutorial tanto grupal como individual, teniendo por prioridad el acompañamiento personalizado de la trayectoria de los estudiantes, en el marco de una acción institucional integral. El foco está puesto en mejorar la calidad de la función tutorial con una perspectiva integral trabajando con equipos tutoriales considerando las particularidades de cada escuela y en este sentido no es posible definir carga horaria en esta instancia. Es muy importante tener en cuenta que para dar realidad a los compromisos asumidos por las políticas educativas de Ciudad, se están repensando estrategias, enfoques y espacios concretos como por ejemplo los que se relacionan con la Secundaria del Futuro.

El Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires acompaña el espíritu de esta propuesta sosteniendo la importancia de la función tutorial por sus efectos positivos en las trayectorias escolares. Se busca consolidar el equipo tutorial dentro de cada escuela y revalorizar la función tutorial con formación continua.

## Próximos pasos

Se favorecerá la participación y el intercambio de los integrantes del grupo con instancias dentro del Ministerio de Educación de la Ciudad que aborden la temática de orientación y tutoría. Por ejemplo, el equipo de especialistas de la Gerencia Operativa de Currículum perteneciente a la Dirección General de Planeamiento Educativo que tiene asignado el proyecto de orientación y tutorías. Como así también con los Equipos de Orientación Escolar (EOE) que buscan generar condiciones institucionales para que todos tengan las mismas oportunidades de aprendizaje.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ **Acompañamiento a las Trayectorias Escolares (ATE) y Planes de Mejora Institucional (PMI):** estos programas incluyen diferentes acciones vinculadas con el fortalecimiento del rol tutorial en las escuelas de educación secundaria del país<sup>1</sup>.
- ▶ **Cursos virtuales de formación** desarrollados por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD):
  - La función tutorial y el acompañamiento a las trayectorias escolares.
  - La función tutorial en el apoyo a los aprendizajes.
  - Aportes de la tutoría a la convivencia y participación en la vida escolar.
- ▶ **Secundaria 2030:** se trata de un proceso de planificación de la transformación de la escuela secundaria en respuesta a la inminente necesidad de mejorar sus niveles de finalización y aprendizajes, incluyendo la reorganización escolar, la concentración de horas docentes, el régimen académico, la organización institucional y las prácticas de enseñanza y aprendizaje en la escuela. La iniciativa incluye diversos materiales orientadores y de apoyo al acompañamiento de las trayectorias escolares, que ofrecen un marco referencial y un aporte relevante para valorar y resignificar el rol clave de la función tutorial<sup>2</sup>.

1 Definen roles y funciones para lo que atañe al referente institucional de acompañamiento a las trayectorias/coordinador de tutorías, para los tutores y para el equipo de conducción de las escuelas. Durante el año 2017 se iniciaron las acciones del proyecto de ATE en la región NOA (Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero) y Provincia de Buenos Aires. Se llevaron a cabo procesos de formación y planificación para supervisores, directores de escuelas, coordinadores de tutores, tutores y equipos técnicos provinciales. El Ministerio de Educación de la Nación transfirió fondos a las jurisdicciones participantes para garantizar la presencia, en las escuelas seleccionadas por cada provincia, de un coordinador de tutorías. A su vez, a partir del año 2016 se trabaja en forma conjunta con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos sobre la conformación de la Red Federal de Formadores para la Función Tutorial en la Educación Secundaria. El propósito de la Red es constituir un marco colaborativo entre las instituciones integrantes para fortalecer y promover actividades vinculadas con la función tutorial.

2 Ellos son: 1) Marco de orientación de las prácticas de docentes, directores y supervisores; 2) Marco para la implementación de la Escuela Secundaria 2030; 3) Marco de Organización de los Aprendizajes (MOA); 3) Marco

## Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

La recomendación propone resignificar y orientar los proyectos de tutoría que llevan a cabo las escuelas secundarias, promover la discusión pedagógica en torno a ellos y sugerir alternativas de acción. La propuesta resulta *pertinente* desde la normativa vigente y *significativa* desde lo conceptual, ya que se focaliza en un propósito sustancial de la educación secundaria vinculado con el acompañamiento de las trayectorias escolares continuas. Se trata de una propuesta concreta y convergente con las políticas educativas llevadas a cabo desde el MEN y ofrece una orientación educativa que acompaña al estudiante en el proceso dinámico de ir construyendo, con autonomía progresiva, un proyecto personal y social que lo lleve a una autorrealización y lo integre en la sociedad de forma activa, creativa, crítica y responsable.

Mientras para algunas escuelas la tutoría forma parte de su historia y de su propuesta, en otras es una estrategia nueva o recientemente renovada. Por ello, tanto en unas como en otras, la reconfiguración del rol del tutor requiere atender de manera integral las innovaciones propuestas para el nivel.

El objetivo propuesto “Resignificar el rol del tutor y sus condiciones de liderazgo para hacer más efectivo el acompañamiento a los estudiantes durante su trayectoria escolar, con el propósito de lograr la terminalidad exitosa de los distintos niveles del sistema educativo y alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos en los diseños curriculares”, ofrece una oportunidad y una alternativa para desarrollar estrategias y herramientas necesarias en pos de lograr trayectorias escolares continuas. En este sentido, es necesario reconfigurar responsabilidades, recursos, roles, funciones y tareas en cada institución educativa. La tutoría requerirá el aprendizaje institucional de otros modos de pensar y hacer la escuela que acompañen los avances de la sociedad.

La recomendación plantea la necesidad de considerar la función tutorial como una estrategia pedagógica enmarcada en el Proyecto Institucional en total acuerdo con lo que plantea el MEN al respecto. En cuanto al perfil del tutor, propone que sean “preceptores y profesores con título docente, psicólogos, psicopedagogos, licenciados en ciencias de la educación, trabajadores sociales, sociólogos”. En este sentido, el MEN plantea la necesidad de profundizar la propuesta, construyendo criterios que deben formar parte del perfil del tutor y de su función. Por ejemplo: que cuente con conocimiento acerca de las características, problemáticas específicas de los adolescentes; disponibilidad suficiente de tiempo para estar al frente de los grupos de estudiantes que se le asignen; y apertura y compromiso para asumir la función tutorial; entre otros. En relación a la formación de los tutores, el MEN coincide en seguir sosteniendo y fortaleciendo instancias y acciones de formación que tengan por objetivo capacitar a los futuros tutores.

## Próximos pasos

La recomendación fue compartida con las distintas áreas que abordan el tema de tutorías y acompañamiento a las trayectorias para enriquecer los planes de trabajo. Desde el MEN, se invitará a esta comisión a formar parte de un grupo de consulta sobre la implementación de líneas vinculadas con el acompañamiento a las trayectorias y a colaborar en el desarrollo y mapeo de experiencias tutoriales.

---

Nacional de Integración de los Aprendizajes; hacia el desarrollo de capacidades; 4) Organización del trabajo docente en la escuela secundaria. Orientaciones para la planificación de la Secundaria 2030; 5) Indicadores de Progresión de los Aprendizajes; y 6) Régimen Académico. Escenarios posibles para innovar.



## Eje temático 1B

Trayectorias escolares y proceso de enseñanza aprendizaje

---

### Línea de acción

**Elaborar propuestas de modificación de normas que hagan más autónoma la gestión escolar para promover prácticas de enseñanza que apunten a la autonomía de los alumnos, el uso de nuevas tecnologías e impulsen el trabajo en red con la implementación de nuevos formatos escolares.**

### Política, programa o proyecto sobre el cual se elabora

En el marco de políticas de inclusión, se sugiere retomar experiencias educativas que hayan implementado formatos de enseñanza y modalidades más flexibles (a modo de ejemplo, hablamos de experiencias en escuelas de Nivel Inicial, de re-ingreso, técnicas y artísticas, escuela de vecinos, aprendizaje en servicio, Programa ABC, etc.), pero que cada institución pueda adaptarlos en función de sus propias características, lógicas, idiosincrasia, etc.

La recomendación es elaborar una norma de carácter jurisdiccional (retomando el espíritu de la Resolución N° 93/09 del CFE de Nivel Secundario que se encuentra vigente) que pueda implementarse en todos los niveles del sistema educativo incorporando espacios de participación de toda la comunidad educativa en la elaboración, donde se puedan abordar y resignificar las problemáticas que se les presenten.

### Fundamentación

No existe una normativa que favorezca la flexibilidad de los formatos escolares, que abarque de manera transversal todos los niveles. La Resolución N° 93/09 del CFE, sólo regula algunos aspectos en el Nivel Secundario.

Las normativas que se encuentran vigentes responden a la estructura escolar tradicional limitando la implementación de cambios e iniciativas de carácter transformador, con características disruptivas respecto del formato convencional.

La escuela tradicionalmente se ha enfocado en el desarrollo de los aprendizajes fundacionales como la enseñanza de la lengua, la matemática, las ciencias naturales, la informática y la cultura general. No se ha enfatizado de manera transversal el desarrollo de competencias como el pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación, la colaboración y casi nunca las cualidades de la personalidad como la curiosidad, la iniciativa, la perseverancia, la adaptabilidad, el liderazgo y el compromiso social. Para que esto suceda, es necesario y fundamental modificar aspectos estructurantes: espacios, tiempos y agrupamientos.

### Objetivo

El propósito de esta recomendación es generar cambios en la normativa jurisdiccional vigente, en vistas a construir una nueva organización escolar para todos los niveles, orientada a los aprendizajes, dotando de mayor autonomía a las instituciones educativas, con el fin de poder llevar a cabo el cambio de paradigma propuesto, donde el foco es el aprendizaje del alumno.

## Contenido

Elaborar una normativa jurisdiccional que permita, avale y acompañe este nuevo paradigma. Por ello proponemos, entre otros aspectos:

- ▶ Proveer experiencias formativas continuas dirigidas a los equipos directivos y a los docentes para fortalecer sus distintas funciones (gestión y docencia) a través de diversos dispositivos.
- ▶ Revisar los criterios de ingreso y ascenso de los equipos directivos y docentes.
- ▶ Implementar procesos de autoevaluación institucional con foco en la mejora.
- ▶ Promover una verdadera transformación de las estructuras internas de las instituciones que acompañen los cambios del contexto más amplio, con horarios más flexibles y multiplicidad de espacios diferentes al del aula convencional, con la integración de diversas y variadas tecnologías y recursos.
- ▶ Incorporar modalidades de trabajo por proyectos que surjan de la comunidad educativa y faciliten la integración de dos o más espacios curriculares.

## Participación y compromiso del grupo

El grupo se pone a disposición a través de un comité de asesoramiento o de participación voluntaria en caso de considerarlo necesario para el seguimiento, evaluación y divulgación.

## Otros comentarios y sugerencias

Prever una política de acompañamiento/seguimiento de los cambios para garantizar que esto suceda, que contemple la evaluación de los distintos niveles y actores del sistema, incluyendo a los funcionarios del Sistema Educativo.

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Andrea Aguiar, Departamento de Calidad Educativa, Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)
- ▶ Alejandra Allevato, Supervisora Titular, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Noemí Cajal, Secretaria gremial, Educadores para el Cambio (EDUPEC)
- ▶ Santiago Nehuén Campagna, Estudiante, Escuela Técnica N° 35
- ▶ Candela Di Mauro, Estudiante, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Ariana Diez, Estudiante, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Hebe Gazzotti, Coordinadora de Área, Escuela de Comercio N° 6 América
- ▶ Myriam Gutman, Docente, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Ariela Lijavetzky, Ashoka joven, Ashoka

- ▶ Ezequiel Messina, Estudiante, Escuela Técnica N° 35
- ▶ Florencia Moore, Departamento de Calidad Educativa, Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)
- ▶ Aldana Neme, Coordinadora de Programa Futuros Egresados, Fundación Cimientos
- ▶ Mariana Pereplotczyk, Docente, Escuela Infantil N° 5
- ▶ Beatriz Claudia Rivas, Rectora, Instituto La Inmaculada
- ▶ Rosana Sampredo, Integrante del Equipo Entornos Creativos, Crear Vale la Pena
- ▶ Daniel Stigliano, Secretaría Académica, Scholas Ocurrentes
- ▶ Andrea Vera, Supervisora de Nivel Inicial, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Fernanda Cascón, Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Ricardo De Gisi, Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Hugo Labate, Director Nacional de Diseños de Aprendizaje, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Marcela Pelanda, Directora General de Educación Superior, Subsecretaría de Coordinación y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

La participación, tanto de miembros de la comunidad educativa como de la sociedad civil en su conjunto, permitió el desarrollo de un diálogo amplio y enriquecedor. Desde Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires participaron referentes temáticos de la Dirección General de Educación Superior que implementa distintos proyectos que tienen como objetivo fortalecer las trayectorias escolares y el proceso de enseñanza y aprendizaje. Desde esta dirección se trabaja en la formación inicial del docente, que entendemos como un actor fundamental para que la escuela sea un espacio de encuentro, de interacción y de articulación de saberes, y para que se promuevan dinámicas de trabajo donde, como menciona la propuesta elaborada por la mesa, el foco esté puesto en el aprendizaje del alumno.

## Políticas y programas vinculados a la propuesta

1. Profundizar las transformaciones que se han realizado en los últimos años a nivel nacional y jurisdiccional en el nivel secundario con la **Secundaria del Futuro**, promoviendo una escuela que forme personas responsables y preparadas para la toma de decisiones, que fomente el aprendizaje autónomo y enseñe a los alumnos a estudiar, que incentive la creatividad y el desarrollo investigador, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la formación en valores. La Secundaria del Futuro introduce innovaciones en las modalidades de enseñanza: se trata de un modelo de escuela que se adapta a las nuevas tecnologías y a los nuevos formatos de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, teniendo en cuenta las futuras demandas de la sociedad. El propósito de la Secundaria del Futuro es garantizar la organización del trabajo de modo que se propicie la articulación por área, sin perder los espacios necesarios para los saberes disciplinares, ni restringir la posibilidad de realizar otras articulaciones. Por supuesto, la definición de la organización del trabajo docente es una decisión institucional que debe basarse en las posibilidades y carga horaria de los equipos docentes, asegurando que los mismos cuenten con tiempos y espacios para la planificación y evaluación conjunta.
2. **Jerarquización docente.** En el 2017 se otorgó un aumento adicional a todos los cargos de conducción, que se sumó con una variación del 5% al 15 % según la tipología del cargo. Las tipologías, y el consiguiente aumento en la remuneración, son conceptos relacionados a las características de las escuelas (considerando secciones y turnos) y no están en cabeza del titular del cargo. Se busca recomponer la relación entre los cargos jerárquicos y el cargo de base de cada nivel de enseñanza. La jerarquía docente constituye una estructura formal que contribuye a mejorar la escuela.

## Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

Uno de los grandes desafíos en la Ciudad es transformar el sistema educativo para mejorar los aprendizajes inculcando mejores prácticas pedagógicas, jerarquizando la función docente e incorporando tecnología. El contexto en que viven los estudiantes hoy los enfrenta a la necesidad del logro de la autonomía personal y académica, que les permitirá adquirir la flexibilidad necesaria para asumir escenarios cambiantes y la habilidad de aprender durante toda la vida y desarrollar nuevas capacidades. En este sentido, se promueven dinámicas de trabajo en donde el estudiante es protagonista y constructor de su conocimiento y en donde el profesor enseña y comparte su saber históricamente contextualizado.

Se entiende que el verdadero desafío para producir un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes es transformar las prácticas docentes y las formas de organización institucional. El acompañamiento a las trayectorias escolares es una responsabilidad de toda la escuela y una tarea colaborativa entre docentes, tutores, preceptores y equipos de conducción. Se piensan distintas formas de organizar el trabajo de seguimiento y para desplegar la función tutorial de la escuela. La iniciativa propuesta busca dotar de herramientas a las escuelas que les permita cumplir esta tarea con mayor autonomía para adaptarse con mayor facilidad a las particularidades de los estudiantes y que todos puedan egresar portando aprendizajes relevantes y de calidad.

En línea con esta recomendación, se proponen políticas como la **Secundaria del Futuro**<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Para mayores referencias ver Documento respaldatorio, La escuela que queremos. Profundización de la NES, disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/documento-respaldatorio>

- ▶ Si el objetivo es lograr la autonomía de los estudiantes se debe desarrollar la **capacidad meta cognitiva** para lo cual la escuela debe ofrecer oportunidades de aprendizaje y de autoevaluación. El desarrollo de la capacidad meta cognitiva supone un trabajo sistemático e intencional en el que desplieguen oportunidades de trabajo que impliquen niveles de autonomía y complejidad creciente.
- ▶ Si se establece superar la fragmentación de la enseñanza tradicional, se debe propiciar el **trabajo articulado** entre distintas disciplinas y áreas en función de problemas complejos y proyectos colaborativos.
- ▶ Si se desarrolla la mirada integral del estudiante como protagonista de su aprendizaje, se pondrá énfasis en el **desarrollo de sus capacidades, aptitudes y habilidades**.
- ▶ Si se pretende una relación más fluida con lo contemporáneo se deberán incorporar saberes emergentes, y propiciar propuestas de enseñanza que permitan articulaciones curriculares poderosas a través de núcleos de aprendizaje priorizados para el trabajo interdisciplinar y en torno a temas, problemas, casos, proyectos que promuevan diversas modalidades de integración y relación entre las disciplinas y las situaciones de la realidad.

Por otro lado, si bien se acompaña el espíritu de la iniciativa, ésta considera cambios estructurales y normativos que requieren profundo análisis y mayor detalle. En este sentido tendremos en cuenta al grupo en los procesos consultivos que tengamos en adelante.

Se han recibido también, a través de consultas realizadas con el sistema educativo, propuestas de trabajo colaborativo y en red. Se está analizando su viabilidad y más adecuada implementación contextualizando con las características propias del sistema educativo de CABA, para que se convierta en un instrumento de provechoso intercambio para los equipos que pudieran componer la red.

## Próximos pasos

El Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra en un proceso consultivo con el sistema educativo con el objetivo de recibir consideraciones que alienten a mejorar la formación, las capacitaciones y las condiciones para acceder a los cargos de conducción. En este sentido se propone a los integrantes de esta mesa participar de estos grupos de consulta para llevar sus iniciativas en esta materia.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ **Secundaria 2030:** se trata de un proceso de planificación de la transformación de la escuela secundaria en respuesta a la inminente necesidad de mejorar sus niveles de finalización y de aprendizajes, incluyendo la reorganización escolar, la concentración de horas docentes, el régimen académico, la organización institucional y las prácticas de enseñanza y aprendizaje en la escuela. A través de los encuentros de la Red de Mejora de

los Aprendizajes se lleva a cabo un proceso de intercambio federal con las jurisdicciones para establecer escenarios de cambio posible en el sistema secundario, en los que se trabajan variables relacionadas a la organización escolar que incluyen propuestas concretas de desarrollo de nuevos formatos de los espacios de aprendizaje. Paralelamente, se está renovando el manual de construcciones escolares para permitir reformas edilicias acordes con una manera más flexible de estructurar el aprendizaje de los estudiantes.

- ▶ **Programa de Formación de Directivos (INFoD):** este programa en desarrollo incluirá la posibilidad de certificar trayectos formativos dentro de los que se considere la gestión de tiempos y espacios escolares.
- ▶ **La Escuela Sale del Aula (ESA):** es un programa que explora modelos de trabajo donde los estudiantes pueden extender su jornada de aprendizaje en contextos extraescolares, permitiendo así mejores vínculos entre la escuela y la comunidad y, al mismo tiempo, un aprendizaje situado.
- ▶ Desde el **Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET)** se está trabajando para reducir la fragmentación curricular (cantidad de materias de cursada simultánea para los alumnos) y movilizar a los estudiantes para construir capacidades de trabajo colaborativo y generar autonomía para la toma de decisiones a través del trabajo por proyectos. También se está haciendo foco en la inclusión de saberes digitales en el campo científico tecnológico, y en la actualización del régimen académico para que los estudiantes acrediten por espacio curricular y no por año del plan de estudios, evitando así la repitencia. Por último, se busca reorganizar el trabajo docente en base a cargos, mejorando así la pertenencia del equipo docente en la institución.

## Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

Algunos de los aspectos planteados no son de incumbencia del Ministerio de Educación de la Nación, sino que queda en el ámbito de cada jurisdicción. Sin embargo, se destacan como aspectos valiosos la intención de flexibilizar y hacer más adecuado el proceso de aprendizaje al contexto, elementos que permitirán establecer mecanismos menos centralizados para la toma de decisiones de organización escolar y favorecer la creatividad de los equipos docentes. A su vez, se advierte que la propuesta incluye algunos aspectos que requieren un planeamiento cuidadoso de mediano plazo, pues la capacitación y la reasignación de horas docentes implican financiamiento y respeto a derechos laborales adquiridos.

## Próximos pasos

La recomendación fue compartida con las distintas áreas que abordan el tema de acompañamiento a las trayectorias para enriquecer los planes de trabajo en curso. El Ministerio de Educación de la Nación convocará al grupo en el futuro para analizar experiencias y actuar como grupo de referencia para profundizar temas vinculados a las normativas existentes.



## Eje temático 2A

Vínculo de la escuela secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo

### Línea de acción

**Reforzar canales de vinculación entre todas las instituciones educativas y el mundo del trabajo, sujeto a la coordinación del Ministerio de Educación.**

## Criterios comunes

A lo largo del desarrollo del presente documento borrador se utilizará, a los fines de aunar criterios, la sigla PFS para referir a *prácticas formativas supervisadas*; la sigla OSC para referir a *organizaciones de la sociedad civil* -es decir, todas aquellas sin fines de lucro como fundaciones, asociaciones civiles, sociedades de fomento y sindicatos-; y el término *organizaciones destino* para referir a los lugares de actuación en los que los alumnos podrán realizar sus prácticas educativas.

Existen tres actores relevantes de actuación: el Estado (Ministerios de Educación principalmente), instituciones educativas y organizaciones destino para realizar las prácticas formativas. Estas organizaciones pueden ser:

1. Áreas de Estado - Primer sector;
2. Empresas y Cooperativas - Segundo sector;
3. OSC - Tercer sector-.

Hay un cuarto actor social, no como destinatario para que los alumnos realicen las PFS, pero que debe ser considerado como público relevante: *los estudiantes y la comunidad*.

## Fundamentación

### Problemáticas detectadas

- ▶ Desconocimiento: escaso conocimiento tanto normativo como procedimental por parte de las organizaciones destino como de las instituciones educativas. Como consecuencia, existe cierto temor de las organizaciones de incorporar alumnos que realicen PFS para no quedar expuestos a juicios o presiones sindicales. Esto genera, también, escasa confianza.
- ▶ Prejuicio social: se presupone la existencia de un prejuicio social de diferentes sectores, incluso desde la sociedad o comunidad en general, en cuanto a la posible explotación de los jóvenes bajo la modalidad de las prácticas.
- ▶ Disparidad de normativas: la normativa a nivel federal es muy despareja. En algunos casos se superponen. Esta cuestión genera confusiones, irregularidades por dificultad y desconocimiento y, muchas veces, desalienta llevar adelante una propuesta de PFS. No existe un criterio *universal*. Tampoco existe una metodología aplicable a distintos casos.

- ▶ Límite por edad: la normativa no contempla, para todas las modalidades, las PFS a partir de los 16 años (particularmente nos referimos a las vinculadas al Ministerio de Trabajo). Las que existen establecen hasta 20 horas semanales. Sería bueno habilitar la posibilidad de que cursen FP, EPTs (programa educación para todos) o los programas de trabajo.
- ▶ Desinformación: existe desconocimiento de los programas ya existentes y falta de concientización acerca de su importancia.
- ▶ Ausencia de jerarquización: los consejos que nuclean a los ministerios de educación provinciales con actores del mundo del trabajo, en su mayoría no están jerarquizados.
- ▶ Ausencia o escasez de articuladores: faltan mediadores o articuladores entre instituciones educativas y organizaciones destino para promover la concreción de las prácticas. No siempre existe el rol de un tutor como puesto laboral que coordine, organice y acompañe la labor vinculante entre las áreas institucionales educativas y la organización destino.
- ▶ Poco o nulo desarrollo de habilidades blandas, capacidades y competencias: el sistema educativo, en general, propone escaso desarrollo de habilidades blandas necesarias para desenvolverse en el mundo laboral. Como consecuencia, la brecha entre el joven egresado y las demandas del mercado laboral se hacen aún más amplias.
- ▶ Desconocimiento de la situación local real: en algunos casos existe desconocimiento por parte de las instituciones educativas respecto de la proyección a la que se direcciona el mercado productivo y laboral, tanto local como global.
- ▶ Ausencia de propuesta/metodología frente a las excepciones: existen barreras particulares, sobre todo en contextos vulnerables, como las situaciones de género, embarazo y violencia, entre otras, que no se encuentran contempladas. Esto ocurre también en algunas situaciones de discapacidad.
- ▶ Ausencia de articulación entre el gobierno local, las organizaciones destino y las instituciones educativas: no existe, en varios casos, una gestión vinculada y estratégica entre las instituciones educativas, las organizaciones destino y las oficinas de empleo locales, en el caso de que estas últimas existan.
- ▶ Mayor dificultad para implementar las prácticas formativas en escuelas secundarias no técnicas.
- ▶ Escasas o nulas políticas públicas que garanticen el derecho a la educación en el caso de mujeres embarazadas, jóvenes jefes de hogar y situaciones familiares críticas, entre otros.
- ▶ Hay superposición, competencia entre las distintas áreas en cada jurisdicción (educación, trabajo, OSC).

## Justificación

- ▶ Según la Organización de las Naciones Unidas<sup>1</sup> -ONU-, los jóvenes tienen casi el triple de probabilidades que los adultos de estar desempleados y realizar trabajos de baja

---

<sup>1</sup> La organización nace oficialmente el 24 de octubre de 1945, después de que la mayoría de los 51 estados miembros signatarios del documento fundacional de la organización, la Carta de la ONU, la ratificaran. Recuperado de <http://www.un.org/es/about-un/> el 17 de julio de 2017.

calidad, enfrentar desigualdades en el mercado laboral y estar expuestos a transiciones largas y más inseguras desde la *escuela* a un *puesto de trabajo*. Además, en el caso de las mujeres existe mayor probabilidad de estar *subempleadas* y recibir menores salarios, desarrollar trabajos de tiempo parcial y tener contratos temporales.

- ▶ En este marco, la ONU señala que la *educación y la capacitación* son cruciales para una óptima inserción en el mercado laboral. Es por ello que se considera de relevancia trabajar fuertemente desde la *educación media y superior* en pos de acortar la brecha entre la educación y el mundo laboral. Poder lograr una articulación estratégica entre los actores relevantes que entran en vinculación, permitirá que el joven pueda transitar su primera experiencia profesionalizante bajo el acompañamiento de las instituciones que le den un marco normativo, de aprendizaje y contención.
- ▶ La ONU agrega que la capacitación y el empleo para la juventud aparecen de modo destacado en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (meta 4.4.) que enuncia: “Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento”. Esto lleva a pensar que la situación es crítica a escala global. También señala que es de relevancia conocer qué es lo apropiado para apoyar a los jóvenes en el mercado laboral actual y en el futuro a través de la formación y del desarrollo de habilidades. Es en tal sentido que las instituciones educativas poseen un rol esencial, dado que preparan a los jóvenes para el mundo laboral.
- ▶ Claramente capacitación no es sinónimo de *prácticas profesionalizantes*, pero más allá de las diferencias, estas últimas permiten desarrollar herramientas y experiencias que generan un diferencial entre quienes las vivencian y quienes no. Además de ello, estas experiencias generan en las comunidades marginadas un acercamiento y una integración social concreta al posible mundo laboral. Es en este sentido que los programas de *prácticas profesionalizantes* de calidad permiten acortar la brecha existente entre la *escuela y el trabajo futuro*.
- ▶ La educación, secundaria y superior, cumple un rol fundamental para la posterior inserción en el mundo laboral y la participación en la sociedad como ciudadanos responsables. Si no existe una adecuada comunicación y articulación interorganizacional, este pasaje se verá sumamente dificultado. Además, existe un capital social conformado por las experiencias y conocimientos que los jóvenes poseen y construyen a lo largo de su tránsito por las instituciones educativas, profundizando diferencias a partir de la calidad de la educación a la que hayan tenido acceso, arrojando como consecuencia una marcada segmentación que puede favorecerlos o perjudicarlos.
- ▶ Tal como señalan Ferreyra, Peretti, Carandino, Eberle, Provinciali, Rimondino y Salgueiro (2006) en un documento elaborado acerca de la educación secundaria en la Argentina, si la relación institucional de la escuela con el mundo que la rodea es escasa, si los directivos y docentes desconocen o se abstraen de aquellas actividades que acontecen en su comunidad, no podrán proyectar adecuadamente el perfil del egresado pretendido, ni tampoco las acciones que los propios alumnos puedan desarrollar durante su paso por la escuela secundaria. Los autores señalan que existe cierta resistencia, sobre todo por parte de las escuelas, a acercarse a otras organizaciones, como también una escasa disponibilidad para abordar proyectos conjuntos. Ocurre quizás cierto desconocimiento frente a las diversas posibilidades de contacto que puedan existir al relacionarse con el entorno más próximo en el que la institución educativa se halla inserta, como así también respecto de los posibles beneficios que se puedan intercambiar entre los distintos sectores. Claro está que en la Argentina se adosan las problemáticas anteriormente enlista-

das que intervienen en la articulación mencionada, a saber: la ausencia de una normativa clara, universal, homologada; la falta de conocimiento por parte de las instituciones; la ausencia de conocimiento de los programas existentes; y la falta de concientización acerca de la importancia de implementar, regular y aunar criterios para las PFS, entre otras cuestiones anteriormente citadas.

- ▶ Ferreyra (et. al, 2006) señala que existe un quiebre entre escuela y comunidad, operando la institución educativa como una *etnia resistente* a las nuevas tendencias, dado que sostiene los valores fundacionales más allá de los cambios producidos en la sociedad. Agrega que si bien hay una gran cantidad de horas de clase, hay pocos talleres, seminarios, trabajos de campo, de investigación, monografías y pasantías, entre otras prácticas, que dificultan una articulación eficaz con el mundo laboral.
- ▶ En la Argentina, los nichos ocupacionales en que logran insertarse los jóvenes, sobre todo de bajos recursos, son muy estrechos, dado que muy probablemente no han adquirido durante sus años de escolaridad las *competencias y habilidades* básicas requeridas (Gallart, Jacinto y Suárez, 1996). La escuela, el trabajo y la comunidad terminan operando de modo desarticulado.
- ▶ Por último, y tal como se ha venido destacando, un rasgo central de una buena gestión estratégica escolar es su adecuación al contexto específico en el que se desenvuelve. Esta cuestión debe favorecer el desarrollo de capacidades y de los equipos de gestión en pos de dar respuestas ajustadas a las necesidades de los estudiantes en ese preciso entorno (Ferreyra, et. al, 2006).
- ▶ Como consecuencia de la ausencia de estrategias y de tácticas consensuadas, unificadas, ordenadas y de carácter *universal* para el territorio nacional, no se han alcanzado consensos que permitan delimitar un plan unificado global. Para ello se definirán, a continuación, objetivos generales y específicos en pos de comenzar a direccionar respuestas para las problemáticas anteriormente señaladas.

## Objetivo

Reforzar canales de vinculación entre todas las instituciones educativas y los potenciales ofertantes de PFS (empresas, cooperativas, administración pública, organizaciones comunitarias, industrias culturales), sujeto a la coordinación de los Ministerios de Educación, para cumplir con los objetivos de la Ley Educación Nacional, la Ley de Educación Técnica, la Resolución CFE N° 47/08 y La Ley de Pasantías N° 26427.

## Contenido

### Objetivos específicos y acciones

Fortalecer los sistemas de gestión jurisdiccionales para el desarrollo de las prácticas formativas vinculadas al entorno laboral en la educación secundaria, que permitan vincular las instituciones educativas, las organizaciones destino y el Estado.

#### Acciones:

- a. Conformar una mesa coordinadora de la gestión en la que esté presente la Dirección de escuela secundaria y modalidades, el Ministerio de Trabajo, Producción, Cultura, organizaciones sociales especialistas en la temática y organizaciones de estudiantes, entre otras, con el objetivo de realizar el planeamiento necesario para la cobertura de la totalidad de los estudiantes en articulación con las organizaciones destino.

- b. Aunar criterios para la generación de una normativa *universal* para el territorio argentino que regule las PFS en el entorno del trabajo para la educación secundaria, incluyendo una definición precisa de la vinculación entre las prácticas y el trayecto formativo del estudiante.
- c. Realizar un mapeo de prácticas formativas y normativas existentes con el objetivo de identificar similitudes, diferencias y vacancias (ver anexo).

Promover la figura rentada de un tutor que tenga a su cargo la vinculación entre la institución educativa y las organizaciones destino, de manera tal que la práctica dialogue con los contenidos curriculares y el proyecto de enseñanza.

**Acciones:**

- a. Diseñar los términos de referencia homologados que permitan identificar a las personas que asuman la función según el perfil establecido.
- b. Fortalecer el rol del tutor a través de la formación continua y la evaluación de la tarea.
- c. Garantizar los puestos de trabajo, dedicación y horas cátedra de los docentes de cada establecimiento educativo, para posibilitar la implementación de las PFS en diálogo con los contenidos curriculares, ya que esto requiere trabajo especializado y articulación institucional.
- d. Promover la formación continua de los docentes y tutores vinculados con el perfil del egresado y el proyecto de enseñanza situado.

Generar políticas de protección legal para las organizaciones destino y las instituciones educativas.

**Acciones:**

- a. Identificar las principales barreras normativas y perceptuales que impiden la implementación de PFS.
- b. Promover la creación de normativa ajustada a las necesidades y requerimientos de la escuela secundaria no técnica.
- c. Generar resguardos legales, impositivos y seguros que permitan la viabilidad de las PFS.

Incluir en las currículas educativas de la educación secundaria, en todas sus modalidades, habilidades, competencias y capacidades para la inserción en el mundo laboral. *La referencia es principalmente a competencias y habilidades blandas: liderazgo, comunicación y prosocialidad, entre otras, debiendo, el Ministerio de Educación tomar un criterio en cuanto a qué se entiende por competencias y habilidades, entre otras dimensiones, para sus posteriores categorías.*

**Acciones:**

- a. Diseñar manuales/cuadernillos y formación específica orientada a la implementación de proyectos articuladores en diálogo con las habilidades, competencias, capacidades y herramientas para la orientación vocacional, proyecto de vida, participación ciudadana y búsqueda laboral.
- b. Articular el fortalecimiento de habilidades socio emocionales (HSE) áulicas con las prácticas formativas.
- c. Articular el trabajo de fortalecimiento de HSE con los proyectos de orientación vocacional.

Informar y concientizar a los actores clave del sistema educativo y organizaciones destino acerca de la importancia de gestionar las prácticas formativas supervisadas en lugares de trabajo reales para el desarrollo y crecimiento socioeducativo de los jóvenes y del país.

**Acciones:**

- a. Informar, comunicar y generar un diálogo abierto entre las instituciones educativas y las organizaciones destino, incluyendo explícitamente a las organizaciones de estudiantes, los gremios docentes, los sindicatos y organizaciones sociales especializadas en la temática, con el objetivo de promover el diseño participativo e interactoral.
- b. Desmitificar prejuicios negativos en lo referente a las prácticas de estudiantes a partir de los 16 años en el marco de las normativas pertinentes, desarrollando una clara distinción entre práctica significativa en clave educativa y empleo.
- c. Realizar materiales, como guías o tutoriales para la implementación adaptada a los contextos provinciales, que faciliten la implementación de la PFS.
- d. Orientar los proyectos formativos – ocupacionales de los jóvenes a actividades de alta demanda en el mundo del trabajo.
- e. Garantizar que la escuela, como ámbito formativo de los adolescentes y jóvenes, garantice que las PFS se encuadren en el derecho a la educación integral y su formación ciudadana orientada a un proyecto de buen vivir.

## Participación y compromiso del grupo

### Estrategia de gestión

La mesa de trabajo propone colaborar con el diseño, la implementación y el monitoreo de la propuesta, identificando a las organizaciones especializadas como actores clave en la articulación entre los establecimientos educativos y las organizaciones destino de las PFS.

## Anexo

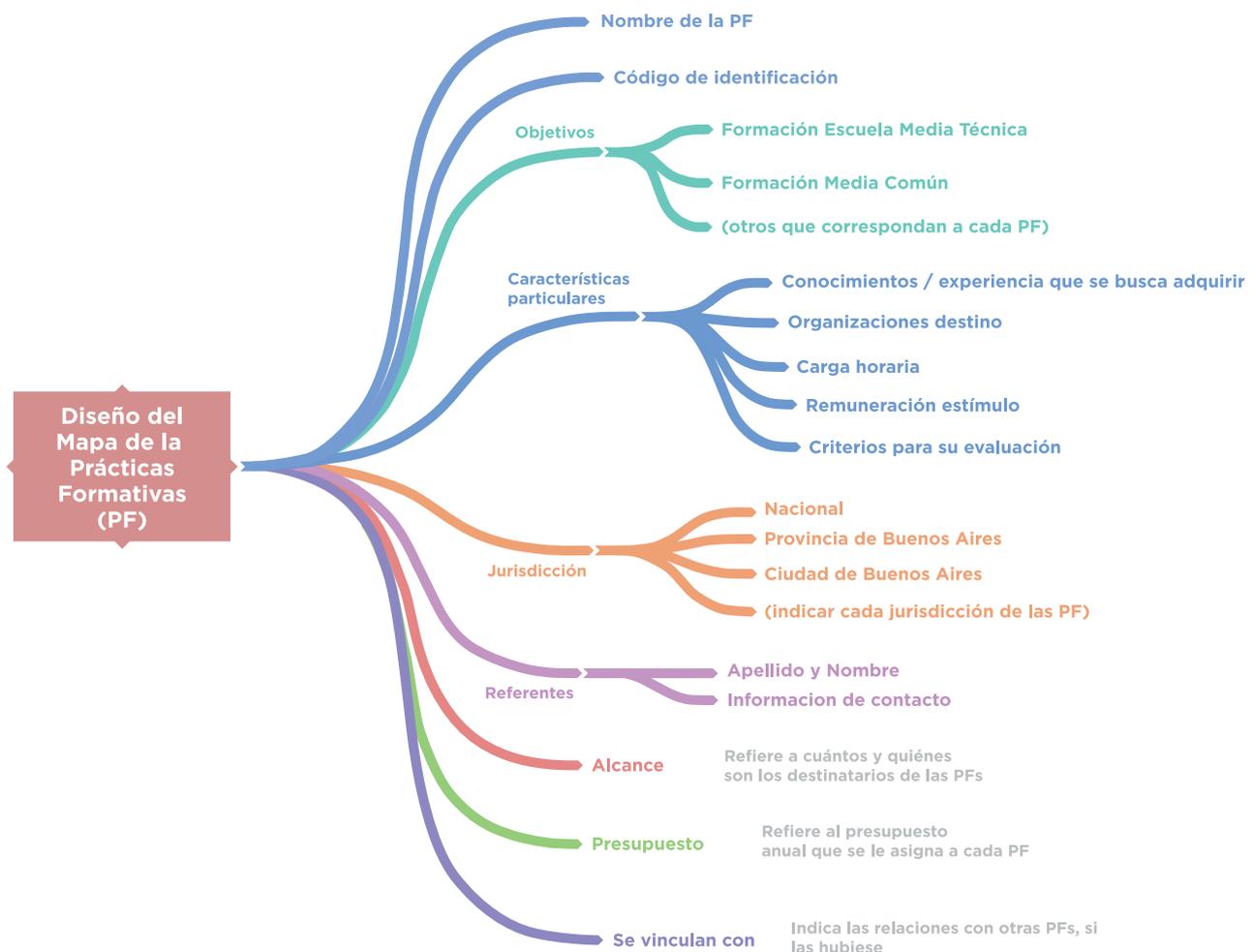
### Apuntes para el diseño de un mapeo de las Prácticas Formativas (PF)

#### Objetivos

1. Configuración de una base de datos (mapeo) que incluya todas las PF que se llevan a cabo en el país.
2. Difusión de los datos.

#### Configuración

El primer paso para establecer el mapeo es determinar un esquema que unifique la mayor cantidad de datos de cada una de las PF existentes. Para eso se propone definir las siguientes dimensiones o campos que determinan las características de las PF. Se proponen las siguientes:



La idea de estas variables, y otras que falten, tiene como propósito estandarizar la información de las diferentes PF vigentes en el país. Esas variables se incluirán en una base de datos centralizada para facilitar su mantenimiento, actualización y difusión. Se propone que esté alojada en los servidores del Ministerio de Educación de la Nación.

Cada jurisdicción se ocupará de la carga y actualización de las PF en curso, a través de herramientas web de uso cotidiano (es decir, no será necesaria la instalación de software específico, alcanzando con el uso de navegadores web para llevar adelante la tarea).

Sería interesante que cada una de las PF pueda estar, además, geolocalizada para poder mostrarlas juntas en un mapa. Como ejemplo, recomendamos ver <http://datos.gba.gob.ar> y <http://mapa.educacion.gob.ar>. La visualización de datos geolocalizados ayuda mucho a evaluar el impacto de las políticas y a su definición.

### Difusión del mapa

El plan de difusión incluye los siguientes puntos:

- a. Definir los públicos / audiencias que se necesita alcanzar. Por ejemplo: empresas, ONG, sindicatos, cooperativas, docentes, estudiantes, familias, entre otros.

- b. Elaborar los contenidos que conecten las PF con sus correspondientes públicos.
- c. Definir los canales que se utilizarán para difundir dichos contenidos y considerar las audiencias: páginas web y fanpage de los Ministerios, páginas de sindicatos y asociaciones de empresas, escuelas, organismos públicos utilizados frecuentemente por dichas audiencias (AFIP, ANSES, otros).
- d. Monitorear y seguir. Verificar que la base de datos esté actualizada y que el plan de difusión se cumpla según las metas que se fijen (básicamente, que todos los actores actuales y potenciales conozcan y utilicen las PF).

Podemos esperar que, al tener un mapeo con estas características, se impulse el trabajo colaborativo entre los diferentes actores. Esto tendrá como efecto el mejoramiento del mapa a través del aporte de nuevas ideas, la identificación de superposiciones y nuevas estrategias para potenciar las PF, entre otras propuestas de acción que surgirán.

Esos datos también serán de gran utilidad para la comunidad de investigadores, que los tendrán ordenados y centralizados y podrán realizar nuevos aportes más fácilmente. Lo mismo para los Ministerios de Educación, que contarán con nuevas herramientas para evaluar el impacto de las políticas educativas en sus comunidades.

## Referencias bibliográficas

Ferreira, H. A.; Peretti, G. C.; Carandino, E. A.; Eberle, M. J.; Provinciali, D. M.; Rimondino, R. E.; Salgueiro, A. M. (2006). Educación media en Argentina: ¿el problema de los problemas...? Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).

Gallart, M. A.; Jacinto, C.; Suárez, A. L. (1996). Adolescencia, Pobreza y Formación para el Trabajo. En: Konterllnick, I; Jacinto, C. Adolescencia, Pobreza, Educación y Trabajo: El Desafío es Hoy. Editorial Losada. Buenos Aires.

En Internet: [www.onu.org.ar](http://www.onu.org.ar)

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Josefina Arrighi, Consultora Educativa, Asociación Conciencia\*
- ▶ Marcela Browne, Asesora Pedagógica, Fundación SES
- ▶ Graciela Camus, Asesora Pedagógica, Escuela de Comercio N° 2 Dr. Antonio Bermejo
- ▶ Andrés Martín Cuesta González, Secretario Académico, Universidad Argentina de la Empresa\*
- ▶ Nicolás Federico, Director Ejecutivo, Reciduca
- ▶ María Hilaire, Directora Red de Egresados, Fundación Cimientos
- ▶ José Pagés, Presidente, Fundación Itaú\*
- ▶ Cristian Parodi, Impulsor, Hagamos algo por la Educación
- ▶ Cecilia Pasman, Coordinadora del Área Educación, Asociación Empresaria Argentina

- ▶ Roxana Riccardi, Secretaría Académica, Universidad Argentina de la Empresa
- ▶ Silvia Rueda de Uranga, Directora Ejecutiva, Fundación Pescar
- ▶ María del Carmen Storino, Supervisora de Educación Técnica, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Carla Tonella, Directora Ejecutiva, Fundación Fepais
- ▶ Julieta Paola Valmaggia, Secretaria Ejecutiva, Federación Universitaria Argentina

*\*Adherentes: Si bien no estuvieron involucrados de forma directa en la redacción de la propuesta, manifiestan su adhesión, ya que participaron activamente de distintas etapas del proceso de diálogo.*

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Santiago De la Barrera, Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ George Hill, Gerente Operativo de Formación Laboral, Subsecretaría de Carrera Docente y Formación Laboral, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Edgar Toledo, Representante del Consejo Nacional de Educación, Trabajo y Producción (CoNETyP), Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Marcelo Vaccaro, Representante del Consejo Nacional de Educación, Trabajo y Producción (CoNETyP), Ministerio de Educación de la Nación

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

El ejercicio fue largamente productivo, tanto por la construcción de la propuesta que emerge a modo de producto, como por la instancia de intercambio y conocimiento mutuo con los restantes autores. Estos encuentros permitieron escenificar las diferentes perspectivas sistémicas (Estado / Organizaciones de la sociedad civil), así como las particulares en términos de cultura organizacional, imaginarios, objetivos estratégicos. La búsqueda de consensos mínimos en el marco de esa diversidad constituye un ejercicio edificante en sí mismo, y en la perspectiva particular de los equipos participantes del Ministerio un enriquecimiento en la mirada conducente a incorporar nuevas perspectivas a desafíos previamente visualizados e identificados como estratégicos.

## Políticas y programas vinculados a la propuesta

En la jurisdicción la principal iniciativa para cubrir esta latencia es el programa **Aprender Trabajando**, creado en el año 2003 mediante el Decreto N° 266/03 del GCBA, y dependiente actualmente de la Subsecretaría de Equidad Educativa. Este se propone mejorar los conocimientos y habilidades de los estudiantes, integrando las competencias personales y las enseñanzas académicas con conocimientos basados en el trabajo y la producción, facilitando la transición desde la escuela al mundo laboral.

Como programa de prácticas educativo - laborales para alumnos mayores de 16, articula contenidos educativos con una práctica laboral concreta en donde los alumnos pueden aplicar y profundizar lo que estudian mientras aprenden en el hacer mismo. Las mismas se desarrollan en organismos públicos, organizaciones no gubernamentales y/o empresas y están organizadas según áreas de interés que incluyen una amplia gama de campos de estudio y diversas orientaciones relacionadas con el mundo laboral actual; y son a contra turno del horario en que los alumnos cursan sus estudios, con una carga horaria máxima de 4 (cuatro) horas diarias y/o 20 (veinte) horas semanales, por las cuales recibirán una asignación estímulo en dinero, de carácter no remunerativo.

## Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

La propuesta intenta incidir sobre una problemática de centralidad estratégica para la Argentina del siglo XXI que es la vinculación entre Educación y Trabajo, en momentos en los que la escuela media tradicional no logra resolver la complejidad social aportando ciudadanos con la formación general y particular que el cambiante mercado laboral requiere. Este, a su vez, se encuentra en una transformación constante y cada vez más dinámica en función de la irrupción de las nuevas tecnologías en los procesos productivos a un ritmo nunca antes experimentado por la humanidad. En este sentido, la relevancia ética y política de la propuesta es destacada, en tanto su diagnóstico es preciso y de amplio consenso.

Algunas de las propuestas específicas que conforman el *corpus* de la propuesta general habían sido identificadas previamente en el proceso de gestión del Ministerio y habían sido incorporadas a la planificación estratégica, entre las cuales destaca la optimización de los circuitos de información interna y comunicación externa en sus diferentes niveles (hacia la sociedad en general, el entramado institucional, el propio sistema educativo, con las asociaciones empresarias, etc.). En el mismo registro, la normalización de las prácticas profesionalizantes en la jurisdicción por medio de una reglamentación consensuada en el marco del Consejo de Educación y Trabajo adquiere una urgencia nodal ante las discusiones tendientes a lo que se denominó jurisdiccionalmente Secundaria del Futuro.

En la misma línea, el déficit formativo en el terreno de las *habilidades blandas* ha sido largamente identificado, discutido en el plexo interno e incorporado como vector primario en el diseño de diferentes políticas particulares del Ministerio contemporáneamente.

Por otra parte, la identificación de la necesidad de metodologías claras en el marco de la figura del tutor de prácticas profesionalizantes, así como el perfil no-docente del mismo (se llegó a proponer la figura del Gestor cultural) constituyen aportes novedosos.

En cuanto a la propuesta de conformación de una mesa técnica, y con el objetivo de no replicar ámbitos análogos con la consecuente ineficiencia en términos de aplicación de recursos (humanos, tiempo, esfuerzo), entendemos que el espacio para la discusión de estas cuestiones es el Consejo de Educación y Trabajo, que tiene como función asesorar en materia de educación para el trabajo a todas las áreas del sistema educativo de la Ciudad.

## Próximos pasos

Se propone incorporar –en línea con lo que se ha mencionado previamente– los aportes de esta Comisión al devenir institucional del Consejo de Educación y Trabajo, reservándonos la posibilidad de involucrar algunos o todos los actores de la misma en alguna dinámica particular de dicho ámbito.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ Políticas y normativas desarrolladas por el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET).
- ▶ **Programa Capacitación Laboral de Alcance Nacional (CLAN):** fortalecimiento institucional de las Escuelas Secundarias Orientadas, a partir de sumar al título de Bachiller Orientado la certificación de cursos de capacitación laboral que posibiliten la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que mejorarán las oportunidades laborales de los egresados.
- ▶ **Secundaria 2030:** proceso de planificación de la transformación de la escuela secundaria en respuesta a la inminente necesidad de mejorar sus niveles de finalización y de aprendizajes, incluyendo la reorganización escolar, la concentración de horas docentes, el régimen académico, la organización institucional y las prácticas de enseñanza y aprendizaje en la escuela.
- ▶ **Programa Nacional Educación Solidaria:** proyectos de aprendizaje en servicio en las instituciones educativas; la mayoría, vinculados con problemáticas reales y concretas de las comunidades.

### Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

Se destaca el aporte valioso y sustantivo que ha realizado este grupo de trabajo. La fundamentación es completa y describe muy bien el problema.

Se señala que las prácticas formativas (PF) se encuentran más desarrolladas en el ámbito de la educación técnica que dentro de la escuela secundaria común que, en cada jurisdicción, presenta distintos grados de avance. Desde el MEN se están promoviendo la discusión y el intercambio federal e interministerial para poder profundizar este tipo de prácticas educativas en servicio o prácticas sociocomunitarias.

A su vez, se destaca que las PF no son el único formato de vinculación con el mundo del trabajo. Existen diversos proyectos orientados a la resolución de problemáticas y necesidades puntuales locales o regionales, como los proyectos productivos de bienes y/o servicios, proyectos didácticos-productivos institucionales o proyectos comunitarios y/o actividades de extensión. Se

subraya que la vinculación entre la institución educativa, las instituciones oferentes y los actores de la comunidad no sólo debe ser a través de las PF sino que deben integrar otros formatos que permitan generar lazos a fin de favorecer la formación integral de los estudiantes.

En relación con los objetivos y acciones, se acuerda con el **objetivo 1**. Con respecto a las acciones recomendadas:

- ▶ *Conformar una mesa coordinadora a nivel federal:* es interesante e implicaría invitar a cada jurisdicción, sumando al Ministerio de Trabajo y/o Producción, cámaras empresarias y otros actores relevantes. En el marco de la Educación Técnica, el INET coordina la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Educación Trabajo y Producción (CoNETyP) que promueve la creación de Consejos Provinciales y colabora en su funcionamiento, a fin de garantizar una Educación Técnico Profesional (ETP) con impacto en el desarrollo regional. La Red CoNETyP<sup>2</sup> es una plataforma virtual donde se comparten información, noticias y actividades.
- ▶ *Generar una normativa nacional* que regule las prácticas educativas en el entorno del trabajo: existe actualmente, en el ámbito del Ministerio de Trabajo, una propuesta de Prácticas Formativas en Ambientes de Trabajo y Producción de Bienes y Servicios que será tratada próximamente en el Congreso Nacional.
- ▶ *Realizar un mapeo de prácticas formativas y normativas existentes:* el INET ha realizado un mapeo de todo el país en cuanto a normativa y se observan muchas diferencias, tanto en lo normativo como en lo conceptual.

Corresponde señalar que, desde la perspectiva del MEN, al momento de pensar una normativa federal ésta debe centrarse en el concepto de “práctica formativa en ambiente de trabajo” con foco en el desarrollo integral del estudiante, que incluye el desarrollo de capacidades básicas y profesionales que le permitan adquirir conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes en situaciones reales de trabajo. En este sentido, la trayectoria formativa requiere que se contemplen espacios físicos, instalaciones y equipamiento necesario, y las PF se sustentan en la planificación didáctica dentro del proyecto curricular, enmarcadas en el proyecto institucional.

Se debe considerar que el INET establece para las ofertas formativas reguladas por la Ley N° 26.058 de Educación Técnico Profesional, las condiciones generales y específicas que deberán cumplir para su consideración como prácticas profesionalizantes. Asimismo, corresponde dejar establecido que, para el caso de las ofertas formativas de la Educación Técnico Profesional, son las autoridades educativas jurisdiccionales quienes establecen sus requisitos específicos.

Respecto de la Educación Secundaria Orientada (no Técnica) existen avances en el marco del desarrollo de proyectos de aprendizaje en servicio dentro de las propuestas de Educación Solidaria. Con ese propósito se identifican problemas concretos dentro de una comunidad que se transforman en propuestas pedagógicas para su implementación real.

A modo de orientación se describen algunos aspectos que requieren precisarse al momento de diseñar políticas de implementación de prácticas formativas:

- ▶ Planes anuales, considerando dimensiones pedagógicas, productivas y particulares de los contextos socio-productivos de incidencia.
- ▶ Marcos para formalizar acuerdos con el sector productivo.

---

2 <https://curriform.me.gov.ar/redconetyp/>

- ▶ Seguro escolar.
- ▶ Roles y funciones de los actores que intervienen.
- ▶ Demandas propias de cada modalidad.
- ▶ Circuito de aprobación de las planificaciones con intervención en territorio de los equipos de supervisión, acompañamiento de las agencias de educación y trabajo territoriales.
- ▶ Asesoramiento, acompañamiento y capacitaciones docentes permanentes.
- ▶ Requerimientos específicos (traslados, asistencia de alumnos y docentes).
- ▶ Régimen de evaluación y acreditación.
- ▶ Seguro de Responsabilidad Civil, conforme al Código Civil vigente.
- ▶ Inscripción en la ART.

Con respecto al **objetivo 2**, se señala que la propuesta de un tutor rentado debiera ser puesta en consideración de la jurisdicción, dado que ese tipo de contrataciones no son competencia del ministerio nacional. Desde el INET se desarrolló el documento Lineamientos y Criterios para la implementación de las Prácticas Profesionalizantes donde se establece el rol del docente a cargo. Es la jurisdicción quien define si incorpora un cargo o delega a un cargo ya establecido en la Planta Orgánica Funcional. Además, se está desarrollando un curso vinculado al Rol del Docente de Prácticas Profesionalizantes.

Con respecto al **objetivo 3**, se acuerda en profundizar en las barreras normativas y conceptuales que desmotivan a potenciales organizaciones destino e instituciones educativas para promover estas prácticas. En relación con el **objetivo 4**, cabe mencionar que el enfoque de capacidades que propone el equipo está en sintonía con la propuesta de Secundaria 2030, así como con las que se desarrollan a través del Programa Nacional Educación Solidaria. En el caso del **objetivo 5**, la conformación de un Consejo de Educación y Trabajo es el núcleo central para el desarrollo de las acciones propuestas en este apartado. El Consejo deberá tener por finalidad articular el desarrollo de estrategias, programas y acuerdos entre el sistema educativo y los sectores vinculados al desarrollo de la producción y el trabajo, tanto público como privado. En relación a la **elaboración de materiales y guías**, el INET, en conjunto con la Asociación Empresaria Argentina (AEA)<sup>3</sup>, está elaborando una Guía de Implementación de Prácticas Profesionalizantes<sup>4</sup> para la Secundaria Técnica y para la Orientada.

## Próximos pasos

Los integrantes de la mesa serán convocados a formar parte de las mesas de consultas que se realizarán para la implementación del proyecto Secundaria 2030.

<sup>3</sup> La AEA cuenta, desde 2004, con el programa Vinculación Empresa-Escuela que promueve un mayor acercamiento entre la educación técnica y el mundo productivo. Se realizan seminarios de difusión y asesoramiento para la realización de prácticas de estudiantes en empresas, se gestionan visitas de docentes a plantas industriales y se promueven capacitaciones tanto para alumnos como para docentes en temáticas relacionadas al mundo productivo. Entre las empresas que participan se destacan Arcor, Bayer, BGH, Cablevisión, Dow Argentina, Mastellone, PSA Grupe, Sidus y Ternium.

<sup>4</sup> En la Provincia de Buenos Aires se ha elaborado una guía de similares características disponible en [http://servicios.abc.gov.ar/buenosairesconvos/guia\\_completa.pdf](http://servicios.abc.gov.ar/buenosairesconvos/guia_completa.pdf)



## Eje temático 2B

Vínculo de la escuela secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo

---

### Línea de acción

**Contribuir a la construcción de la función tutorial para acompañar a los estudiantes egresantes de la escuela secundaria en el tránsito al mundo del trabajo y a la educación superior.**

## Política, programa o proyecto sobre el cual se elabora

Esta recomendación se centra en el trabajo sobre dos programas:

- a. **Programa NEXOS:** articulación y cooperación educativa - CFE: 321/17, RM: 3117/17.
- b. **Proyecto de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares** (Política Nacional dependiente del Ministerio de Educación de la Nación / Coordinación de Trayectorias Escolares).

## Fundamentación

Debido a que se trata de una iniciativa en desarrollo que aún no alcanza a implementarse a nivel nacional, y que las organizaciones implicadas en esta mesa de trabajo cuentan con conocimiento, experiencia y resultados satisfactorios en el acompañamiento a trayectorias escolares en el Nivel Secundario y Superior, se evalúa de utilidad aportar recomendaciones para alcanzar una instancia superadora.

## Objetivos

- ▶ Garantizar una perspectiva socio-educativa de la función tutorial en el sistema educativo.
- ▶ Incidir en la política educativa a partir de las experiencias de las organizaciones involucradas.
- ▶ Fomentar la articulación de la línea de trabajo tutorial entre el Nivel Secundario y el Nivel Superior.
- ▶ Ampliar y establecer las redes de comunicación entre los distintos actores sociales que estén involucrados, no sólo a nivel escolar.
- ▶ Contribuir a la definición de un perfil (formación y competencias) y los objetivos de la función tutorial en la escuela secundaria a nivel nacional desde un abordaje integral, no sólo académico.
- ▶ Promover la factibilidad de instancias de medición, monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones devenidas de las políticas que se consideran.

## Contenido

- ▶ Reconociendo que el tutor es parte del cuerpo docente del mismo establecimiento educativo, se debería garantizar un lugar de paridad con los docentes no tutores.
- ▶ Debe, además, recibir una capacitación específica para el rol. Resulta vaga y por tanto insuficiente la definición de perfil sugerido en el documento de Proyecto de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares como “experiencia previa en tareas docentes y/o profesionales vinculadas con el trabajo con jóvenes”.
- ▶ Se insiste en la necesidad de que la función tutorial debe ser de carácter integral, entendiéndola como una función socioeducativa que trasciende lo académico.
- ▶ Es necesario que, a nivel nacional y en todas las jurisdicciones, exista unidad de criterios y forma en el registro (legajo institucional) del acompañamiento a la trayectoria escolar de cada alumno, para garantizar la continuidad y coherencia del mismo a través del tiempo. Ello permitiría la medición, monitoreo y evaluación de las problemáticas y abordajes recurrentes a nivel local, provincial y nacional.
- ▶ El Proyecto de Acompañamiento de las Trayectorias Escolares debería incorporar objetivos, planes de trabajo y actividades de acompañamiento del ciclo orientado para la vinculación con el mundo post-escolar (estudios superiores y trabajo).
- ▶ El tutor de la escuela secundaria debería articular con los tutores de la educación superior (como el ya vigente en el Programa NEXOS). Para ello será necesario sistematizar y formalizar canales de articulación entre las funciones tutoriales del Nivel Secundario y Superior, estableciendo responsables institucionales en ambos niveles.
- ▶ Es fundamental que el tutor y la institución cuenten con redes de comunicación fluidas con cada uno de los programas e iniciativas que se encuentran vigentes, sean del sector estatal, privado o de la sociedad civil y refieran a la posibilidad de vinculación de los estudiantes de secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo.

## Participación y compromiso del grupo

Trabajo conjunto para la ejecución, establecimiento de redes, formar parte de equipos de formadores, transferencia de dispositivos y metodología.

## Otros comentarios y sugerencias

Algunos aspectos para considerar a la hora de definir el perfil del tutor:

### Dimensión socio - personal

- ▶ Agente socializador: facilitar la experiencia de la inserción social; mediador entre la familia, la escuela y el alumno, manteniendo el contacto fluido entre ellos.
- ▶ Guía incentivador: fomenta la iniciativa, la autoestima y la motivación, planteando objetivos concretos en un plan personal de autodesarrollo, dando una serie de pasos o procedimientos para llegar junto con el alumno a determinado fin.
- ▶ Asesor para informar opciones, material y lugares donde proseguir estudios superiores formales e informales.

### Dimensión pedagógica

- ▶ Es orientador y brinda apoyo: facilita la resolución de problemas cotidianos del alumno en cuanto a materiales, asistencia, organización del trabajo, cumplimiento de las tareas y asistencia a clase, afianzando y potenciando sus habilidades meta-cognitivas y socio-emocionales.
- ▶ Sugiere estrategias de acompañamiento durante la escolaridad: profesores externos, asistencia, salud mental.
- ▶ Plantea un plan de estudio con evaluación de avances y logros.
- ▶ Establece la frecuencia de los encuentros, en instancias individuales y también con encuentros grupales.
- ▶ Planifica encuentros con los otros tutores, compartir experiencias, desafíos y dificultades.
- ▶ Completa el legajo de cada alumno.
- ▶ Informa a quien corresponda de su accionar y de las dificultades encontradas, según frecuencia pautada.

### Competencias del Perfil

1. Capacitación docente
2. Actitudes de mediador y orientador
3. Creatividad
4. Paciencia
5. Conocimiento del medio donde se desarrolla
6. Competencias para formar redes de comunicación entre el alumno y el mundo de los estudios post secundarios y del trabajo

### Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Josefina Arrighi, Consultora Educativa, Asociación Conciencia\*
- ▶ José Azerrat, Coordinador pedagógico, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (UBA)
- ▶ Leandro Carreño, Docente, Instituto La Inmaculada
- ▶ Andrés Martín Cuesta González, Secretario Académico, Universidad Argentina de la Empresa\*
- ▶ Diana Gayol, Directora de Capacitación Docente, Instituto Universitario de Ciencias de la Salud, Fundación H. A. Barceló
- ▶ Ana Linares Quintana, Directora Ejecutiva, Universidad de Belgrano
- ▶ Patricia Andrea Macedo, Coordinadora del Examen de Ingreso, Universidad Argentina de la Empresa

- ▶ José Pagés, Presidente, Fundación Itaú\*
- ▶ Pablo Pastore, Coordinador Educativo, Reciduca
- ▶ Javier Quesada, Coordinador del Área de Educación, Cáritas Argentina
- ▶ Carmen Sicardi, Directora, Jóvenes en Acción
- ▶ Sofía Zadara, Integrante del Equipo Técnico del Área de Educación, Cáritas Argentina

*\*Adherentes: Si bien no estuvieron involucrados de forma directa en la redacción de la propuesta, manifiestan su adhesión, ya que participaron activamente de distintas etapas del proceso de diálogo.*

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Andrea Rodríguez, Coordinadora Programa Aprender Trabajando, Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa, Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Daniel Pagano, Coordinador de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Eugenia Cortona, Directora General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa, Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Marina Pérez Mauco, Secretaría Ejecutiva de los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior, Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación de la Nación

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

Este espacio de diálogo y trabajo intersectorial permitió producir una propuesta que incluye la mirada de distintos actores de la sociedad. Se destaca la participación de representantes de universidades que acompañan una misma visión sobre la importancia de fortalecer el pasaje del secundario al Nivel Superior y contribuyen con esta propuesta a potenciar la articulación con el Ministerio en este sentido.

## Políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ **Programa Estrategia Joven.** Ofrece asesoramiento y acompañamiento a jóvenes y adultos mayores de 16 años con el fin de colaborar con la inclusión educativa e inserción laboral, haciendo foco en aspectos que puedan estar obstaculizando el acceso o la continuidad de trayectos educativos y/o laborales. Se brinda información y herramientas para acercarse al mundo del trabajo y se ofrece orientación educativa, vocacional y laboral a través de los cinco Centros Socio Educativos de Orientación (CSEO) que se encuentran ubicados en distintos barrios de la Ciudad. Se realiza un acompañamiento individual a los estudiantes para indagar sobre sus intereses, y así profundizar en las opciones educativas, profesionales y laborales que tienen para desarrollar a futuro.
- ▶ **Programa de Formación en Roles de Acompañamiento Pedagógico de la Escuela de Maestros.** Tiene como objetivo formar actores de la comunidad escolar para que acompañen y orienten las trayectorias de los alumnos y las prácticas de los docentes. Desde este programa se desarrollan las siguientes capacitaciones actualmente:
  - Capacitación de Maestros MATE (Maestro acompañante de trayectorias escolares individuales), organizada en conjunto con la Dirección de Nivel Primario.
  - Capacitación para docentes co-formadores para la función tutorial. Esta acción se realizó en conjunto con la Dirección General de Educación Superior.
  - Formación a Equipos de Orientación Escolar y asistentes socio-educativo. Se realiza en conjunto con la Gerencia Operativa de Apoyo Escolar y finaliza en noviembre.
  - Capacitación para Mentores de docentes y directivos noveles, en articulación con Dirección General de Carrera Docente.

Además, la jurisdicción está trabajando con la intención de avanzar en la implementación del Programa Nexos. Por último, en el marco de la iniciativa de la Secundaria del Futuro, se realizará un acompañamiento para la continuidad de los estudios superiores y se está trabajando para potenciar la función tutorial con una perspectiva integral que contemple el proyecto de vida. Además, y particularmente, se está considerando trabajar con los tutores de ciencias que participan del Hackaton Desafío Científico para guiar y acompañar a egresantes de Nivel Secundario que se interesan por seguir carreras científicas.

## Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

La propuesta acompaña el interés del Ministerio por profundizar la función tutorial con una perspectiva integral que fortalezca las trayectorias educativas de los alumnos considerando la construcción de su proyecto de vida y reforzando el pasaje del nivel medio al nivel superior. Resulta particularmente significativo el aporte de los participantes de esta mesa, entre los que se encuentran representantes de las universidades, para la definición del perfil del tutor. Fortalecer las tutorías post secundario posibilitaría mejorar la proyección de los alumnos en el secundario brindando un acompañamiento más integral y completo en el desarrollo de su proyecto de vida.

El trabajo conjunto del Ministerio con las universidades para el establecimiento de redes y la formación de equipos de formadores podría potenciar significativamente la política pública para fortalecer el tránsito de los estudiantes del Nivel Medio al Nivel Superior de educación.

## Próximos pasos

La jurisdicción se ha propuesto realizar, dentro de la iniciativa de la Secundaria del Futuro, un acompañamiento para la continuidad de los estudios superiores, que considera posibles convenios con universidades. Invitamos a las universidades participantes de este diálogo a trabajar sobre un posible convenio en este sentido.

Así mismo, considerando que el Consejo de Educación y Trabajo tiene como función asesorar en materia de educación para el trabajo a todas las áreas del sistema educativo de la Ciudad, se propone incorporar los aportes de esta mesa al devenir institucional del mismo, reservándonos la posibilidad de involucrar algunos o todos los actores participantes en alguna dinámica particular de dicho ámbito.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ El **Programa Nexos** ha sido pensado como una forma de integración entre los distintos niveles y ámbitos del sistema educativo con el objetivo de impulsar una política pública que promueva un diagnóstico compartido y el diseño de un plan de trabajo común. Entre las líneas que trabaja se encuentran: estrategias de aproximación a la vida universitaria, formación de vocaciones tempranas, acompañamiento de las trayectorias educativas y el programa de tutorías en la escuela secundaria.
- ▶ **Programa de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares (ATE)**: incluye diferentes acciones vinculadas con el fortalecimiento del rol tutorial en las escuelas de educación secundaria del país<sup>1</sup>.
- ▶ **Programa Capacitación Laboral de Alcance Nacional (CLAN)**: Programa orientado al fortalecimiento institucional de las Escuelas Secundarias Orientadas a partir de sumar al título de Bachiller Orientado la certificación de cursos de capacitación laboral que posibiliten la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que mejorarán las oportunidades laborales de los egresados.

---

<sup>1</sup> Definen roles y funciones para lo que atañe al referente institucional de acompañamiento a las trayectorias/coordinador de tutorías, para los tutores y para el equipo de conducción de las escuelas. Durante el año 2017 se iniciaron las acciones del proyecto de ATE en la región NOA (Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero) y Provincia de Buenos Aires. Se llevaron a cabo procesos de formación y planificación para supervisores, directores de escuelas, coordinadores de tutores, tutores y equipos técnicos provinciales. El Ministerio de Educación de la Nación transfirió fondos a las jurisdicciones participantes para garantizar la presencia, en las escuelas seleccionadas por cada provincia, de un coordinador de tutorías. A su vez, a partir del año 2016 se trabaja en forma conjunta con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos sobre la conformación de la Red Federal de Formadores para la Función Tutorial en la Educación Secundaria. El propósito de la Red es constituir un marco colaborativo entre las instituciones integrantes para fortalecer y promover actividades vinculadas con la función tutorial.

## Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

La iniciativa amplía los alcances de la figura del tutor desde una perspectiva social y se la considera desde una perspectiva integral con una función socioeducativa.

Se señala que el Programa ATE, que comenzó a implementarse en 5 provincias del NOA y Buenos Aires, en una primera etapa hace énfasis en el Ciclo Básico, aunque el propósito final es abordar la trayectoria escolar desde el inicio de la educación obligatoria hasta su finalización. En este sentido, se está trabajando para definir propuestas de tutorías para el Ciclo Orientado y es allí donde se pretende la articulación entre el Nivel Secundario, el Superior y el mundo del trabajo. En el primer caso, efectivamente el proyecto NEXOS es una propuesta relevante que está previsto articular con las acciones de ATE y la participación de los directores de nivel de las provincias. En el caso de la vinculación con el mundo del trabajo, la propuesta del Programa CLAN está vinculada con cursos de capacitación laboral para los alumnos de los últimos años del Nivel Secundario.

El MEN acuerda y apoya la propuesta de establecer responsables institucionales. En el Programa ATE se contempla en forma gradual la figura de un coordinador de tutorías que asume el rol de la articulación con los responsables de educación superior.

En cuanto a la capacitación para estos roles, se trabaja de manera conjunta con el INFoD en el desarrollo de tres cursos virtuales de formación:

- ▶ La función tutorial y el acompañamiento a las trayectorias escolares.
- ▶ La función tutorial en el apoyo a los aprendizajes.
- ▶ Aportes de la tutoría a la convivencia y participación en la vida escolar.

Se considera muy valiosa la presentación que realiza la comisión. Muchos de los aspectos que se toman en consideración son aportes significativos para seguir profundizando sobre esta temática.

## Próximos pasos

La recomendación fue compartida con las distintas áreas que abordan el tema del vínculo de la escuela secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo para enriquecer los planes de trabajo. Resultan valiosos los aportes de la comisión y el equipo será invitado a participar de instancias de seguimiento. Con respecto al Programa Nexos (que comenzó a implementarse en septiembre de 2017), los resultados relevados durante 2018 serán puestos a consideración de esta mesa de trabajo para que puedan realizar consideraciones a los responsables del Programa en carácter de comité asesor.



## Eje temático 3A

Formación docente inicial y continua

### Línea de acción

## Plan Integral de Formación Docente

### Política, programa o proyecto sobre el cual se elabora

La presente recomendación se enmarca en el Programa Nacional Planeamiento de la Oferta y Fortalecimiento de la Formación Docente Inicial. La propuesta de recomendación surge en primera instancia para el ámbito nacional, aunque posiblemente pueda particularizarse para el ámbito jurisdiccional.

### Fundamentación

La última reforma curricular del año 2015 contempló la extensión de los planes de estudio con un piso de 3.900 horas cátedra (para los profesorado de Nivel Inicial, Primario y Secundario) y 4.290 horas cátedra para los Profesorados Superiores. Además, la Resolución N° 6.374/2009 aprobó los lineamientos curriculares para la Educación Sexual Integral en la Formación Docente de Nivel Inicial y Primario. En algunas jurisdicciones como la Ciudad de Buenos Aires, cada Instituto adaptó el Diseño Curricular Jurisdiccional de acuerdo con el perfil y su trayectoria particular, llegando a pisos de horas que en algunos casos exceden en 1.000 a las 3.900. Al mismo tiempo, la atención de obligaciones familiares y laborales dificulta el cursado diario y sostenido (con excesiva carga horaria) de materias de acuerdo con la secuencia de implementación del plan de estudios. Como consecuencia inmediata, se evidencia una extensión considerable de las cursadas que sobrepasa los cuatro años previstos.

Estos nuevos diseños curriculares contemplan la necesidad de que los estudiantes tengan aproximaciones, progresivas y monitoreadas convenientemente, en las escuelas del nivel en el cual realizan su formación docente.

Sin embargo, tanto los Talleres o Trabajos de Campo cuanto el espacio de la Residencia, siguen siendo una instancia teleológica en lugar de convertirse en un verdadero espacio de aprendizaje, de focalización, de intervención pedagógica y hasta de incipiente investigación. El aula todavía no se ha convertido en el verdadero espacio de injerencia de los estudiantes de las carreras de Formación Docente y existe una disociación entre Escuelas Asociadas o Escuelas de Aplicación e Institutos de Formación. En la actualidad es insuficiente el desarrollo horizontal de la carrera docente y la formación situada de los estudiantes.

### Objetivo

Esta recomendación apunta a la promoción de una formación integral de calidad y a aumentar la tasa de egreso de las carreras de formación docente.

En esta línea, la presente recomendación apunta principalmente a la concreción de los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Mejorar la articulación entre teoría y práctica en la formación docente inicial.
- ▶ Promover la formación situada durante el último año de la trayectoria educativa e, idealmente, cursar las propias materias en el sitio de aplicación.
- ▶ Flexibilizar el régimen de cursada de los futuros docentes para aumentar la tasa de graduación en tiempo teórico.
- ▶ Promover en el mediano plazo el desarrollo profesional y la jerarquización de los docentes y equipos directivos de ambas instituciones a partir de la capacitación que surge de la metodología investigación-acción.
- ▶ Fortalecer los roles de acompañamiento, propendiendo al desarrollo horizontal de la carrera y al trabajo colegiado.

## Contenido

La recomendación se propone las siguientes acciones:

1. Proponer instancias de cursada a distancia del 30% como máximo de las materias de la carrera, en los casos en que las instituciones así lo decidan.
2. Cursar materias en los meses de receso escolar según la disponibilidad de los profesores. Cabe mencionar que esta acción no implica desafectar la oferta formativa de estos espacios en la cursada regular anual, sino que, por el contrario, coexistan cátedras presenciales y otras que puedan cursarse en esta modalidad “intensiva” durante los recesos. En el contexto de esta recomendación se entienden como receso los períodos correspondientes entre el 1 de enero hasta el inicio de clases, las dos semanas de invierno (seguidas de las dos semanas de fechas de examen final) y las semanas de diciembre afectadas a examen final.
3. La jurisdicción deberá garantizar las condiciones laborales y salariales de los docentes que decidan acceder a estos formatos de formación intensiva.
4. La modalidad intensiva y la modalidad a distancia admitirán el formato de alumnos volantes, es decir, estudiantes del Nivel Terciario que elijan estas modalidades podrán acreditar la asignatura en cualquiera de los institutos oferentes de estos espacios con reconocimiento del instituto de origen.
5. Como fortalecimiento de la formación docente y de los equipos de conducción, se propone flexibilizar los espacios de cursada fuera de las propias instituciones de formación, haciendo de las escuelas asociadas los ámbitos de desarrollo curricular de las materias que específicamente determinen los institutos superiores de formación docente y propender al desarrollo del aula como un espacio de investigación.

## Participación y compromiso del grupo

Para garantizar los efectos de la recomendación se requiere un trabajo colegiado de las direcciones comprometidas: Dirección General de Planeamiento Educativo, Dirección General de Educación Superior, Dirección de Formación Docente, Dirección General de Educación de Gestión Privada, las distintas agrupaciones gremiales y las asociaciones de enseñanza privada.

Existen, además, otros requerimientos para garantizar la verdadera efectividad de la propuesta:

1. Los espacios físicos correspondientes para desarrollar estas acciones en las instituciones.
2. Conectividad que garantice la educación a distancia.
3. Equipos idóneos para la elaboración de normativa pertinente.
4. Los seguros correspondientes para la garantizar el traslado de estudiantes y docentes.
5. Recursos tecnológicos.
6. La modificación de los seguros escolares en estos nuevos formatos.

El grupo responsable de la presente recomendación se ofrece como equipo de consulta en las distintas instancias de la implementación y monitoreo de la propuesta, requiriendo para dicha participación información de las acciones llevadas adelante hasta el momento.

## Otros comentarios y sugerencias

Esta recomendación, que tiene por finalidad una revisión integral de todo el sistema de formación docente en un contexto de emergencia educativa sólo podrá tener un verdadero impacto si existe la voluntad expresa de realizar todos los cambios normativos que sean necesarios en pos de lograr los resultados esperados.

Las normas deben ser funcionales para una sociedad y del mismo modo en que son propuestas y consensuadas por seres humanos, se deben adaptar según la propia evolución de las demandas sociales que, lejos de ser estáticas, se evidencian como verdaderos emergentes que requieren abordajes inmediatos y contundentes.

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Juan Álzaga, Comisión Educación, Consejo Publicitario Argentino
- ▶ Juan Esteban Bevacqua, Proyectos de Educación, Fundación Telefónica
- ▶ Daniel Gerardo Bottino, Comisión Docente, Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires (SUTECBA)
- ▶ Batia Dragovetsky de Nemirovsky, Directora General, Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)
- ▶ Patricia García, Directora Ejecutiva, Misiones Rurales Argentinas
- ▶ Norma González, Directora Ejecutiva, Comisión Becas Fulbright\*
- ▶ José María La Greca, Académico de Número, Academia Nacional de Educación
- ▶ Gabriel Latorre, Líder de Proyectos Educativos, Fundación Lúminis
- ▶ Ana Rienzi, Responsable de Incidencia, Educar 2050
- ▶ Gisela Rotstein, Equipo Técnico de la Dirección General de Planeamiento Educativo, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ María Inés Rubí, Vicepresidente, Consejo Superior de Educación Católica (CONSUDEC)

- ▶ Hugo Storino, Vicedirector, Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires (SUTECBA)
- ▶ Julieta Vivas, Proyectos de Educación, Fundación Telefónica

*\*Adherente: Si bien no estuvo involucrada de forma directa en la redacción de la propuesta, manifiesta su adhesión, ya que participó activamente de distintas etapas del proceso de diálogo.*

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Beatriz Bachman, Coordinadora de Formación, Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD), Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Magdalena Constanzo, Asesora Pedagógica, Dirección General Escuela de Maestros, Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Lucía Feced, Directora General Escuela de Maestros, Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Fabián Valiño, Asesor, Dirección General de Educación Superior, Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

La Dirección General de Escuela de Maestros fue sede de los encuentros de la Mesa Formación Docente Inicial y Continua. La posibilidad de ser sede, la participación como uno de los sectores intervinientes y la temática trabajada fue una oportunidad muy interesante para relevar las preocupaciones y formas de pensar de los sectores participantes.

A continuación, se puntúan los aspectos más relevantes identificados en la propuesta en la que conjuntamente, más allá de la convocatoria, se reconoció la necesidad de pronunciarse colectivamente sobre la temática:

- ▶ Falta de flexibilización en la formación inicial en lo que respecta a la posibilidad de que se dicten clases intensivas, de que haya ofertas en verano u invierno (época de receso) y de que se acentúen los usos de la virtualidad en las propuestas de enseñanza, ya sea en los usos virtuales de una clase presencial o en la oferta totalmente a distancia.

- ▶ Reconocimiento de la necesidad de integrar la teoría con la práctica, aun cuando se transitan las aulas desde el inicio de la carrera. Necesidad de repensar el enfoque.
- ▶ Generación de nuevos contactos y conocimiento mutuo a través del trabajo intersectorial.

## Políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ **Programa Estímulo a la Carrera Docente:** Programa que propone que los estudiantes avanzados en la carrera de Profesorado de educación primaria, se puedan desempeñar como auxiliares pedagógicos acompañando al personal docente del primer ciclo acreditando con esa tarea la cursada de los talleres prácticos de su formación. Como contrapartida, el Ministerio les otorga un “estímulo a la formación docente” (suma de dinero).
- ▶ **Elegí Enseñar:** Iniciativa que promueve despertar la vocación docente en los alumnos de 4to, 5to y 6to año de las escuelas medias y de 3er año de los Centros Educativos de Nivel Secundario de la Ciudad, conociendo espacios de enseñanza no tradicionales. Se ofrece una experiencia a contra turno de la escuela, que combina contenidos teóricos virtuales y prácticos presenciales. El estudiante recibe una beca estímulo al promediar la finalización del curso (suma de dinero).

Si bien las dificultades identificadas y las propuestas presentadas se concentran en la formación docente inicial, la Dirección General de Escuela de Maestros, el espacio público de formación permanente de los docentes de CABA, tiene propuestas de formación continua que intentan de alguna manera dar respuesta a las dificultades identificadas, por ejemplo:

En cuanto a la flexibilidad, el docente encuentra múltiples formatos y modalidades, pudiendo acceder a cursos presenciales, a distancia o combinados, bimestrales, cuatrimestrales o intensivos. En lo que refiere a la necesidad de integrar la teoría con la práctica, si bien todas las propuestas de capacitación fuera de servicio se planifican teniendo esa necesidad como uno de los propósitos de trabajo, también se realizan capacitaciones en territorio, modalidad de capacitación centrada en la escuela, destinada a equipos docentes y directivos de cada institución en las que la teoría se significa en esa práctica, en esa institución, con esos equipos determinados.

Asimismo, al considerar las recomendaciones efectuadas por otras mesas de trabajo, encontramos dos problemáticas, directamente vinculadas con la formación inicial, en las que Escuela de Maestros participa activamente: Resignificar el rol de Tutor (Mesa 1A) y Favorecer el desarrollo profesional directivo (Mesas 3B y 6B).

En lo respecta a la Formación en Roles de Acompañamiento Pedagógico, Escuela de Maestros tiene como objetivo formar actores de la comunidad escolar para que acompañen y orienten las trayectorias de los alumnos y las prácticas de los docentes. Se desarrollan todas las acciones, que se enuncian a continuación, en conjunto con otras áreas:

- ▶ Capacitación de Maestros MATE (Maestro acompañante de trayectorias escolares), organizada en conjunto con la Dirección de Nivel Primario.
- ▶ Capacitación para docentes co-formadores. Esta acción se realizó en conjunto con la Dirección General de Educación Superior.
- ▶ Formación a Equipos de Orientación Escolar y asistentes socio-educativo. Se realiza en conjunto con la Gerencia Operativa de Apoyo Escolar y finaliza en noviembre.
- ▶ Capacitación para Mentores de docentes y directivos noveles, en articulación con Dirección General de Carrera Docente.

A su vez, en lo que comprende al Área de Formación de Equipos de Conducción y Supervisión de la Dirección General de Escuela de Maestros, se encuentran las siguientes propuestas de formación:

- ▶ El Curso Básico de Ascenso (CBA) y el concurso.
- ▶ El Curso para Recientemente Titularizados (CPT) y la Formación Continua de Directivos (FCD).
- ▶ Carrera de Liderazgo y Gestión, cuyo objetivo es brindar una sólida formación a aquellos docentes que aspiren a ejercer cargos de conducción. Se encuentra dentro de las líneas prioritarias y tiene una propuesta de formación de modalidad combinada.

### Próximos pasos

Es un nuevo estímulo al trabajo que se hace a diario, saber que los esfuerzos de Escuela de Maestros se alinean con las prioridades identificadas con varias de las mesas multisectoriales de trabajo, en lo que respecta a formación docente continua.

Por el momento, se entiende que las propuestas de flexibilización curricular no podrán llevarse adelante hasta tanto no se modifiquen los planes de estudios en el 2019, tal como está dispuesto. No obstante, se entiende que la recomendación, en lo que hace a dicha temática en particular, es un insumo de suma importancia para ir preparando la modificación. Sin embargo, el equipo de trabajo se ha constituido como un grupo en el cual todos estamos en contacto, sabiendo dónde y cómo nos desempeñamos cada uno de nosotros en los sectores de los que formamos parte, lo que favorecerá la mejora en la implementación de las políticas públicas, pudiendo convocar a los referentes especializados o a las personas que representan directa o indirectamente a los actores intervinientes, en cada caso. Por lo que el equipo de trabajo en su conjunto se definió dispuesto a recibir las notificaciones del avance de la propuesta y a ser consultado durante su implementación, en caso de ser tenida en cuenta.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

Se encuentra en proceso de elaboración e implementación una **propuesta de un nuevo modelo de Formación Docente Inicial que incluye** modificaciones sustantivas vinculadas con la propuesta pedagógica, el régimen académico, la organización y designación del plantel docente, la gestión institucional y la organización de los tiempos, espacios y recursos destinados a la enseñanza y el aprendizaje. Se prevé que la organización de la cursada esté caracterizada por el desarrollo de unidades curriculares articuladas vertical y horizontalmente; el desarrollo de proyectos interdisciplinarios entre unidades curriculares de distintos campos de estudio y de distintos años/cuatrimestres; el desarrollo de diversos formatos curriculares (seminarios, talleres, módulos, trabajos de campo) con organizaciones temporales distintas, dependiendo de los fines y objetivos de aprendizaje; instancias de fortalecimiento de los aprendizajes previas al momento de calificación y acreditación de las unidades curriculares; diversas ofertas

de cursada de unidades curriculares que posibiliten distintas oportunidades a los y las estudiantes de organizar sus trayectorias (por ejemplo, incorporación de seminarios intensivos, cursos de verano o trayectos semipresenciales o virtuales).

## Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

Se destaca la pertinencia de la propuesta de flexibilización de la cursada de los futuros docentes, dado que responde a la línea 1c) del **Plan Nacional de Formación Docente 2016-2012**, “Garantizar la cantidad necesaria de docentes con la titulación correspondiente” - “Mejorar el ingreso, la permanencia y el egreso de los estudiantes”.

Los objetivos atienden a las necesidades detectadas en las **Evaluaciones Nacionales** del desarrollo curricular y de las condiciones institucionales de la formación docente inicial sobre los nuevos diseños curriculares de los Profesorados de Educación Inicial, Primaria, Especial, Artística y Educación Física. La recomendación propone que las jurisdicciones ofrezcan, a través de sus Institutos de Formación Docente, alternativas variadas para lograr mayor cantidad de egresados en el tiempo teórico previsto de las carreras de formación docente. En este sentido, colabora con la propuesta de implementar cambios en la organización institucional que atiendan a la diversidad de posibilidades de cursada de los estudiantes.

Es importante señalar que, si bien el Ministerio de Educación de la Nación puede realizar sugerencias en términos de las modificaciones de la normativa, cada jurisdicción es autónoma para hacerlo.

## Próximos pasos

El Ministerio de Educación de la Nación puede ofrecer asistencia técnica y acompañamiento a las jurisdicciones que deseen implementar algunos aspectos de la recomendación, tanto en relación con la elaboración de la normativa provincial necesaria como con el proceso de implementación previsto. El grupo de trabajo recibirá informes sobre los resultados de la implementación de la propuesta para realizar aportes, con el fin de optimizar los aspectos que desde cada lugar puedan sugerir.





### Eje temático 3B

Carrera docente y valor social de la profesión

#### Línea de acción

**Los desafíos de la Conducción Educativa. Elaborar recomendaciones al Consejo Federal de Educación (CFE) sobre los principales lineamientos en la carrera docente, particularmente, en la formación de equipo de conducción.**

### Política, programa o proyecto sobre el cual se elabora

El equipo de trabajo que elabora la recomendación parte de los principales lineamientos de la carrera docente y entiende que debería aplicarse en todas las jurisdicciones del país. Se mira como un circuito que contenga una carrera para la conducción educativa, repensando formatos en donde desde el propio Estado se generen trayectos que proyecten liderazgos con sistemas de gestión con conocimientos, herramientas y estrategias de amplitud con las que debe instituirse un equipo de gestión y/o gobierno educativo, para alentar desafíos que provean fortalecimiento en la formación docente de gestión con ejes pedagógicos-tecnológicos-organizacionales.

### Fundamentación

La conducción educativa ejerce la dirección, guía y orientación de los diferentes estamentos institucionales de la comunidad educativa y la administración de los recursos, para garantizar y asegurar que se aplique con calidad la mejora de los lineamientos curriculares, el servicio pedagógico, los diversos procesos docentes, técnico administrativo y las relaciones de la institución educativa con su comunidad y entorno. Los equipos de conducción son clave para garantizar una enseñanza de calidad. Institucionalizar un sistema que provea progresiones implicará:

- a. Crear deseo y demanda para ir hacia procesos de mejora de las prácticas pedagógicas y de gestión de las unidades educativas.
- b. Crear la convicción-reflexión y creencia que a través de la promoción y liderazgo de proyectos afines se puede lograr.
- c. Proporcionar medios conceptuales, materiales, pedagógicos y tecnológicos para acompañar tales procesos-acciones.
- d. Poner en funcionamiento tales trayectos-proyectos-recorridos una vez creada la demanda, el deseo, la creencia y conseguidos los recursos que medien cada circunstancia-variable.

### Objetivo

#### Objetivo general

Generar una oferta variada de formación específica para el acceso a los cargos de conducción educativa, adecuada a los desafíos, imperativos y realidades del siglo XXI y que contemple, a través de una “red”, diversos niveles como formación continua y permanente, y posgrados.

### Objetivos específicos

- a. Propiciar en la conducción educativa la reflexión sobre su función, el análisis de la gestión y/o gobierno en sus unidades educativas y proponer instrumentos y procedimientos que provean propuestas de gestión institucional orientada hacia progresiones de educación de calidad y mejora, enmarcada en cada contexto.
- b. Alentar la sistematización del trabajo desde diferentes perspectivas que incluyan temas como el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, el ejercicio pleno de los estamentos reales de las trayectorias escolares de todos, las representaciones sociales, el acompañamiento de los avances docentes como líderes y a través de un trabajo coordinado con padres de familia, comunidad adyacente y otros organismos.
- c. Promover un sistema que haga trama y se conforme en una “red” que permita a todos los equipos de conducción poner en práctica los criterios que a partir de procesos generalistas hagan síntesis en cada contexto promocionando gestión institucional, pedagógica, administrativa y socio-cultural-comunitaria.

### Contenido

La educación de este tiempo demanda de los equipos de conducción-gobierno de las escuelas-unidades educativas perfiles profesionales amplios con competencias para hacer progresivo, eficaz, eficiente y pertinente el desarrollo de conocimientos y valores profesionales de variada naturaleza:

- ▶ Poder identificar la estructura del sistema educativo e identificar los principales retos educativos, para hacerla funcional a la realidad del contexto.
- ▶ Proveer miradas tendientes a comunicarse con el entorno socio-comunitario y con la estructura educativo-cultural adyacente en relación a lo macro (globalidad) para garantizar el desarrollo de los centros escolares acorde a la cultura mundial.
- ▶ Gestionar identificando la atención de las demandas de formación continua y superación de los profesionales de la comunidad educativa, incluyendo la asesoría académica a todo el colectivo docente, especialmente a los equipos de conducción.
- ▶ Comprender y manejar diferentes formas de liderazgo para facilitar un trabajo colectivo para el ejercicio, proveyendo mejores estrategias y herramientas de la función directiva.
- ▶ Conocer para manejar mejor y resolver conflictos institucionales laborales, socio-afectivos y académicos a través de recursos dialógicos.
- ▶ Asociar la micro-política de la escuela y hacer síntesis para condensarla con el estamento ministerial y basar con pertinencia en la normatividad, el respeto y la tolerancia, reconociendo el valor que tiene la diversidad de metas, intereses, objetivos y relaciones de poder en el contexto organizativo.
- ▶ Construir e implementar, de manera colaborativa, cooperativa y participativa, proyectos de transformación e innovación escolar.
- ▶ Manejar las tecnologías básicas de la información y la comunicación (nuevas TIC) y su uso en procesos educativos y de gestión institucional.
- ▶ Evaluar y orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje escolar acorde a la educación comparada y de contexto.

- ▶ Diseñar y desarrollar mecanismos de evaluación e intervención educativa continua, permanente: autorregulación.
- ▶ Dominar los códigos de comunicación en los que circula la información social necesaria para la participación ciudadana; uno de los cuales es el manejo de otras lenguas, idiomas, culturas, tecnologías de la información y la comunicación.

Liderar y promover el cambio con convicción:

- ▶ Fomentar y liderar la creatividad y la innovación a partir de necesidades reales.
- ▶ Diseñar proyectos que fomenten el cambio y la mejora a partir de cada cultura escolar.
- ▶ Planificar y gestionar el cambio y la mejora a través de procesos de comunicación y transmisión de la información con transparencia.
- ▶ Gestionar conflictos y el impacto del cambio en las organizaciones y las personas.
- ▶ Comprender la complejidad del ser humano y, a partir de construcciones seguras, liderar, evaluar e institucionalizar procesos de cambio e influir en los equipos.
- ▶ Comunicar los cambios y las razones a los agentes implicados y la comunidad educativa.
- ▶ Mantener informados a los actores institucionales sobre aquello que les concierne para motivar eficientemente, generar un clima de confianza y promover la implicación y la cooperación.
- ▶ Ofrecer soporte de recursos-herramientas a los equipos de conducción en sus nuevas responsabilidades.

Procesos de planificación estratégica y de comunicación:

- ▶ Diseñar, gestionar, aplicar y evaluar el proyecto de dirección y curricular. Ofrecer soporte para desarrollar la calidad docente y promover el trabajo en equipo entre el profesorado.

## Participación y compromiso del grupo

El grupo se propone ser partícipe de reuniones del CFE o encuentros para el armado de las redes de directivos, con la intención de monitorear y colaborar en su formación inicial desde la observación y el ofrecimiento de aportes para su continuidad.

Asimismo, el grupo se propone participar en la consulta de formación de equipo de conducción, iniciativa que ya viene desarrollando el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## Otros comentarios y sugerencias

### Trabajar en red

En educación, el trabajo en red se mira como una iniciativa para desarrollar una serie de diseños que ayudarán a producir mejoras en las prácticas educativas de los docentes y, por ende, mejores aprendizajes de los alumnos.

Se presenta como una actividad de conjunto que evita la fragmentación.

La idea de hacer red es aprovechar una conformación que haga lazo y permita:

1. Aumentar la importancia de hacer trama a través de redes seguras para producir mejoras en los aprendizajes a nivel global.
2. Ampliar los consensos y unificar criterios con la educación y economía de culturas desarrolladas para realizar foco en las demandas, necesidades y construcción de políticas educativas que logren transformar sustantivamente.
3. Motivar el desempeño para torcer destinos marcados por los fracasos, inequidades y regularidades que caracterizan nuestro sistema educativo.
4. Orientar avances hacia la mejora escolar para instituir cooperación, reducir incertidumbre, planificar a corto, mediano y largo plazo, potenciar legitimidad y alcanzar objetivos colectivos.

La red produce capital social con recursos que legitiman el contexto social. Las acciones contienen una mejor intencionalidad. Evita la anomia. Se logra equilibrio en la inclusión, diversidad y justicia social.

#### **Red. Conformación y funcionamiento**

La red podría ser un programa que el Ministerio de Educación cree y lleve a la realidad como plan de trabajo en equipo a través de la participación y cooperación mutuas.

Podría integrar grupos o centros de unidades educativas por zonas geográficas y cada centro o grupo de red conformado y coordinado por un consejo directivo, funcionando en una unidad educativa.

El modelo de la red sería común y contaría con un proyecto abarcando procesos de capacitación de gestión con acciones:

- a. Liderazgo escolar
- b. Participación socio-comunitaria
- c. Organización

#### **Requisitos mínimos para conformar la red**

Focalización geográfica para mapear zonas (urbanas, rurales, acceso a tecnología, planes de instalación de recursos, movilidad y monitoreo).

Promoción de actores clave que integrarían la Red.

### **Integrantes del grupo de trabajo**

- ▶ María Celeste Cazes, Docente, Instituto San Cayetano
- ▶ Myriam Decunto, Supervisora Pedagógica de Nivel Inicial, Dirección General de Educación de Gestión Privada, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ María Alejandra López Coda, Profesora, Centro de Profesores Diplomados
- ▶ René Presman, Supervisor de Escuelas Primarias, Dirección General de Educación de Gestión Privada, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Silvia Rivas, Profesora Coordinadora, Instituto Superior Joaquín V. González

- ▶ María Cristina Serafini, Vicerrectora, Universidad Nacional de Luján
- ▶ Alejandra Vertiramo, Docente, Instituto San Cayetano

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ María Virginia Bacigalupo, Directora General de Carrera Docente, Subsecretaría de Carrera Docente, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Herminia Ferrata, Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD), Ministerio de Educación de la Nación

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

Desde el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires valoramos y compartimos el fundamento de esta iniciativa considerando también que la buena formación de los equipos de conducción es un punto clave para garantizar la calidad educativa.

### Políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ **Programa Mentorazgo Docente**, correspondiente a la Dirección General de Carrera Docente que convoca a los supervisores, directores y rectores jubilados de todos los niveles a acompañar durante un año a los nuevos Directores y Rectores titulares de las escuelas de la Ciudad.
- ▶ **El Curso Básico de Ascenso (CBA)** y el concurso.
- ▶ **El Curso para Recientemente Titularizados (CPT)** y la Formación Continua de Directivos (FCD).
- ▶ **Programa de Formación en Liderazgo y Gestión**, dictado en la Escuela de Maestros. Esta capacitación procura el desarrollo de las competencias que caracterizan y definen una buena dirección escolar con tutores en la plataforma virtual, trabajo de campo y actividades de extensión.

### Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

Generar una oferta de formación específica para el acceso a los cargos de conducción educativa adecuada a los desafíos del siglo XXI es necesario para mejorar la calidad educativa en las escuelas de CABA y orientarlas hacia el futuro. Se entiende a la gestión institucional como la posibilidad de generar condiciones para que el cambio institucional y pedagógico tenga lugar.

## Próximos pasos

El Ministerio de Educación de Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra en una etapa de consulta con el sistema educativo con el objetivo de recibir consideraciones que alienten a mejorar la capacitación y las condiciones para acceder a los cargos de conducción. La consulta se realiza a Directores, Vicedirectores, Supervisores y Secretarios en diferentes talleres.

Se propondrá a los integrantes de esta mesa de trabajo formar parte de estos grupos de consulta que organiza nuestro Ministerio.

También desde este proceso consultivo se ha recibido la propuesta de trabajo colaborativo y en red. Se está analizando su viabilidad y más adecuada implementación contextualizando con las características propias del sistema educativo de CABA, para que se convierta en un instrumento de provechoso intercambio para los equipos que pudieran componer la red.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

Con el objetivo de contribuir al cumplimiento del artículo 73 de la Ley Nacional de Educación, que plantea entre los objetivos de política nacional de formación docente “jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación”, y que prevé “ofrecer diversidad de propuestas y dispositivos de formación posterior a la formación inicial que fortalezcan el desarrollo profesional de los y las docentes en todos los niveles y modalidades del sistema”, el MEN se propone avanzar en la consolidación de un sistema de formación dirigido a equipos de conducción que garantice la actualización de los saberes profesionales para quienes ya se encuentran en el ejercicio de la dirección del sistema educativo y para aquellos que recién inician su camino profesional.

### Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

En primer lugar, se señala la pertinencia de la propuesta; los aportes realizados contribuirán a mejorar la carrera docente -en particular, del equipo de conducción- que, en consecuencia, redundará en mayor calidad educativa para los estudiantes. La propuesta prevé la conformación de diferentes trayectos de formación que van desde un curso para aspirantes a cargos directivos hasta una Diplomatura Superior, pasando por una Actualización Académica seguida por una Especialización Superior. Los ejes temáticos sobre los que versan todos los trayectos, con una complejidad creciente, son:

- a. acompañamiento del proceso de enseñanza/aprendizaje y la evaluación;
- b. desarrollo de la cultura y la organización escolar;
- c. liderazgo del desarrollo profesional; y
- d. construcción de la interacción con la comunidad y el contexto.

En este sentido, acordamos con las recomendaciones realizadas ya que tanto sus objetivos como algunos de los contenidos propuestos están en línea con los definidos por el MEN. En

materia de las competencias que nombran en el documento también encontramos similitudes con las capacidades que se pensaron desde el equipo central, en un trabajo federal con referentes de gestión de las jurisdicciones, para los perfiles de los directores a lo largo de su carrera (aspirante al cargo directivo, un director profesional, un avanzado y un experto).

Puntualmente en lo que refiere a la conformación de red, se espera desarrollar una con los formadores en gestión educativa que lleven adelante estos procesos de formación a equipos directivos en cada jurisdicción. Sin embargo, tomamos la idea de diseñar un dispositivo similar para los equipos directivos, de manera que puedan continuar con una formación ajustada a sus intereses en forma permanente, estar en constante contacto con colegas y evitar el aislamiento que solemos presenciar en la tarea de conducción.

En materia de la adecuación de las ofertas “a los desafíos, imperativos y realidades del siglo XXI” se espera que los trayectos formativos para equipos directivos respondan a los lineamientos pedagógicos que a continuación se describen, a fin de alcanzar una formación ligada a los desafíos de la gestión en la actualidad:

- ▶ **Desarrollo de capacidades y actitudes:** se buscará que los perfiles que realicen estos trayectos cuenten con la posibilidad de poner en juego las capacidades profesionales que se consideran relevantes para manejar las situaciones complejas de la vida escolar. Asimismo, se promoverá el desarrollo de ciertas actitudes fundamentales para el accionar directivo, posibles de pensar solamente de manera integrada a las capacidades.
- ▶ **Foco en la práctica:** la formación en la práctica tiene como propósito integrar la teoría y la acción. La práctica del liderazgo escolar será el eje que integre y articule toda la formación, bajo el convencimiento de que trabajar con los desafíos y los problemas reales que enfrenta la gestión de las escuelas permite aprendizajes profundos y flexibles.
- ▶ **Comunidades de práctica:** se buscará generar una comunidad de práctica entre los equipos directivos participantes, entendida como un grupo de personas que comparten un mismo interés, profundizan su conocimiento y experiencia a través de una interacción permanente que fortalece sus relaciones y donde cada uno es responsable de su aprendizaje y del aprendizaje del grupo.
- ▶ **Práctica reflexiva:** la práctica reflexiva es una metodología de formación permanente que logra avances en la conceptualización de la propia práctica a partir de las experiencias de cada uno en su contexto. Posibilita que el sujeto sea capaz de seguir aprendiendo por sí mismo, puesto que pretende que la reflexión en y sobre la práctica sea un hábito consciente que se hace parte de la actividad diaria.
- ▶ **Evaluar para aprender:** es importante elaborar una evaluación que permita contar con información de los recorridos y procesos en relación al cumplimiento de los objetivos y resultados finales de aprendizaje, respondiendo a una evaluación formativa y sumativa a la vez. Con la finalidad de potenciar logros y trabajar sobre dificultades, se implementará una evaluación integradora que se plasmará en un portafolio de desarrollo profesional.

## Próximos pasos

A raíz de la disposición del grupo para participar en reuniones del proceso de diseño, el MEN propone a sus integrantes contribuir con retroalimentación a los documentos que resumen la propuesta del Instituto Nacional de Formación Docente para la formación de los equipos directivos. La idea sería nutrir con sus aportes, sugerencias de modificación o nuevas ideas, el diseño del dispositivo de formación, el cuadro elaborado de las capacidades que los equipos directivos deben tener a lo largo de su carrera profesional, las actitudes que se buscarán promover y las temáticas que abordará.



#### Eje temático 4

Comunidad educativa integrada: docentes, estudiantes, familia y comunidad

#### Línea de acción

**Generar actividades curriculares e interdisciplinarias que permitan mejorar y fortalecer las trayectorias educativas de los estudiantes a partir de dar respuestas a las necesidades de la comunidad educativa integrada, reforzando las organizaciones de la sociedad civil y empoderando a la familia en su rol educador.**

### Fundamentación

Mediante el siguiente proyecto proponemos la creación de una red educativa que integre a la comunidad educativa en su conjunto, la familia y las organizaciones de la sociedad civil. Se busca mantener la escolaridad de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y potenciar sus procesos educativos. Partimos de un enfoque holístico ya que entendemos que el conocimiento se construye dentro de los contextos sociales y culturales en los que se desarrolla el individuo. La praxis educativa no puede pensarse por fuera del marco social que contempla a diversos actores. En este sentido, la escuela se enriquece cuando genera articulación con la comunidad.

La presente propuesta apunta a generar los mecanismos institucionales que favorezcan la articulación entre el sistema educativo, en sus diferentes niveles, y la sociedad civil organizada; así como favorecer la participación de los principales actores de la comunidad educativa (familia, estudiantes, docentes, cooperativa, no docentes).

A partir de la articulación entre la comunidad educativa, la familia y las organizaciones de la sociedad civil, se puede promover la implementación de metodologías innovadoras para la inclusión, permanencia y pertinencia educativa de niñas, niños, adolescentes y jóvenes que se encuentren en un estado de vulnerabilidad educativa (que resume los niveles de repitencia, sobreedad y abandono) y lograr una mayor equidad en la distribución del capital cultural. A su vez, se mejora la calidad educativa de todos los estudiantes.

Consideramos que la responsabilidad es compartida. En este sentido, las condiciones necesarias para mejorar la calidad de las trayectorias educativas exceden al radio de acción del sistema de educación formal. Este complejo escenario demanda estrategias multidimensionales que involucren a distintos actores –tanto estatales como de la sociedad civil– y que aborden los diversos aspectos de la problemática –desde las cuestiones netamente académicas hasta aquellas que se relacionan con el entorno comunitario y familiar del alumno o alumna.

Las organizaciones sociales tienen una vasta experiencia en propuestas participativas y acciones concretas para brindar soluciones y generar cambios positivos en su entorno. La escuela se enriquece cuando genera articulación con la comunidad. A su vez, la familia se presenta como un agente de socialización primordial por lo que se requiere su fortalecimiento como sostén del proceso educativo.

La articulación que proponemos se debe dar en los niveles jurisdiccionales (a nivel nacional en el Consejo Federal de Educación y en el ministerio, a nivel provincial y municipal con autoridades educativas, y a nivel local desde cada institución educativa, con las organizaciones sociales y los actores de la comunidad a partir de diferentes modos de representación).

Consideramos importante abrir la institución escolar en dos aspectos: por un lado, que estudiantes y docentes puedan realizar experiencias educativas fuera del marco escolar, conectando saberes y habilidades adquiridos en la escuela con procesos y experiencias comunitarias. Por otro lado, que las organizaciones sociales y los actores prioritarios de la comunidad educativa puedan involucrarse en la dinámica escolar desde lugares diferenciados (con responsabilidades diferentes y bien definidas) potenciando los procesos pedagógicos de los estudiantes.

Cobra mucha importancia la “autoridad pedagógica” que reviste el equipo docente y directivo de cada uno de los establecimientos educativos, así como también el proyecto de enseñanza que lleva adelante. La escuela se ubica así en un lugar protagónico en el proceso de construcción de la comunidad educativa, sumando la experiencia socio educativa de las organizaciones comunitarias y las necesidades de los estudiantes, para que el proyecto educativo adquiera sentido en cada uno de estos actores e impacte en el acceso, permanencia y certificación de los estudiantes en cada uno de los niveles y modalidades.

Tomando como premisa la construcción colectiva de dispositivos de enseñanza y aprendizaje, a través de propuestas socioeducativas y comunitarias nos proponemos fortalecer las trayectorias educativas. Esto sólo es posible si coordinamos nuestras intenciones y las transformamos en acciones.

Para llevar a cabo el proyecto proponemos el armado de mesas de articulación -con reuniones periódicas entre las autoridades (por nivel jurisdiccional) y las organizaciones de las comunidades representadas- y mesas locales (cada escuela con organizaciones de su comunidad). En estas mesas se podrán debatir los lineamientos de los proyectos educativos (por nivel o institucionales) y los aportes que podrán realizar las organizaciones. Cada área de implementación deberá recibir un diagnóstico específico que atienda a las necesidades y particularidades de la población destino.

Es necesario fortalecer a los actores prioritarios de la comunidad educativa, para que conozcan mejor y se involucren en los procesos educativos. Promovemos el fortalecimiento de centros de estudiantes en el nivel medio, refuerzo de cooperadoras y comunidad de padres.

El proyecto contempla la creación de un banco de buenas prácticas que contenga experiencias exitosas para ser replicadas o bien que sirvan para fomentar el desarrollo de nuevas experiencias.

La capacitación conjunta en modalidad de intercambio entre autoridades de niveles, conducciones escolares, asociaciones de padres y referentes de organizaciones, para abordar proyectos educativos en común.

## Ámbito de implementación

Escuelas públicas y privadas de Nivel Inicial, Primario y Secundario. Comunidad educativa integrada por la conducción educativa de las instituciones escolares, estudiantes, familias, docentes y no docentes y organizaciones de la sociedad civil. Consejo Federal de Educación, autoridades provinciales, autoridades municipales. Conducción escolar.

## Objetivo general

Fortalecer e institucionalizar la articulación entre el sistema educativo y la comunidad organizada (familia y organizaciones de la sociedad civil).

La propuesta busca afianzar el vínculo entre las instituciones educativas, las familias y su contexto más próximo a través de espacios de intercambio y trabajo conjunto, formando una red comunitaria educativa.

## Objetivos específicos

### Objetivo específico 1

Institucionalizar una Mesa de Articulación con la Comunidad (MAC) en la que se promuevan los procesos de articulación entre escuela, familia y comunidad.

Visibilizar experiencias ya existentes.

### Objetivo específico 2

Promover cambios normativos que posibiliten el ingreso a la institución de sectores de la sociedad civil, a la vez que, se favorece la inclusión de estudiantes y docentes en ámbitos extra escolares para aprendizajes socio educativos.

Integrar la institución escolar a la comunidad.

### Objetivo específico 3

Fortalecer y empoderar actores prioritarios de la comunidad educativa, para que conozcan mejor y se involucren en los procesos educativos y ocupen lugares relevantes de forma participativa.

## Participación y compromiso del grupo

Acompañar y colaborar en la implementación desde la metodología, capacitación, relevamiento y sistematización de buenas prácticas.

Facilitar la coordinación de las mesas de articulación comunitaria (MAC).

Colaborar con investigaciones realizadas desde las distintas áreas.

## Estimación de recursos necesarios

El grupo considera la necesidad de un presupuesto acorde a los requerimientos de implementación de la propuesta.

## Estimación de las condiciones necesarias para construir viabilidad al proyecto

Las condiciones de viabilidad tienen que tener en cuenta varios aspectos.

- ▶ Generar un fondo (recursos económicos) para el financiamiento de estrategias de articulación con organizaciones sociales.
- ▶ Modificar la normativa vigente que habilite la participación de estudiantes en experiencias socioeducativas y comunitarias por fuera de la escuela y la participación de organizaciones de la sociedad civil dentro del establecimiento escolar.
- ▶ Crear nuevos roles institucionales que la normativa actual no contempla.

- ▶ Generar un cambio de concepción sobre las responsabilidades compartidas en los procesos educativos que apunte hacia la perspectiva de trabajo conjunto del sistema educativo con las organizaciones comunitarias, sociales y civiles es necesario para lograr una mejora en la educación en términos tanto de inclusión como de calidad.
- ▶ Institucionalizar formatos educativos.
- ▶ Comunicar estrategias de articulación.

## Otros comentarios adicionales

A modo de ejemplo, los diferentes participantes de esta mesa aportamos los links de los programas existentes.

### Programas Nacionales que actualmente están trabajando en esta línea:

- ▶ Programa nacional de escuelas solidarias
- ▶ Programa nacional de clubes argentinos

### Programas socioeducativos del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires:

#### ▶ Centros de Educación Temprana (CET)

Son una propuesta educativa para realizar junto a las familias que tengan hijos e hijas desde 45 días, hasta tres años de edad. Los CET se fundan sobre la premisa de que garantizar y cuidar el desarrollo infantil temprano consigue mejorar las oportunidades educativas de los niños y niñas -con prioridad sobre aquellos/as que se encuentren en situación de vulnerabilidad social- promoviendo activamente una igualdad de condiciones para el desarrollo de capacidades cognitivas. Algunos CET son gestionados en forma asociada con organizaciones de la sociedad civil. En las actividades del CET están incluidas las familias.

#### ▶ Familias a la Escuela

Familias a la Escuela es un programa destinado a las familias de niños, niñas y adolescentes de la Ciudad de Buenos Aires. El objetivo es garantizar las condiciones mínimas de educabilidad, priorizando las poblaciones más vulnerables. Con ese fin se brindan talleres relacionados con temáticas como: crianza, hábitos, límites, prevención en adicciones, primeros auxilios, alimentación saludable, la importancia del juego, de la lectura, prevención en violencia de género y las TIC. Para sostener la trayectoria educativa de sus hijos/as se les acerca a las familias la oferta educativa del Ministerio de Educación para que puedan finalizar sus estudios. Se trabaja en los niveles: inicial, primaria y secundaria llegando a los 21 distritos escolares, y a otros espacios como clubes de barrio. El programa funciona en gestión asociada con organizaciones de la sociedad civil especializadas en los temas de los talleres y con organismos del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### ▶ Red comunitaria de apoyo escolar

La Red acompaña el recorrido escolar de niños, niñas, adolescentes y a sus familias, para garantizar la continuidad de sus estudios, disminuyendo la repitencia y el abandono. El programa tiene sedes en todas las comunas de la Capital Federal, ubicados en instituciones barriales, donde se da apoyo escolar en las materias básicas de primaria y secundaria. Éste proceso es guiado por tutores pedagógicos que evalúan la evolución y desarrollo en el aprendizaje de los alumnos que asisten. A su vez, cuenta con centros para adultos, donde se realiza acompañamiento para que puedan retomar y finalizar sus estudios. Además, la Red comunitaria de apoyo escolar, realiza los talleres “Hagamos la

tarea” destinado a las familias, brindando herramientas para que puedan acompañar a los chicos durante su camino por la escuela.

- ▶ **La educación te hace libre**
- ▶ **Entornos de escuelas para una ciudad educadora**
- ▶ **Escuela de vecinos**
- ▶ **Fundación SES:** [www.fundses.org.ar](http://www.fundses.org.ar)
- ▶ **Protege tu Corazón:** [www.protegetucorazon.com.ar](http://www.protegetucorazon.com.ar)
- ▶ **Fundación Crear Vale la Pena:** [www.crearvalelapena.org.ar](http://www.crearvalelapena.org.ar)

La Fundación Crear Vale la Pena se encuentra trabajando en el Programa Entornos Creativos, que resulta una estrategia exitosa en impulsar la participación y articulación entre escuela, familia, organizaciones sociales y su comunidad, desde el arte de base comunitario. Video informativo Entornos Creativos: <https://youtu.be/COzIW1xs7Gk>

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Marcela Azzi de Zimmermann, Directora General, Protege tu Corazón
- ▶ Patricia Brignardello, Programa Familias a la Escuela, Subsecretaría de Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Marcela Browne, Asesora Pedagógica, Fundación SES\*
- ▶ Javier Campagna, Director, Escuela Técnica N° 35
- ▶ Jeannine Canclini, Directora Nacional de Relación con la Sociedad Civil, Subsecretaría de Asuntos Institucionales de la Secretaría de Asuntos Estratégicos, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación
- ▶ Mercedes Chao Cabanellas de Mihura, Instructora, Protege tu Corazón
- ▶ Liliana Devoto, Responsable Programas Educativos, Fundación Renault
- ▶ Stella Dietrich, Delegada Cooperadoras Escolares Comuna 10, CABA
- ▶ Viviana Gordillo, Directora, Centro Comunitario San Cayetano
- ▶ Rolando Kandel, Director Adjunto, Fundación SES
- ▶ Hugo Mariani, Secretario de Organización, Asociación de Docentes de Educación Física (ADEF)
- ▶ Macarena Pérez, Directora Ejecutiva, Crear Vale la Pena
- ▶ Juan Marcos Pueyrredón, Tesorero de Fundación Diario La Nación\*
- ▶ María Susana Rodríguez Mayol, Coordinadora, Protege tu Corazón
- ▶ Jorge Salerno, Docente, Escuela Técnica N° 26 Confederación Suiza

*\*Adherentes: Si bien no estuvieron involucrados de forma directa en la redacción de la propuesta, manifiestan su adhesión, ya que participaron activamente de distintas etapas del proceso de diálogo.*

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ María Cristina Lovari, Coordinadora de Educación Inclusiva, Secretaría de Gestión Educativa, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Melisa Massinelli, Gerente Operativa de Inclusión Educativa, Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa, Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Susana Said, Educación Inclusiva, Secretaría de Gestión Educativa, Ministerio de Educación de la Nación

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

La visión del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires coincide con el espíritu de esta propuesta y celebramos que existan espacios de diálogo con distintos actores de la sociedad, poniendo en primer lugar la educación y comprometiéndose al respecto con acciones e iniciativas concretas. Esta visión consiste en transformar la ciudad en una ciudad educadora de calidad y orientada al futuro con escuelas que inviten a la inclusión, promuevan la igualdad de oportunidades y acompañen la entrada de los chicos, jóvenes y adultos al Siglo XXI.

### Políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ Escuela Abierta - actividades artísticas y culturales para chicos, familia y comunidad
- ▶ Aprender Trabajando
- ▶ La Educación te hace Libre
- ▶ Centros de Educación Temprana
- ▶ Red Comunitaria de Apoyo Escolar
- ▶ Entornos de Escuelas para una Ciudad Educadora

- ▶ Escuela de Vecinos
- ▶ Familias a la Escuela
- ▶ Hackatones de ciencias con emprendedores

El detalle sobre algunos de los programas socioeducativos citados se encuentra en la misma propuesta y en el informe Políticas y programas prioritarios nacionales y jurisdiccionales<sup>1</sup>.

La Ciudad de Buenos Aires forma parte de la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras y otras redes de ciudades del mundo que comparten buenas prácticas en esta materia.

### Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

Se valora esta iniciativa en destacar el rol educador que tiene la familia y otros actores de la comunidad como las organizaciones de la sociedad civil, y especialmente siendo que surge de un dialogo multisectorial. La educación en la ciudad debe ser un compromiso social para el desarrollo y la transformación de nuestra comunidad, en la que participamos todos activamente. La ciudad educadora es un lugar de aprendizaje permanente donde todos educamos y aprendemos a diario, siendo educando-educadores. El Ministerio cree que la educación no se reduce solo a los tiempos y contenidos escolares, sino que es una tarea compartida entre familia y escuela, y también por otros actores sociales. En este sentido, son importantes las propuestas que buscan dar mayor articulación a los distintos actores de la sociedad y potenciar así su acción educadora.

La propuesta busca fortalecer las trayectorias educativas de los estudiantes, punto central para mejorar la eficiencia del sistema educativo, disminuir los índices de abandono, sobreedad y repitencia y mejorar los aprendizajes.

Se sugiere a la mesa brindar más especificaciones acerca del cambio de normativa que proponen y las actividades curriculares que sugieren para poder analizar la viabilidad de su implementación.

### Próximos pasos

Se propone a los participantes enviar mayores especificaciones sobre el segundo objetivo para profundizar sobre esta propuesta y poder así analizar su factibilidad. Se está analizando la posibilidad de armar una mesa de articulación con la comunidad en el marco de los programas de Ciudad Educadora donde puedan seguir participando.

---

<sup>1</sup> En el siguiente enlace se encuentra disponible el documento que compila las principales acciones que llevan adelante el Ministerio de Educación de la Nación y el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, organizadas y agrupadas según ejes temáticos: <http://www.argentina.gob.ar/educacion/gestioneducativa/compromisoporlaeducacion>

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

En el marco de las políticas socioeducativas que contribuyen a la igualdad de oportunidades, a la ampliación de los universos culturales y a una educación de calidad para niños, niñas y jóvenes, se promueven los siguientes programas:

- ▶ **La Escuela Sale del Aula (ESA):** explora modelos de trabajo donde los estudiantes pueden extender su jornada de aprendizaje en contextos extraescolares, permitiendo así mejores vínculos entre la escuela y la comunidad y un aprendizaje situado.
- ▶ **Acompañamiento a las Trayectorias Escolares (ATE):** incluyen diferentes acciones vinculadas con el fortalecimiento del rol tutorial en las escuelas de educación secundaria del país.
- ▶ **Escuela, Familia y Comunidad:** propone que las familias sean partícipes de las trayectorias educativas de los niños y jóvenes a partir del desarrollo de distintos dispositivos institucionales en los diversos niveles del sistema educativo.
- ▶ **Educación Inclusiva:** desarrolla propuestas que parten de la diversidad para favorecer el máximo desarrollo posible de todos los niños y jóvenes en términos del cumplimiento del derecho a la educación.
- ▶ **Programas Transversales:** Parlamento Juvenil del Mercosur, Scholas Ciudadanía, Educación Solidaria.

### Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

El MEN acuerda con la justificación y la fundamentación presentada y considera como aspectos valiosos enunciados: 1) la jerarquización de la escuela como espacio de articulación con los distintos actores comunitarios; 2) la necesidad de empoderar a los jóvenes en distintos procesos participativos en general y en particular en los Centros de Estudiantes; 3) el fortalecimiento del trabajo con las cooperadoras y la comunidad de padres, para generar un mayor compromiso y participación en la implementación y desarrollo de las políticas educativas; y 4) la construcción de redes intersectoriales que contemplen la participación de diferentes actores sociales interdependientes, que promuevan vínculos más estrechos entre la sociedad y el sistema educativo.

El MEN entiende que es el sistema educativo el responsable de encontrar estrategias innovadoras para lograr la inclusión y permanencia de los alumnos en estado de vulnerabilidad educativa asegurando aprendizajes de calidad. En este sentido, en el armado de esta red que se propone, la escuela debe conservar, profundizar y agudizar su proyecto educativo, y son las familias, las ONG y la comunidad en su conjunto las que deben acompañar, participar y brindar las herramientas de las que disponen para asistir este proyecto.

Las mesas de articulación que se propone implementar con reuniones periódicas, tanto en el nivel jurisdiccional como en el nivel interno de cada escuela junto con organizaciones y actores comunitarios, se presentan como un insumo interesante para poder generar esta ansiada

articulación. Por otra parte, el desarrollo de un diagnóstico específico que tenga en cuenta las necesidades y particularidades de la población destino se transformará en un insumo necesario para conocer la realidad zonal. A su vez, promover el empoderamiento de los jóvenes de los Centros de Estudiantes, reforzar el trabajo de las cooperadoras y la comunidad de padres, generará un mayor compromiso de todos los actores.

Por último, el MEN considera que resulta complejo y difícil promover cambios normativos en el mediano plazo, así como generar un fondo específico para el financiamiento de estrategias de articulación con organización sociales.

### Próximos pasos

Se propone profundizar el trabajo sobre los ejes planteados y lograr las transformaciones necesarias para concretar un cambio real. En este sentido, la mesa será invitada a participar como consultora del diseño, la implementación y el seguimiento de las acciones que se propongan a futuro vinculadas con estas temáticas.





## Eje temático 5

Sistemas de información y evaluación

### Línea de acción

**Desarrollar un plan de comunicación estratégica (masiva y según audiencias) sobre los propósitos, procesos y resultados de los sistemas de información y evaluaciones educativas.**

### Política, programa o proyecto sobre el cual se elabora

Operativo Aprender: Es un operativo de evaluación de los aprendizajes que se implementa a nivel nacional, cuya meta es sistematizar información a fin de elaborar un diagnóstico y conocer algunas condiciones en las que se desarrollan los aprendizajes.

### Fundamentación

El Estado Nacional ha hecho avances en materia de difusión de los resultados y trabajo en colaboración con las autoridades provinciales, supervisores, docentes y directivos.

Sin embargo, consideramos que aún falta mejorar la comunicación con el fin de destacar la importancia de los operativos de evaluación a los funcionarios ministeriales provinciales, directivos escolares, alumnos, docentes, familias y público en general.

Interpretamos que los operativos Aprender son una herramienta de diagnóstico que permite conocer la situación educativa y detectar áreas de mejora. Sin embargo, detectamos desconfianza y/o desconocimiento de los mismos que derivan en falta de interés y motivación de los alumnos y cierta resistencia de otros actores de la comunidad educativa al momento de implementar el operativo.

Asimismo, pese a que los resultados están publicados y son accesibles, no observamos interés en consultarlos y tampoco una difusión de propuestas de acción de acuerdo con la información obtenida.

### Objetivo

Contribuir a mejorar la percepción del operativo Aprender promoviendo el interés, confianza y compromiso de la sociedad en su conjunto para:

- ▶ Lograr mayor participación e involucramiento.
- ▶ Obtener información de mejor calidad.
- ▶ Aumentar el impacto positivo de los resultados de los operativos de evaluación.
- ▶ Mejorar el sistema educativo.
- ▶ Impulsar un cambio cultural.

## Contenido

En este proceso se resalta la importancia de ordenar las acciones de la recomendación en tres etapas: previa, durante y después del operativo. Las mismas deben estar interconectadas y las actividades posteriores deben ser vistas como el comienzo de las etapas previas del siguiente operativo:

- ▶ Jornadas/materiales de sensibilización previos (que incluya trabajo/información sobre resultados de años anteriores y de otros países de la región)
- ▶ Institucionalizar la fecha inicial del operativo aprender a realizarse todos los años (tercer miércoles de cada octubre)
- ▶ Activar campañas a través de medios y redes.
- ▶ Fomentar campañas realizadas por los alumnos en su propia escuela.
- ▶ Crear una comisión en la escuela compuesta por directivos, docentes y alumnos que lleven adelante la organización de las actividades propuestas para lograr que todos los alumnos estén involucrados en las actividades.

## Participación y compromiso del grupo

Aportar al proceso de diseño, elaboración, seguimiento y monitoreo de las propuestas que el Ministerio lleve a cabo. Acompañar, concientizar y motivar desde nuestro rol de ciudadanos.

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Camila Almela, Estudiante, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Guillermo Arbolea, Administración de Organizaciones y Empresas
- ▶ Beatriz Balian de Tagtachian, Presidenta, Academia Nacional de Educación
- ▶ Claudia Belfiore, Docente, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Agustina Blanco, Directora de la Red de Escuelas de Aprendizaje, Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires
- ▶ Cecilia Burgos, Coordinadora de Proyectos, Fundación Retama
- ▶ Ariana Díez, Estudiante, Escuela Cristiana Evangélica Argentina
- ▶ Norberto Fraga, Rector, Universidad de la Marina Mercante
- ▶ Fabiana Oliver, Grupo Román
- ▶ Marcos Orteu, Director Ejecutivo, Fundación Lúminis
- ▶ Silvia Rainieri, Docente, Universidad de la Marina Mercante
- ▶ Rodrigo Serantes, Estudiante, Escuela Técnica N° 35
- ▶ Paula Torres Carbonell, Directora Ejecutiva, Fundación Ruta 40

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Silvana Alegre, Jefa de Gabinete de la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Samanta Bonelli, Directora Nacional de Evaluación, Secretaría de Evaluación Educativa, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Brenda Frydman, Asesora, Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Ivana Zacarías, Directora de Evaluación de Aprendizajes, Secretaría de Evaluación Educativa, Ministerio de Educación de la Nación

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MEGC)

Si bien en los primeros diálogos la discusión se orientó hacia la necesidad de mejorar la calidad y promover la confianza en las estadísticas educativas, a medida que fue avanzando el desarrollo de los encuentros el interés se centró específicamente en la evaluación nacional de aprendizajes Aprender.

Las dificultades identificadas por los participantes se relacionan con la todavía insuficiente comunicación y difusión de los objetivos, características e importancia de las evaluaciones del sistema entre directivos, docentes, estudiantes, familias y comunidad en general. Este desconocimiento da lugar al desinterés y falta de motivación de los estudiantes y a la desconfianza y resistencia de otros actores de la comunidad educativa. En el mismo sentido se percibe escaso interés en los resultados difundidos y escasa difusión de las propuestas elaboradas por las autoridades educativas sobre la base de esta información.

Atendiendo a este diagnóstico, se propusieron las siguientes acciones:

- ▶ Realizar campañas a través de medios y redes.
- ▶ Promover campañas realizadas por una comisión de directivos, docentes, estudiantes y padres en su propia escuela.
- ▶ Institucionalizar la fecha del operativo anual Aprender.
- ▶ Producir materiales de sensibilización y realizar jornadas en las que se aborde el trabajo sobre los resultados de años anteriores.

La valoración general del proceso de diálogo llevado adelante es positiva, por diversas razones:

- ▶ La mesa contó con una alta participación tanto de representantes de gobierno como de diversos sectores de la sociedad civil.
- ▶ Todas las intervenciones resultaron pertinentes, acordes a la discusión y estuvieron orientadas a realizar aportes y construir la recomendación.

Resulta especialmente destacable el rol cumplido por los estudiantes y docentes, que aportaron una visión original, responsable y comprometida con la mejora del sistema educativo, evidenciando la importancia de continuar trabajando para dar a conocer y difundir más ampliamente las metas de las evaluaciones del sistema.

### Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

La Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE) aplica anualmente las evaluaciones de aprendizaje FEPBA y TESBA en todas las escuelas de nivel primario y secundario, tanto del sector estatal como del privado, con el objetivo de obtener información sobre algunos de los logros de aprendizaje establecidos en el Diseño Curricular de la Ciudad para Prácticas del Lenguaje/ Lengua y Literatura y Matemática. Las **evaluaciones FEPBA y TESBA** son acompañadas de cuestionarios complementarios, que brindan información para interpretar los resultados de las pruebas, y así poder orientar el diseño de políticas educativas.

Las **fechas de aplicación** de las evaluaciones jurisdiccionales se informan por Agenda educativa a inicios del ciclo lectivo. Asimismo, se realizan reuniones con las Direcciones de área y los equipos de supervisión para trabajar sobre el Boletín de Supervisores, a través del cual se devuelven los resultados de las evaluaciones del año anterior junto con indicadores de la trayectoria escolar de los estudiantes del conjunto de los establecimientos a cargo de cada supervisor y de cada uno en particular. En el mes de abril se presentan los informes pedagógicos correspondientes a FEPBA y TESBA.

Por otro lado, se entrega el **Boletín Tu Escuela (nivel primario) y el Boletín Tu Establecimiento (nivel secundario)** a cada una de las instituciones educativas de la Ciudad. En este boletín se presenta la serie histórica del puntaje de la institución y el porcentaje de estudiantes por grupo de desempeño en Prácticas del Lenguaje/ Lengua y Literatura y Matemática, comparado con la distribución del distrito escolar, la comuna y el sector de gestión de pertenencia.

Cabe destacar que **en 2017 se llevó adelante una ronda de consultas** sobre los cuestionarios de estudiantes que acompañan las pruebas. Se convocó a familias, docentes y directivos de nivel primario y secundario de ambos sectores de gestión, supervisores de nivel primario, secundario, técnica, artística, formación docente y de gestión privada, estudiantes del último año de secundaria, representantes gremiales y de legisladores, los Consejos Consultivo y Académico de la UEICEE, abogados y especialistas en derechos de los niños, niñas y adolescentes. La consulta estuvo orientada a la revisión del cuestionario del estudiante, en donde se indagó acerca de la conveniencia de mantener, reformular o eliminar distintas preguntas. Una vez finalizada la consulta y sistematizadas todas las sugerencias, se realizó un análisis de todos los aportes con el que se construyó la versión final de los cuestionarios.

Previamente a la aplicación de las pruebas **se elaboran materiales de sensibilización** destinados a equipos directivos y docentes y a las familias de los estudiantes. Estos materiales son entregados en la visita previa a cada institución, que se realiza aproximadamente una semana antes de la fecha de aplicación de las pruebas. En 2017, se difundieron adicionalmente cuadernillos con ítems liberados de las dos áreas evaluadas para que los docentes pudieran trabajar

con sus estudiantes sobre el formato de las pruebas, para que se familiaricen con el tipo de ejercicios de respuesta de opción múltiple.

En 2018 se comenzará a desarrollar el Sistema de Gestión Escolar, en el que se pondrá a disposición de directivos y docentes un conjunto de indicadores educativos y resultados de las pruebas, junto con rúbricas que permitirán identificar el nivel de desarrollo alcanzado por la institución en diversas dimensiones, definir metas a alcanzar atendiendo a las características de la propia institución y elaborar el proyecto de mejora institucional sobre la base de esta información. Esta forma de instalar gradualmente el uso de la información para la toma de decisiones será acompañada por capacitaciones y acompañamiento técnico.

Se resumen así las principales iniciativas que viene desarrollando la Unidad de Evaluación del ME-GCBA en relación a las acciones propuestas por la mesa de trabajo para afianzar la comunicación, devolución y uso de los resultados de las evaluaciones del sistema educativo.

Otro de los temas que se discutió en la mesa fue la importancia de promover la construcción de una cultura de la evaluación como herramienta para la mejora de los procesos de enseñanza y los logros de aprendizaje. El foco en esta temática permitió alcanzar un acuerdo unánime acerca de la importancia de las evaluaciones y su necesidad para obtener un diagnóstico del sistema educativo y sobre la finalidad de los operativos como insumo para la toma de decisiones.

Sumado a ello, la instancia de acercamiento entre representantes de Ministerio y otros actores del sistema permitió el reconocimiento por parte del tercer sector sobre los avances y esfuerzos que se vienen realizando para instalar la evaluación como un recurso clave para la gestión, devolver los resultados a los actores educativos para que puedan reflexionar sobre la propia dinámica institucional y las prácticas de enseñanza y aprendizaje, e informar a las familias y la sociedad en general sobre los avances realizados en el sentido de garantizar el derecho a una educación de calidad.

La recomendación tiene por objetivo sumar a las tareas que ya se vienen realizando, un trabajo enfocado en el fortalecimiento y ampliación de las estrategias de comunicación y difusión. Tal como se acordó en el documento firmado por el grupo, se espera que las propuestas y las recomendaciones realizadas al Ministerio logren elevar el compromiso, la confianza y el interés en producir información válida y confiable sobre el sistema educativo de toda la comunidad educativa.

A través de acciones concretas en las distintas etapas del operativo (previa, durante y después), se espera lograr un impacto que se traduzca en una mejora en la calidad de la información que proveen las evaluaciones estandarizadas de aprendizaje y la legitimación de la práctica evaluativa del sistema en su conjunto. Se considera, en principio, que las acciones propuestas por la mesa son factibles de implementar en la jurisdicción.

## Próximos pasos

Este tipo de encuentros aportan a la transparencia, a la rendición de cuentas a la comunidad como política de gobierno y, por consiguiente a la mejora del sistema educativo. En este sentido, resulta interesante mantener el espacio para abordar la discusión de diversos temas de la agenda educativa.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

El gran desafío de Aprender 2017 fue incrementar la participación de los estudiantes de todas las jurisdicciones en las pruebas, aumentar el acceso y uso de reportes por escuela en articulación con la Autoevaluación Aprender, disminuir la resistencia en algunos distritos hacia la evaluación, y aumentar el acceso y uso del Sistema Abierto de Consulta Aprender 2016 y de la Presentación Interactiva de Datos Aprender. Para ello se realizaron las siguientes acciones<sup>1</sup>:

- ▶ Difusión en medios masivos y campañas en redes sociales
- ▶ Videos de sensibilización de la evaluación
- ▶ Videos tutoriales acerca de la implementación de Aprender
- ▶ Manuales explicativos sobre la evaluación
- ▶ Simulador Aprender para que los estudiantes puedan familiarizarse con el formato de la evaluación<sup>2</sup>

### Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y próximos pasos

La Secretaría de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Nación considera muy valiosos los aportes realizados por el grupo de trabajo con el objetivo de mejorar la sensibilización y comunicación respecto de la importancia y sentido de la evaluación Aprender, y comparte la importancia de las instancias de sensibilización y comunicación, teniendo como objetivo central promover cultura evaluativa. Las sugerencias y propuestas recibidas serán compartidas en el ámbito del Consejo Federal de Educación.

Con respecto a la recomendación sobre la *institucionalización de la fecha en la cual se aplica la prueba Aprender*, esta propuesta nos resulta pertinente. En el caso concreto de Aprender 2017, realizada el 7 de noviembre de 2017, la selección de la fecha por parte del CFE debió contemplar la realización de las Elecciones Legislativas celebradas en octubre.

Con respecto a "crear una comisión en la escuela, compuesta por directivos, docentes y alumnos que lleven adelante la organización de las actividades propuestas para lograr que todos los estudiantes estén involucrados en las actividades", se considera que es una propuesta acertada que es necesario implementar. En esta línea, el MEN, a través de la Secretaría de Evaluación Educativa, impulsa la realización de la Autoevaluación Aprender con el objetivo de generar un espacio deliberativo en cada escuela para todos los actores de la comunidad educativa. Hay coincidencia en la importancia de desarrollar estas instancias antes de la aplicación de la prueba, y se considera que dicha comisión debe ser una contraparte valiosa y necesaria en la implementación del operativo. Al respecto, se invita al equipo de trabajo a realizar sugerencias específicas respecto de la mejor manera de instrumentar la creación de dichas comisiones; nuestra sugerencia es que se construya a partir de lo ya hecho en el marco de las acciones de Autoevaluación.

Finalmente, la Secretaría de Evaluación Educativa está muy interesada en continuar el trabajo conjunto y el espacio propositivo de Compromiso por la Educación.

1 Se puede acceder a estos materiales en: [argentina.gob.ar/educacion/evaluacioneducativa](http://argentina.gob.ar/educacion/evaluacioneducativa)

2 Disponible en: [simuladoraprender.educacion.gob.ar](http://simuladoraprender.educacion.gob.ar)



**Eje temático 6A**  
Gobierno y gestión del sistema educativo

**Línea de acción**  
**Recomendación al Plan Maestr@**

## Política, programa o proyecto sobre el cual se elabora

La recomendación se realiza sobre el anteproyecto de ley “Plan Maestr@”.

## Fundamentación

La lectura del anteproyecto de ley “Plan Maestr@”, presentado para la consulta pública, suscitó en el grupo de trabajo algunas preocupaciones en torno a la viabilidad política, económica y operativa de las metas allí declaradas. La Argentina no carece de antecedentes de instrumentos legales repletos de declaraciones de intenciones que gozan de consensos amplios en la sociedad, pero aún no han llegado a tener efectos concretos sobre la realidad y la vida de los ciudadanos. La falta de precisiones en el Plan Maestr@ respecto de las fuentes de información e indicadores de seguimiento, la ausencia de detalles en torno a los mecanismos y compromisos para garantizar el financiamiento necesario para el cumplimiento de las metas, así como la escasa participación de algunos sectores en los procesos de debate y consulta que se están llevando adelante, nos hacen temer que este anteproyecto de ley corra la misma suerte.

## Objetivo

El objetivo de la presente recomendación es contribuir con el fortalecimiento de la viabilidad política, operativa y económica del Plan Maestr@, en tanto política educativa nacional en proceso de consulta y elaboración.

## Contenido

En torno al fortalecimiento de la viabilidad política:

- ▶ Teniendo en cuenta que se ha demorado la presentación parlamentaria del Plan Maestr@, se recomienda reabrir y reforzar el proceso de construcción de este instrumento de política educativa nacional. Se recomienda garantizar la participación institucional de todos los actores implicados (ministerios de educación nacional y jurisdiccionales, organizaciones representativas de los trabajadores, consejos universitarios, organizaciones estudiantiles, asociaciones de padres, asociaciones de educación religiosa, entre otras) de modo tal que éstos puedan definir compromisos institucionales en torno al conjunto de metas generales, derivadas de las definiciones ya adoptadas en la Ley de Educación Nacional, la Declaración de Purmamarca y el Plan Estratégico Argentina Enseña y Aprende.
- ▶ Se recomienda dar lugar a un proceso que permita a los actores institucionales involucrados en la implementación del plan diseñar y presentar estrategias concretas de adecuación a las metas propuestas.

En torno al fortalecimiento de la viabilidad económica:

- ▶ Se recomienda incorporar información, rigurosa y detallada, sobre el costo de la implementación y las fuentes de financiamiento para alcanzar cada una de las metas, para así avanzar hacia una nueva Ley de Financiamiento Educativo que defina los compromisos de la Nación, las provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en torno al cumplimiento de las metas establecidas tras un proceso de diálogo federal.
- ▶ Se recomienda incorporar información relativa a la sustentabilidad de la inversión necesaria para cumplir las metas.
- ▶ Los recursos para el financiamiento del Plan Maestro@ deberán estar garantizados en una nueva Ley de Financiamiento Educativo.
- ▶ Se recomienda que una eventual reforma tributaria y de responsabilidad fiscal contemple las necesidades y demandas de la Ley de Financiamiento Educativo.

En torno al fortalecimiento de la viabilidad operativa:

- ▶ Se recomienda incorporar en el texto del plan las referencias correspondientes sobre las fuentes de la información estadística y bibliográfica citada, de forma de esclarecer los diagnósticos que fundamentan la definición de cada una de las metas.
- ▶ En estrecha relación con el punto anterior, se recomienda definir, para cada meta, indicadores de seguimiento que permitan tanto conocer cuál es la línea de base o punto de partida de cada meta, así como establecer criterios comunes para el monitoreo ciudadano del cumplimiento de las metas.

## Participación y compromiso del grupo

Este grupo se compromete a:

- ▶ Participar y realizar aportes en la discusión legislativa sobre el presente eje temático: Gobierno y gestión del sistema educativo.
- ▶ Concurrencia a reuniones de seguimiento para monitorear el avance de los temas recomendados.

Gimena Torres se compromete a dar aviso al grupo cuando el proyecto entre en temario de asesores de la Comisión de Educación.

Santiago Peluso se compromete a aclarar cualquier duda que surgiera al respecto de la recomendación aquí propuesta.

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Oscar Correa, Director Titular, Banco Santander
- ▶ Alberto Croce, Director Ejecutivo, Fundación Voz
- ▶ Diego Guillisasti, Coordinador General, Asociación Conciencia
- ▶ Rosana Kuravsky, Dirección Nacional de Políticas Socioeducativas, Ministerio de Educación de la Nación

- ▶ Gladys Lavieri, Oficina de Educación y Cultura, Defensoría del Pueblo de la Nación
- ▶ Sandra López, Subsecretaria de Planificación Educativa, Universidad de Buenos Aires (UBA)
- ▶ María Estela Lorenzo, Presidente, Asociación de Supervisores Educativos de la Ciudad de Buenos Aires (ASED)
- ▶ Gustavo Magdalena, Director Ejecutivo, Federación de Asociaciones Educativas Religiosas de la Argentina (FAERA)
- ▶ Nicolás Milhas, Educación a Distancia, Sociedad Rural Argentina (SRA)
- ▶ Santiago Peluso, Área de Educación, Cáritas Argentina
- ▶ Susana Raposo, Asesora Gerencia Operativa de Educación Inicial, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Sandra Rodríguez, Coordinadora del Área de Cooperación e Innovación, Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI)\*
- ▶ Belén Sánchez, Coordinadora del Programa de Educación, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)
- ▶ Norberto Santillán, Secretario General, Asociación de Maestros Confederados (AMC)\*
- ▶ Gimena Torres, Asesora del Diputado Alejandro Echegaray, Cámara de Diputados de la Nación

*\*Adherentes: Si bien no estuvieron involucrados de forma directa en la redacción de la propuesta, manifiestan su adhesión, ya que participaron activamente de distintas etapas del proceso de diálogo.*

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Ignacio Balcaneras, Planificación y Control de Gestión, Unidad de Ministro, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Inés Cruzalegui, Directora Nacional de Planeamiento, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Mariela Gallo, Planificación y Control de Gestión, Unidad de Ministro, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Martín Graschinsky, Dirección Nacional de Planeamiento, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Máximo Starvaggi, Asesor, Dirección General de Tecnología Educativa, Subsecretaría de Planeamiento e Innovación Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ Martina Valentini, Secretaría de Innovación y Calidad Educativa, Ministerio de Educación de la Nación

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

Los representantes del Ministerio de Educación de la Nación que trabajaron en este eje temático, en primer lugar, destacan que este espacio de intercambio resultó muy enriquecedor para analizar y reflexionar sobre las políticas educativas desde una mirada de largo plazo y desde distintas perspectivas. A su vez, quisieran, agradecer la participación activa y comprometida de todos los actores participantes a lo largo del proceso.

Durante los diversos encuentros, se compartieron las opiniones y percepciones de los participantes sobre las fortalezas y debilidades del Plan Maestr@, haciendo hincapié en cuestiones de viabilidad institucional, operativa, presupuestaria, entre otras.

El Ministerio comparte que los análisis de viabilidad de la implementación del Plan Maestr@ son clave para asegurar su efectiva realización. Por ello, la elaboración del plan está acompañada por un análisis del impacto presupuestario de las metas sugeridas. Estas estimaciones están siendo permanentemente actualizadas en función de las modificaciones realizadas a las metas y la actualización de precios y salarios. Estimaciones preliminares indican que el crecimiento esperado del Producto Bruto Interno de nuestra economía generará una masa de recursos adicionales que podrá ser orientada al cumplimiento de las metas propuestas. A su vez, es relevante reorientar acciones y programas existentes para intensificar las políticas que contribuyan al logro del plan. La definición final de las metas permitirá realizar la estimación definitiva del impacto presupuestario.

Asimismo, se generaron espacios participativos y de consulta en pos de construir mayor viabilidad y consenso alrededor de la propuesta. Una versión preliminar fue puesta a discusión en distintos ámbitos y para el público general. Respecto a la participación ciudadana, se generó un sitio de consulta online para que todo aquel interesado en revisar, sugerir y aportar al Plan pudiera hacerlo fácilmente. Entendimos que el sitio era la mejor forma para que los comentarios pudieran llegar desde cualquier punto del país, y eso fue lo ocurrido. Se recibieron más de mil aportes entre abril y junio de 2017, los cuales se encuentran en proceso de sistematización y consolidación, y serán ampliamente considerados por los diversos equipos técnicos para la elaboración del documento final. Previamente, el primer borrador del Plan Maestr@ fue compartido con las distintas entidades gremiales en el mes de diciembre de 2016 para su correspondiente lectura y análisis. También se consultó a mesas de especialistas y exfuncionarios del sector educativo.

Por otro lado, muchas de las metas y objetivos que el Plan Maestr@ manifiesta ya han sido oportunamente debatidos y consensuados, en el marco de la Ley de Educación Nacional, de la Ley de Financiamiento Educativo y, recientemente, en la Declaración de Purmamarca y en el Plan Estratégico Nacional 2016-2021 *Argentina Enseña y Aprende*, habiendo sido ambos aprobados por el Consejo Federal de Educación. En este sentido, el Plan complementa esta normativa con el fin de renovar los compromisos ya asumidos con metas concretas, y poner en discusión temáticas emergentes.

Finalmente, se reitera el compromiso con elaborar un proyecto de Plan que realmente contribuya y abra caminos para garantizar una educación pública de calidad a lo largo y ancho de nuestro país. Se destaca que el espacio aquí creado es una valiosa herramienta para aportar en relación al desarrollo de nuevas propuestas y/o enfoques de acciones sobre cómo alcanzar los objetivos planteados y deseados.



## Eje temático 6B

Gobierno y gestión del sistema educativo

### Línea de acción

## Aportar criterios para fortalecer el proceso de empoderamiento de instituciones educativas, asociados a la efectiva implementación de políticas públicas

### Introducción

En las últimas décadas los sistemas educativos de los países de la región, en consonancia con la tendencia mundial, vienen llevando adelante transformaciones profundas para responder a los cambios por los que la sociedad transita vertiginosamente desde, por lo menos, el último siglo. Argentina, a su medida y en sus tiempos, también ha modificado prácticas, ha llevado adelante procesos de mejora e incorporado innovaciones, sin embargo, hoy hay mucho por seguir trabajando.

En este camino de transformación, son las políticas públicas nacionales y jurisdiccionales las que direccionan dicho rumbo. Esta direccionalidad es el marco en el que se inscribe la preocupación sobre la que se desarrolla este documento, suscribiendo a la implementación de políticas públicas en las instituciones educativas. Su propósito general es aportar elementos y criterios a ser considerados recomendaciones para la implementación de políticas públicas educativas que atañen, en su ejecución, a las escuelas de nuestro país.

Si bien se ha avanzado en los últimos años, estamos aún lejos de alcanzar altos niveles de calidad y equidad en la educación básica de nuestro país. Como cualquier fenómeno masivo y complejo, son diversas las razones que lo explican. Algunas de ellas serán desarrolladas en el diagnóstico que incluimos en el siguiente apartado del presente documento; sin embargo, y para adentrarnos en lo que pretendemos transmitir, se menciona: la disparidad en la capacidad técnica y en las normativas de jurisdicción a jurisdicción; el abandono en el acompañamiento a las escuelas en algunos casos; la falta de mayor formación de los equipos directivos, y el poco margen de elección y contextualización de las políticas en general, como algunas de las condiciones que hacen de ellas palabras obsoletas sin correlato alguno en las aulas, aún si son propuestas de calidad.

La investigación del campo educativo y la historia misma de las transformaciones señalan a la escuela como la unidad de cambio real y posible. En los períodos históricos como los '60 en los que se depositó la esperanza en los cambios a gran escala poniendo la mirada en los sistemas centralizados, no fueron muchas las mejoras alcanzadas. Se sabe hoy que de poco sirve poner a los directores y docentes como los depositarios finales de una larga escalera de actores reduciéndolos a meros ejecutores de decisiones políticas centrales (nacionales o jurisdiccionales), desde donde se les acerca material con pocos márgenes de acción. Muy por el contrario, los docentes y directores que habitan las escuelas, que llevan adelante ese encuentro con los estudiantes que supone la educación, son quienes deberían ser el centro de las innovaciones que luego se traduzcan en transformaciones a nivel sistémico.

A lo largo de una serie de encuentros realizados durante el 2017, un grupo de participantes de diversas organizaciones y sectores nos reunimos a dialogar y pensar en torno a las preo-

cupaciones relacionadas con el gobierno y la gestión del sistema educativo en el marco de *Compromiso por la Educación*, que viene trabajando desde el 2016 para generar un diálogo participativo, multisectorial y federal. Este grupo, conformado por representantes de organizaciones sin fines de lucro, organismos del Estado, organismos internacionales que trabajan en temas de educación, funcionarios del Ministerio de Educación, estudiantes, docentes y directivos de escuelas públicas y privadas ha realizado un breve diagnóstico de las problemáticas existentes y ha concluido en la necesidad de elevar estas recomendaciones a ser tenidas en consideración por el Consejo Federal de Educación conformado por los 24 ministros de educación de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para trazar nuevos caminos a la hora de pensar las políticas públicas en materia educativa.

La Ley de Educación Nacional N° 26.206, en el Capítulo V, Artículo 122, establece que “La Institución Educativa es la unidad pedagógica del sistema responsable de los procesos de enseñanza-aprendizaje destinados al logro de los objetivos establecidos por esta ley. Para ello favorece y articula la participación de los distintos actores que constituyen la comunidad educativa: directivos, docentes, padres, madres y/o tutores/as, alumnos/as, ex alumnos/as, personal administrativo y auxiliar de la docencia, profesionales de los equipos de apoyo que garantizan el carácter integral de la educación, cooperadoras escolares y otras organizaciones vinculadas a la institución”. Desde esta definición que destaca la participación de sus miembros, nuestro equipo ha elaborado recomendaciones que se orientan al propósito de promover el **empoderamiento de la escuela** ya que, desde nuestra percepción, la complejidad de las demandas sociales hacia la institución en la actualidad requiere de un fortalecimiento de esta institución en sus posibilidades de gestión del proyecto educativo y, en tal sentido, el alcance y nivel de participación de sus miembros, se constituye en un factor clave de empoderamiento de la institución educativa.

Observamos que las posibilidades que, como criterios generales, el marco legal ofrece (Ley de Educación Nacional N°26.206, Capítulo V, Artículo 123), en ocasiones se ven dificultades en su implementación habida cuenta de las diversas realidades que contextualizan cada escuela, que exigen respuestas adecuadas a esas realidades particulares. Entendemos que la escuela es un agente primario en el proceso de socialización que, para responder de manera efectiva a esta función, necesita contar con un alto nivel de participación para facilitar la contextualización de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y ofrecer un proyecto para responder a las necesidades específicas de la población escolar, así como la integración de propuestas de innovación. En razón de ello, el fortalecimiento de sus posibilidades de gestión se traduce en empoderamiento-fortalecimiento de la escuela como institución educativa.

Pensar en términos de “empoderamiento” implica considerar la incorporación de criterios y estrategias que posibiliten el desarrollo del proyecto educativo desde un principio estratégico orientador del planeamiento institucional que entiende que los actores de la institución propiamente dicha (colectivo directivo y docente), y otros que pertenecen a la comunidad educativa, como los padres de familia y otras organizaciones con las que la escuela se vincula para el desarrollo de su proyecto educativo, cuentan con capacidad de decisión; es decir, desde la autonomía de gestión. En la actualidad esta autonomía se vería limitada por múltiples exigencias administrativas que podrían constituirse en amenazas a la gestión eficaz.

En relación con las disposiciones que fije el Consejo Federal de Educación (Artículo 123), esta unidad definirá su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes. En este sentido, se espera que dispongan la organización de las instituciones educativas de acuerdo con criterios generales, tales como: definir su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes, brindar a los equipos docentes la posibilidad de contar con espacios institucionales de producción, articular con instituciones del mismo nivel educativo y de distintos niveles educativos de una misma zona, así como la vinculación intersectorial e interinstitu-

cional con las áreas que se consideren pertinentes, a fin de asegurar la provisión de servicios que garanticen condiciones adecuadas para el aprendizaje, desarrollar procesos de autoevaluación institucional, realizar adecuaciones curriculares en el marco de los lineamientos curriculares jurisdiccionales y federales, definir su código de convivencia y desarrollar prácticas de mediación, promover iniciativas en el ámbito de la experimentación y de la investigación pedagógica, desarrollar actividades de aprendizaje-servicio, y promover la creación de redes que fortalezcan la cohesión comunitaria e intervengan frente a la diversidad de situaciones que presenten los/as alumnos/as y sus familias, entre otros.

La expectativa de la Ley -en relación con estos criterios enunciados en el Artículo 123, orienta la gestión de la institución educativa en el desarrollo del proyecto educativo; sin embargo, las diversas realidades de las que hacíamos mención, requieren de respuestas particulares en las que los equipos directivo y docente, cada uno en su nivel de responsabilidad, cuenten con un margen flexible para la toma de decisiones que implica jerarquizar prioridades y definir rumbos de acción, basados en un nivel de profesionalidad que fundamente la decisión.

## Diagnóstico general

### Márgenes de autonomía

Las responsabilidades de gestión a las que en la actualidad deben responder los equipos directivos de instituciones escolares, requieren capacidad para abarcar múltiples y diversas tareas que involucran la organización e implementación de la enseñanza, la gestión de su personal, la planificación y diseño estructural, el diseño de programas de estudio y evaluaciones, y la adjudicación y uso de los recursos a nivel institucional, con las decisiones presupuestarias que conllevan.

Por su parte, las características específicas del contexto social, cultural y económico de cada institución, determinantes de las demandas de los miembros de sus comunidades educativas, conllevan capacidades y recursos para la toma de decisiones específicas que permitan dar respuesta a demandas diversas y aportar a la solución de problemas que, en ocasiones resultan previsibles y en otras, difíciles de considerar e imaginar y por lo tanto, de contener y solucionar.

Esta diversidad y multiplicidad de situaciones y problemáticas que los directivos escolares y docentes encaran diariamente, lógicamente no son visualizados en el nivel de la definición de políticas educativas nacionales y jurisdiccionales, establecidas más allá de cada contexto escolar.

La distancia en las condiciones entre escuelas de diferentes jurisdicciones, ya mencionadas, en cuanto a normativa, recursos, capacidad técnica y de gestión y acompañamiento del sistema, evidencian que las políticas establecidas y la realidad cotidiana de cada institución escolar dejan escasos márgenes de acción y posibilidades de decisión a sus directivos, debiendo implementar dichas políticas en el propio contexto para dar respuesta y solución a las demandas y problemas según las condiciones en las que se presentan.

Las situaciones cotidianas referidas requieren de los directivos la toma de decisiones y actuaciones según criterios de contexto en consonancia con las características específicas de la demanda o problemática en cuestión. En este sentido, visualizamos la necesidad de trabajar en la consideración de las diferentes realidades y para establecer posibilidades de acción o márgenes más claros a la autonomía de actuación.

Al no considerar las diferencias de contextos y condiciones, los requerimientos que las políticas institucionales definen, reducen a directivos y docentes, a meros ejecutores de acciones

definidas para un sistema homogéneo que no es tal, ocupados por la preocupación de cumplir con pasos pre-establecidos más que por la de pensar y generar mayores y mejores posibilidades para el desarrollo y avance de los miembros de su comunidad educativa. Ellos, en tanto agentes que llevan adelante el encuentro educativo, necesitan contar con condiciones que les permitan ser el centro de las innovaciones que la realidad educativa actual reclama.

Tenemos la convicción de que la clarificación y ampliación en los márgenes de autonomía de los niveles directivos y docentes del sistema educativo, a través de la consideración de las particulares características de situaciones educativas específicas, pueden resultar enriquecedoras para la generación de transformaciones que luego podrían traducirse en transformaciones a nivel sistémico.

En tanto conductores de la unidad pedagógica del sistema responsable de los procesos de enseñanza-aprendizaje que es la institución educativa (Artículo 122 LEN) los directivos y docentes necesitan contar con espacios de autonomía real que les permitan el desarrollo y la implementación de estrategias en base a criterios propios vinculados a su proyecto educativo institucional.

Analizaremos los márgenes de acción de las escuelas tomando como ejes, cuatro dimensiones utilizadas por la OCDE (2004) con el fin de ordenar la comprensión de este fenómeno:

**Organización de la enseñanza:** se incluyen cuestiones relacionadas con la admisión de los alumnos en las escuelas, las políticas de evaluación y promoción de alumnos, los horarios escolares, los criterios de agrupamiento de alumnos, las actividades de apoyo para alumnos con necesidades educativas especiales y los métodos de enseñanza.

*Problemas identificados:*

- ▶ Poca libertad de elección en relación con los proyectos pedagógicos que recibe la escuela para su implementación.
- ▶ Poco margen escolar para el agrupamiento de alumnos por fuera de los grupos etarios.

**Gestión del personal (directivos, profesorado y personal no docente):** se refiere las formas y características de la contratación, el cese, los deberes y condiciones de trabajo, la fijación de los salarios y la carrera profesional.

*Problemas identificados:*

- ▶ Alta rotación de personal directivo y docente en escuelas con mayores dificultades.
- ▶ Margen nulo en la decisión del equipo docente por parte de los directores.
- ▶ Baja autonomía en la decisión de incentivos docentes.
- ▶ No hay reconocimiento al trabajo en base a resultados.

**Planificación y estructuras:** involucra aspectos relacionados con la creación y cierre de escuelas y cursos, el diseño de programas de estudio para un tipo particular de escuela, la definición del contenido de los cursos y el establecimiento de exámenes para la obtención de títulos.

*Problemas identificados:*

- ▶ La normativa existente limita a los directivos en la toma de decisiones o no establece límites claros para las mismas.

- ▶ Poco margen para apertura de nuevos cursos según modificaciones en el programa de estudios y agrupamientos originales.
- ▶ Poca autonomía en el diseño de programas de estudios.

**Recursos:** involucra aspectos relacionados con la adjudicación y el uso de los recursos por parte de las escuelas.

*Problemas identificados:*

- ▶ Poca autonomía en las decisiones presupuestarias por parte del equipo directivo.

Esta característica estructural del sistema escolar es parte de un proceso histórico de organización del sistema educativo desde su creación.

### **Formación de equipos directivos, supervisores y de acceso a los cargos**

Como ya se mencionó anteriormente, las políticas dirigidas a los directores de escuelas se encuentran en proceso de revisión y expansión en la mayoría de los sistemas educativos de América Latina. “El impulso en este ámbito se orienta a la potenciación del liderazgo directivo escolar, siendo coherente con las tendencias observadas a nivel internacional y con la creciente importancia de este tema dentro de la agenda de las políticas educativas en muchos de los países que tienen mayor calidad y equidad en sus resultados educativos”. UNESCO, 2014

La tendencia a nivel regional, pero también internacional, se concentra en dos puntos clave para el logro de liderazgos efectivos. Por un lado, la definición de las capacidades requeridas para el cargo plasmadas en los estándares de actuación y, por otro lado, la formación previa y durante el ejercicio de los cargos de liderazgo educativo. “De esta forma, mientras los casos de Colombia y Chile destacan por la presencia de esfuerzos en esta materia en la última década, los restantes casos recién están generando iniciativas en esta área, varias de las cuales están en proceso de formulación en la actualidad. En oposición a estos casos, Argentina revela menores cambios en esta materia”. UNESCO, 2014

Desde la creación del INFoD en el 2007, la formación continua de todos los perfiles docentes ha pasado a tener un papel central en las agendas de los ministerios educativos jurisdiccionales, teniendo como foco la formación de los docentes más que de los equipos directivos. Recién en los últimos años comienzan a surgir iniciativas de formación que tienen a los equipos de conducción como destinatarios. Estas iniciativas responden en parte a los muchos cambios que las escuelas están transitando y la demanda de los propios actores para poder lidiar con ellos<sup>1</sup>. Son variadas las ofertas con variedad de dispositivos para la formación, con

---

1 En un pequeño rastreo que hemos realizado, encontramos numerosas ofertas en universidades, programas de organizaciones de la sociedad civil y algunas pocas iniciativas de las jurisdicciones. En cuanto a universidades existen especializaciones, maestrías y programas en universidades públicas y privadas. Solo por nombrar algunas a modo de ejemplo, la Universidad de General Sarmiento ofrece una “Especialización en análisis e intervención en las problemáticas de la escuela secundaria actual”, la UNIPE ofrece una diplomatura en formación para directores, la Universidad de San Andrés una Especialización y Maestría en Gestión educativa y un programa llamado “Directores Líderes en Acción” para escuelas públicas, la Universidad Torcuato Di Tella ofrece el Ciclo Ser director y una actualización para Directores escolares de un cuatrimestre, FLACSO una Diplomatura Superior en Ciencias Sociales con mención en gestión de las instituciones educativas, el ISFD Joaquín V. González una Diplomatura Superior en Conducción de las Instituciones Educativas, entre otras. En cuanto a las organizaciones de la sociedad civil que han realizado experiencias en términos de formación de directivos, encontramos la Fundación Varkey con una formación intensiva de 6 semanas, Fundación Córdoba Mejora con el programa de Formación para Líderes Educativos que además de la capacitación realizan un seguimiento de los directores acompañados

prevalencia de opciones en las universidades que suelen ser de cohorte más academicista y teórico, con poca vinculación con las necesidades de estos perfiles en su accionar diario y en muchos casos arancelado, propuestas de ONGs que no siempre se sustentan en el tiempo y algunas propuestas jurisdiccionales casi restringido a los concursos. No existen criterios de lo que para nuestro país debe saber hacer un director de escuela, no es obligatoria en todo el territorio la formación para acceder a esos cargos, no hay tiempos establecidos, ni propuestas de actualización vinculadas a las funciones de los directivos en ejercicio.

En cuanto al acceso a cargos directivos, los estatutos docentes suelen priorizar la antigüedad en el cargo y el puntaje a veces alcanzado con cursos poco relacionados con la gestión. Además, la elección de la escuela es en función del puntaje que finalmente alcanzan, lo que muchas veces redundando en rotaciones de directivos a las escuelas que desean una vez que están en el cargo. De más está explicar que la alta rotación de directivos perjudica el buen desempeño de los equipos en las escuelas, imposibilita la apropiación del proyecto escuela por parte del director de turno, eso resulta en una cultura institucional empobrecida y en la dificultad de generar equipos de trabajo entre los docentes, influye en el clima institucional y podríamos seguir nombrando las repercusiones de la rotación de los equipos directivos. La provincia de Córdoba evitó la rotación por ingreso a una escuela que no se desea, ya sea por ubicación, comunidad, etc. con la propuesta de concurso por escuela, es decir que el aspirante sabe a qué escuela se está postulando. La Rioja y Catamarca están iniciando concursos por equipos, es decir, el director y el vicedirector concursan juntos.

Lo importante a tener en cuenta es la necesidad de repensar el acceso a los cargos de equipos directivos a fin de fomentar la permanencia en el cargo y en la escuela.

### **Comunicaciones y estructura del sistema escolar**

En el sistema educativo todo, no existe simplemente una red de intercambios comunicativos, intercambios azarosos y espontáneos, sino que debemos reconocer que la manera en que nos comunicamos impregna una matriz de funcionamiento habitual del sistema ya que se crean estructuras. Así, las estructuras se forman de los intercambios comunicativos que desarrolla el propio sistema, entregándole a éste estabilidad y unidad. Cabe señalar entonces, que todo lo que produce el sistema, todo circuito relacional, todo intercambio comunicativo, toda actividad del sistema organizativo, se sostiene en estructuras, que por haber nacido en él y para él, le otorgan identidad, soporte y estabilidad a su funcionamiento.

Es por esto que en la importancia de “Qué”, “Cómo”, “A quién”, “Cuándo”, “Entre quiénes”, “Para qué”, se canalizan los mensajes, distinguiendo algunos aspectos a tener en cuenta:

---

por personas del sector empresarial en una articulación de ambos sectores, Fundación Cimientos con la propuesta de Rondas de directores, EDUCERE con un programa para actualización y acompañamiento de equipos directivos con 6 encuentros presenciales y seguimiento virtual; Fundación Bunge y Born con Herramientas de gestión para directores y supervisores de 2 semanas intensivas para escuelas de contexto rural; la Asociación Civil Estrategias Educativas y UNICEF Argentina con el programa Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes (GEMA) con encuentros presenciales y virtuales; el CEPP con el programa “La Rioja evalúa para mejorar y La mejora comienza en la gestión” específico para la provincia de La Rioja y la OEI con el programa Directores que hacen escuela. Por último, en las jurisdicciones encontramos algunas experiencias como la de Córdoba que ofrece una formación para aspirantes a cargos directivos y supervisores y una Actualización y una Especialización en Conducción y Gestión Educativa para directores en ejercicio; La Ciudad de Buenos Aires que además de contar con el curso ligado al concurso tiene ahora un Programa de formación de Liderazgo y Gestión de 1 año de duración no obligatorio para aspirantes; la Provincia de Mendoza que ha comenzado este año con un curso para aspirantes de un año de duración donde defienden un proyecto y realizan pasantías; la provincia de Santa Fe que ofrece una Maestría en Políticas públicas para la Educación en acuerdo con la Universidad Nacional del Litoral para directores en ejercicio; La provincia de La Rioja con un curso de aspirantes para acceso a cargo virtual y presencial con pasantías donde realizan un proyecto de gestión directiva; entre otras iniciativas que seguramente no alcanzamos a relevar pero sobretodo ligadas a los concursos.

- ▶ La falta de tiempos y de espacios institucionales en donde circule la comunicación interna entre los actores de la escuela y la comunidad, y donde se constituyen espacios de trabajo conjunto para decodificar e interpretar esa información.
- ▶ El volumen de comunicados, memorandum, oficios y expedientes, tales como convocatorias a diferentes programas, proyectos, reuniones, eventos en los que equipos de la escuela deben participar y que se reciben por múltiples medios dificulta la tarea de liderazgo, debido a que exige una dedicación intensiva del directivo para la gestión de modo de dar respuesta a los requerimientos.
- ▶ En un sistema jerárquico se demanda al equipo directivo que dé respuesta “urgente” a una multiplicidad y diversidad de programas ministeriales, lo que además de impactar en la gestión diaria, se traslada muchas veces a la función docente, ya que en muchos casos tienen un impacto directo en la intervención de un grupo de alumnos determinado.
- ▶ La comunicación inter e intra institucional afecta directamente la relación entre los docentes y entre la dirección de la escuela y los docentes. Los canales eficientes favorecen el clima institucional, evitan los malos entendidos, solidifican la confianza, dan previsibilidad y comprometen positivamente a toda la comunidad. También los encuentros distritales entre escuelas, generalmente llevadas a cabo por los supervisores, quienes mensualmente se encuentran para evaluar y construir criterios para cada distrito en función de las necesidades y/o la implementación de las políticas públicas actuales, se dan en forma esporádica o como iniciativas aisladas no permitiendo una herramienta de intercambio, de evaluación, de corrección, de ajuste y finalmente de cambio.

## Recomendaciones/criterios

### Formación de equipos educativos

A raíz de la descripción de las propuestas de formación existente en nuestro país descripta en el diagnóstico, está clara la necesidad de pensar la formación de los líderes escolares antes de acceder a los cargos y una vez en ejercicio, de manera de asegurar la formación que requieren para llevar a la escuela al logro de una educación de calidad para todos los estudiantes.

Se propone entonces, una formación diseñada desde el Instituto Nacional de Formación Docente o lineamientos generales acordados federalmente para que las jurisdicciones puedan generar formaciones con criterios unificados que aseguren calidad y gratuidad en todo el territorio, antes del acceso al cargo y durante la carrera profesional de los directores. Creemos que ésta recomendación contribuiría a la posibilidad de empoderar a las escuelas con mayores grados de autonomía, pero sin dejarla sola, otorgándole responsabilidades, pero acompañadas de herramientas para lograrlo. Los directores demandan formación, demandan acompañamiento, no así propuestas prescriptivas. Para conformar escuelas cuyos profesionales tomen decisiones contextualizadas a su realidad para lograr intervenciones cada vez más efectivas, es necesario generar un desarrollo creciente en la carrera profesional de los directivos que logre un círculo virtuoso donde finalmente los mismos directivos pueden llegar a ser formadores, asesores o mentores de sus pares más noveles. De esta manera se contribuye también con la supervisión/inspección que no siempre puede destinar el tiempo que las escuelas necesitan de acompañamiento más pedagógico.

En este camino de crecimiento profesional acompañado de formación debieran incluirse cuestiones como competencias o habilidades para la comunicación y el trabajo en equipo, y herramientas virtuales para el trabajo a distancia lo que permite aprovechar mejor los tiempos, entre otros temas que van más allá de lo tradicional de la gestión de la escuela.

Además, se propone alentar la permanencia en el cargo del directivo de escuela favoreciendo el desarrollo de formación para el liderazgo y la gestión recibida, y desarrollando permanencia en pos de los objetivos definidos en el proyecto institucional. Por lo tanto, seguir trabajando en la identificación de los elementos que intervienen en la alta rotación de los cargos directivos.

### **Comunicaciones (intra e inter escuela) y estructura del sistema escolar**

*Comunicaciones:*

- ▶ Que las instituciones educativas tengan tiempos de trabajo colaborativo según la incumbencia de los distintos actores con la posibilidad de manejar una agenda de trabajo propia.
- ▶ Respecto de los encuentros anuales, por ejemplo, a nivel distrital, se podría proponer el concepto de Escuela Nodo: cada año el representante de una de las escuelas podría funcionar como organizador y líder del encuentro. Estas acciones también contribuirán a la formación de líderes, lo que desactivaría además que la organización “centralizada” de estos encuentros genere una actitud distante o descomprometida.
- ▶ Propiciar espacios de intercambio de experiencias entre áreas de una misma jurisdicción y/o de diferentes jurisdicciones. En espacios reales o virtuales a través de teleconferencias y así compartir buenas prácticas y problemáticas para una resolución cooperativa. Los intercambios entre actores de diferentes instituciones (entre pares), resultan enriquecedoras por cuanto dan la posibilidad de compartir problemáticas comunes y soluciones posibles, y también de conocer realidades diferentes a la propia, lo que puede aportar miradas nuevas sobre la propia realidad. Estos espacios de interacción representan un desafío en cuanto a la necesidad de asegurar a las autoridades de gestión el tiempo que estos encuentros requieren. La comunicación entre pares de distintas instituciones podría ser valiosa no solamente entre autoridades de gestión que cumplen un mismo rol (supervisores o directores) sino también entre educadores y estudiantes (sujeto a su voluntad).
- ▶ Asegurar la conectividad del total de las escuelas a través de su monitoreo.

*En relación a las características de la estructura del sistema escolar:*

- ▶ Se sugiere generar proyectos de incentivo a las escuelas que tengan iniciativas propias promoviendo el crecimiento pedagógico, cultural, social, solidario, dentro y fuera de su escuela. Incentivos en relación a mejoras edilicias, en equipamiento, más días institucionales, etc.
- ▶ Incentivar o premiar a las escuelas que generen proyectos colaborativos con otras escuelas.
- ▶ Generar un sistema de “charla abierta con”, donde se promuevan encuentros entre docentes y líderes del sistema educativo nacional y provincial. Puede ser un encuentro al año, que muestre un espacio de gestión abierto y amigable. Se podría incluir además un encuentro provincial y un encuentro nacional. De esos encuentros se podrían generar propuestas de mejora, compartir experiencias de innovación, dejar documentos resúmenes de lo trabajado, etc.

### **Participación y compromiso del grupo**

El grupo queda a disposición a reunirse nuevamente en el marco del Ministerio luego de la devolución de la recomendación presentada, en caso de ser requerido.

## Integrantes del grupo de trabajo

- ▶ Analía Arce, Docente, Escuela N° 8
- ▶ Gustavo Canavesio, Director, Escuela Técnica N° 26
- ▶ Ruth Galíndez, Asesora Legal, Sistema Educativo Adventista de Argentina
- ▶ Alejandra García Martínez, Oficina Educación y Cultura, Defensoría del Pueblo de la Nación
- ▶ Delia González, Área de Educación, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
- ▶ Juan José Llach, ex Ministro de Educación de la Nación\*
- ▶ Liliana Ochoa, Consejo de Educación Cristiana Evangélica
- ▶ Josefina Peire, Asesora, Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD), Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Guadalupe Penas, Coordinadora, Fundación Voz
- ▶ Florencia Peralta, Directora de Evaluación, Universidad de Flores
- ▶ Norberto Santillán, Secretario General, Asociación de Maestros Confederados (AMC)\*
- ▶ Susana Segovia, Secretaria Académica de la Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo, Universidad Abierta Interamericana
- ▶ Ercilia Vattimo, Asesora Pedagógica, Sistema Educativo Adventista de Argentina

*\*Adherentes: Si bien no estuvieron involucrados de forma directa en la redacción de la propuesta, manifiestan su adhesión, ya que participaron activamente de distintas etapas del proceso de diálogo.*

Cada mesa contó con la participación de miembros de los equipos técnicos del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación, que tuvieron como función colaborar con el facilitador para dinamizar el intercambio sobre aspectos técnicos del tema trabajado y actuar como puente de comunicación entre el ministerio local y el grupo, para la búsqueda de información y para la presentación de resultados. En este equipo participaron:

- ▶ Victoria Engels, Secretaría de Gestión Educativa, Ministerio de Educación de la Nación
- ▶ Antonella Sofía Zampini, Asesora, Dirección General de Educación de Gestión Estatal, Subsecretaría de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa, Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (MEGC)

Este equipo ha trabajado en recomendaciones que promueven el **empoderamiento de la escuela**. La complejidad de las demandas sociales hacia la institución en la actualidad, requiere de un fortalecimiento de la misma, en sus posibilidades de gestión del proyecto educativo y en lo referente al alcance y nivel de participación de sus miembros.

### Políticas y programas vinculados a la propuesta

Desde el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se realiza capacitación docente constante. Entre la oferta educativa, y en relación al eje temático planteado, existen los siguientes programas vigentes:

- ▶ **Programa Mentorazgo Docente**, correspondiente a la Dirección General de Carrera Docente que convoca a los supervisores, directores y rectores jubilados de todos los niveles a acompañar durante un año a los nuevos directores y rectores titulares de las escuelas de la Ciudad.
- ▶ **El Curso Básico de Ascenso (CBA)** y el concurso.
- ▶ **El Curso para Recientemente Titularizados (CPT)** y la Formación Continua de Directivos (FCD).
- ▶ **Programa de Formación en Liderazgo y Gestión**, dictado en la Escuela de Maestros. Esta capacitación procura el desarrollo de las competencias que caracterizan y definen una buena dirección escolar con tutores en la plataforma virtual, trabajo de campo y actividades de extensión.

### Aspectos más valiosos de esta iniciativa que enriquecerán las políticas públicas

- ▶ La formación de los líderes escolares antes de acceder a los cargos y una vez en ejercicio.
- ▶ Posibilitar a las escuelas mayores grados de autonomía, otorgándole responsabilidades, acompañadas de herramientas para lograrlo.
- ▶ Incorporar competencias o habilidades para la comunicación y el trabajo en equipo, y herramientas virtuales para el trabajo a distancia.
- ▶ Alentar la permanencia en el cargo del directivo de escuela (identificar las causas de la alta rotación actual).
- ▶ Generar espacios de trabajo colaborativo e intercambio de experiencias intra e inter institucional.
- ▶ Encuentros distritales anuales.
- ▶ Asegurar la conectividad total de las escuelas.

Los agentes que llevan adelante el encuentro educativo necesitan contar con condiciones que les permitan ser el centro de las innovaciones que la realidad educativa actual reclama. La clarificación y ampliación en los márgenes de autonomía de los niveles directivos y docentes del sistema educativo redundarán en la generación de acciones que se traducirían en transformaciones a nivel sistémico.

## Próximos pasos

Se visualiza la necesidad de trabajar en la consideración de las diferentes realidades para establecer posibilidades de acción o márgenes más claros a la autonomía de gestión y el empoderamiento de las instituciones educativas. El Ministerio de Educación de Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra en una etapa de consulta con el sistema educativo (Directores, Vicedirectores, Supervisores y Secretarios) con el objetivo de recibir consideraciones que alienten a mejorar la capacitación y las condiciones para acceder a los cargos de conducción. Se propone incorporar los aportes de esta Comisión del Diálogo de Compromiso por la Educación en el trabajo de estos talleres consultivos, reservándonos la posibilidad de involucrar actores de la misma en alguna dinámica particular de dicho ámbito.

A su vez desde la Dirección General de Gestión estatal se plantea:

- ▶ Generar proyectos de incentivo a las escuelas que tengan iniciativas propias promoviendo el crecimiento pedagógico, cultural, social, solidario, dentro y fuera de su escuela.
- ▶ Incentivos en relación con mejoras edilicias, equipamiento, días institucionales, etc.
- ▶ Incentivar o premiar a las escuelas que generen proyectos colaborativos con otras escuelas.
- ▶ Propiciar un sistema donde se promuevan encuentros entre docentes y líderes del sistema educativo nacional y provincial.
- ▶ Seguir trabajando en algunos aspectos como admisión de los alumnos en las escuelas, las políticas de evaluación y promoción, los horarios escolares, los criterios de agrupamiento de alumnos, las actividades de apoyo para alumnos con necesidades educativas especiales y los métodos de enseñanza.

## Comentarios del Ministerio de Educación de la Nación

### El Ministerio de Educación de la Nación (MEN) desarrolla las siguientes políticas y programas vinculados a la propuesta

- ▶ **Plan de formación de Directivos y Supervisores:** brinda a los aspirantes a cargos directivos y de supervisión la oportunidad de profundizar la naturaleza dinámica de la conducción escolar y acerca oportunidades de desarrollo profesional a quienes están en ejercicio, para que puedan profundizar el desarrollo de sus capacidades de liderazgo y

crear un repertorio de prácticas consistentes en función de la etapa de la carrera profesional en la que se encuentran.

- ▶ **Secundaria 2030:** proceso de planificación de la transformación de la escuela secundaria en respuesta a la inminente necesidad de mejorar sus niveles de finalización y de aprendizajes, incluyendo la reorganización escolar, la concentración de horas docentes, el régimen académico, la organización institucional y las prácticas de enseñanza y aprendizaje en la escuela.
- ▶ **La Escuela Sale del Aula (ESA):** Programa que explora modelos de trabajo donde los estudiantes pueden extender su jornada de aprendizaje en contextos extraescolares, permitiendo así mejores vínculos entre la escuela y la comunidad y un aprendizaje situado.
- ▶ **Acompañamiento de las Trayectorias Escolares (ATE):** incluye diferentes acciones vinculadas con el fortalecimiento del rol tutorial en las escuelas de educación secundaria del país.
- ▶ **Feria de Ciencias, Arte y Tecnología:** proceso de trabajo pedagógico que llevan adelante las provincias y sus instituciones educativas a lo largo del año, que finaliza en un espacio de encuentro donde estudiantes y docentes profundizan el proceso de enseñanza y aprendizaje y comparten experiencias educativas. En un solo evento se integran Educación, Arte, Ciencias y Tecnología; Emprendedurismo Escolar; y la muestra Técnica-Mente.

## Aspectos valiosos de esta iniciativa que posibilitarán mejorar la política pública y otros comentarios a la propuesta

Las temáticas desarrolladas por la mesa abarcaron la organización y administración escolar, la formación de equipos directivos y de supervisión, la organización de la enseñanza, y la comunicación intra e interinstitucional. El grupo de trabajo realizó un análisis integral de algunos aspectos que hacen al gobierno de la educación, incluyendo en cada uno de ellos el marco normativo, un estado de situación y algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de formular una nueva política pública en relación a ellos. El MEN acompaña el planteo de poner a la escuela en primer plano, como protagonista del cambio educativo, asociada a la definición e implementación de políticas públicas.

Respecto de la formación de equipos de supervisión y directivos, el MEN comparte la preocupación respecto de la necesidad de mejorar cualitativamente los perfiles y sus respectivos roles, a partir de **procesos integrales de formación y acompañamiento**, destacando la recomendación de la mesa de definir lineamientos generales para que las jurisdicciones pueden generar políticas de formación con criterios uniformes. El desempeño de estos perfiles ayudará a que las instituciones ganen mayores niveles de autonomía, tal como afirma la mesa. No obstante, cabe agregar que los mecanismos de ascenso docente son competencia exclusiva de las jurisdicciones.

En **relación a los grados de autonomía** de las escuelas algunos de los aspectos propuestos son incluidos en las diferentes políticas públicas anteriormente mencionadas. El Ministerio de Educación de la Nación define y acuerda, en el marco del CFE, políticas educativas que luego la jurisdicción redefine y ajusta, de acuerdo a sus necesidades, en el proceso de su implementación en territorio. Algunas normativas vigentes contemplan de diferentes modos estos márgenes de autonomía, por ejemplo, las resoluciones CFE N° 84/09 y 93/09 para Nivel Secundario y 174/12.

Con relación a la **comunicación y la estructura del sistema educativo**, el MEN reconoce como un tema siempre necesario el construir canales de comunicación entre las instituciones, pro-

mover espacios de trabajo colaborativo más allá de los programas específicos donde esto ya ocurre, y dar mayor impulso a los procesos de intercambio de experiencias. Asimismo, considerará como elementos a tener en cuenta, los incentivos y el reconocimiento a proyectos colaborativos entre instituciones.

## Próximos pasos

Los integrantes de la mesa podrán ser convocados en carácter de comité asesor para realizar comentarios y/o sugerencias sobre nuevas políticas educativas o sobre aspectos relacionados con las temáticas propuestas en relación a las iniciativas vigentes. La propuesta será elevada al Consejo Federal de Educación, hecho que podrá priorizar estas temáticas en la agenda educativa en cada una de las jurisdicciones.



## 4. CONCLUSIONES



Los grupos **han logrado llegar al objetivo** elaborando propuestas a partir del trabajo colaborativo, el diálogo y la construcción de consensos en cada instancia. La **metodología** planteada, así como el trabajo articulado entre facilitadores y referentes temáticos, permitieron que el espacio de diálogo no se volviera una instancia catártica o de divulgación de experiencias particulares, sino que, por el contrario, todos los aportes realizados pudieran plasmarse en un documento propositivo, pertinente a los ejes temáticos y con compromisos ciudadanos. Ha sido un proceso de construcción de confianza entre actores diversos, y entre esos actores y el Estado. Este es un elemento clave que tuvo incidencia directa en que el proceso se sostuviera y se llegaran a concretar propuestas. **Esa confianza debe ser cuidada y sostenida.**

Al reflexionar **sobre el contenido de los documentos presentados**, se destaca una fuerte sintonía respecto de la necesidad de un **cambio de paradigma** en el sistema educativo. Se reitera el acento sobre el **trabajo en red**, tanto desde la escuela con su comunidad, así como la conexión entre los actores del sistema educativo y la vinculación interinstitucional (por dentro y fuera del sistema educativo). Por otro lado, es clara la insistencia **sobre espacios de trabajo abierto, más participativo** y de retroalimentación constante, tanto en términos de planificación, como de gestión o evaluación. Se advierte la relevancia que adquieren las **tutorías como estrategia de acompañamiento** a los estudiantes durante su trayectoria escolar en su vinculación con el mundo del trabajo y la educación superior a través de **prácticas educativas que es necesario promover**. Se insiste en el **fortalecimiento de las capacidades de los equipos docentes y directivos** y la importancia de dotar de **mayor autonomía en la gestión a cada escuela**. Se constata la importancia de **poner en valor el rol docente** promoviendo una formación integral y la jerarquización de la conducción escolar, a través de la gestión institucional y los mecanismos para acceder a dichos cargos. A su vez, se plantea la necesidad de impulsar un cambio cultural donde **la evaluación se perciba como una instancia de aprendizaje** que cuente con el interés, la confianza y el compromiso de la sociedad. Por último, se suman recomendaciones para contribuir con el **fortalecimiento de la viabilidad política, operativa y económica del Plan Maestr@**, en tanto política educativa nacional en proceso de consulta y elaboración.

- **MÁS DE 540 PARTICIPANTES INVOLUCRADOS**
- **MULTISECTORIALIDAD**
- **COMPROMISO SOSTENIDO**

Se evidencia en las propuestas una tendencia generalizada a optar por recomendar cuestiones sobre políticas públicas más que elaborar proyectos que puedan ser ejecutados por los propios participantes. Esto puede tener que ver tanto porque el ámbito educativo está muy mediatizado por lo institucional y por el reconocimiento de la centralidad del Estado en la educación, marcando orientaciones y desarrollando acciones (ministerios, escuela, currícula,

programas, normas, calendarios, responsabilidades), así como por las características de la convocatoria (realizada desde los ministerios) y del marco en el que se desarrolla la metodología, que condicionan cómo los participantes se ubican en la propuesta (capacidad de autogestión o de involucramiento para desarrollar iniciativas propias).

Los invitados al proceso han transitado exitosamente la metodología propuesta, comenzando por un diagnóstico consensuado y finalizando con la co-creación de propuestas de acción, valorizando el **carácter propositivo de la participación que ha resultado en recomendaciones enriquecedoras para las políticas públicas educativas.**

- **CARÁCTER PROPOSITIVO DE LA PARTICIPACIÓN**
- **SE ACHICAN DISTANCIAS, SE ESTABLECEN NUEVAS REDES**



Ha sido mayoritaria la **valoración positiva del espacio** a lo largo de todas sus instancias. La dinámica grupal contribuyó a **acortar distancias sectoriales**, venciendo prejuicios en pos de la escucha y valoración del otro como compañero en la construcción de lo común. Al mismo tiempo, se observa todavía un desafío en romper las barreras jerárquicas, al constatar que algunos participantes desestimaron su participación por entender que no era posible el intercambio productivo con personas con distinto grado de conocimiento o posicionamiento jerárquico.

Una cuestión a destacar es el valor que los estudiantes le atribuyeron a su participación en el proceso de diálogo como instancia de aprendizaje y fortalecimiento de su capacidad para elaborar argumentaciones, sostenerlas y debatir con otros. Al mismo tiempo, la presencia y los aportes recibidos por parte de los estudiantes fueron altamente valorados por todos los participantes.

Se observa la generación de nuevas vinculaciones y **redes de contacto** entre los mismos participantes y entre equipos de gobierno y otros sectores de la sociedad. Este factor, así como los **puentes de información** y comunicación propiciados por la iniciativa, han sido externalidades positivas altamente valoradas.

Es importante mencionar que se hizo un gran esfuerzo para documentar todo el proceso y cada fase, distribuyendo los informes entre todos los actores participantes. Este trabajo de devolución cuidadosa de los resultados de cada reunión de diálogo a los actores, fortaleció el proceso en términos de confianza y motivó la participación activa en las instancias poste-

riores. Esto construye memoria institucional, hace replicable la experiencia, aporta a la transparencia del proceso y ayuda a construir cada etapa sobre lo producido en la etapa anterior.

Se constata la importancia de contar con buena información como premisa para que la participación pueda generar compromisos concretos. El tiempo dedicado a compartir información y clarificar líneas de trabajo fue mayor al previsto. Esto da cuenta de la dispar y muchas veces escasa información con la que cuentan los participantes acerca de las políticas educativas existentes. El proceso muestra que esto es clave para poner en valor lo que el Estado hace y también para fortalecer y hacer posible un rol de monitoreo social por parte de la sociedad civil. **La información accesible y pertinente también puede incentivar la participación y el involucramiento.**

Luego del año recorrido, también hemos identificado **tensiones y desafíos** generados en el proceso: algunos han sido motivo de ajustes y cambios, y otros se mantienen como reto para los futuros pasos.

En primer lugar, la **multisectorialidad** planteada como característica del proceso ha sido un desafío a la hora de generar consensos desde la diversidad de saberes y perspectivas, con relaciones a veces más directas y otras más indirectas con la educación, que hicieron complejo el trabajo.

Finalmente, si bien el espacio es muy valorado por quienes se acercan a él, es un gran trabajo sostener la participación activa de los involucrados. Se entiende que hay factores propios del espacio como la motivación que genera, los aspectos prácticos y logísticos y la dinámica propuesta pero también se manifiesta en este aspecto el **poco ejercicio de participación** ciudadana, y que es necesario seguir fomentando y fortaleciendo en pos de una democracia activa y conciente.

De cara a los objetivos globales de Compromiso por la Educación, el proceso recorrido a través del Diálogo Ciudad de Buenos Aires ha sido una importante contribución para **poner la educación en el centro del debate**: más de 540 participantes referentes en sus ámbitos estuvieron involucrados en un proceso de alto valor simbólico, donde un grupo significativo ha demostrado **un compromiso sostenido** a lo largo de un año que es importante cultivar y seguir potenciando a través de nuevos canales y espacios de diálogo.



# 5 ANEXO

## DESAFÍOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN



A continuación, se presentan los desafíos y las líneas de acción que fueron relevados a lo largo de todo el proceso de diálogo, agrupados por eje temático.

### Eje temático 1

#### Trayectorias escolares y procesos de enseñanza y aprendizaje

##### Desafíos

1. Falta profundizar la inclusión y la permanencia con calidad en la educación obligatoria.
2. Se observa el abandono de los estudiantes en la educación secundaria y la falta de estrategias y propuestas institucionales adecuadas para sostener su escolaridad.
3. Débil articulación entre niveles educativos para favorecer las trayectorias escolares y de calidad.
4. Ausencia de acompañamiento de las trayectorias escolares en los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad en los niveles obligatorios.
5. El ausentismo de docentes y alumnos hace imposible garantizar la continuidad de los aprendizajes.
6. Se observa un bajo nivel de aprendizaje de conocimientos básicos en los estudiantes y la ausencia de herramientas por parte de los docentes para mejorar esta situación.
7. Los chicos pasan de grado, pero no aprenden. Muchos tienen dificultades para escribir o leer.
8. No se tiene en cuenta el contexto socio histórico donde se ubica la institución educativa y la realidad cotidiana que circunda a cada comunidad.
9. Falta de trabajo institucional en torno a prácticas situadas.
10. El formato escolar actual resulta obsoleto, y no motiva ni incentiva a los estudiantes, que manifiestan poco interés para estudiar y aprender. Es necesario repensarlo.
11. Falta de innovación continua en las prácticas educativas y poca promoción del cambio (tecnológico, didáctico, pedagógico). Escasa utilización de nuevas tecnologías.
12. Existe un modelo de escuela que necesita actualizarse para acompañar una realidad en cambio constante y adaptarse a “los tiempos de hoy”, entre otras cuestiones, modernizando los planes de estudio.
13. Falta de tecnología y conectividad en las escuelas, en particular en las escuelas rurales.

14. Barreras institucionales y políticas para encarar cambios. Falta de libertad para innovar. Monocromía en el aprendizaje; rituales y rutinas sin innovación.
15. Bajo nivel de articulación de la enseñanza con el contexto y los intereses de los estudiantes; ruptura entre la vida cotidiana y la escuela.
16. Falta de adaptación al cambio y a la comprensión de la realidad adolescente (futuro adulto).
17. Ausencia de equipos técnicos para promover el diálogo entre el docente y el alumno.
18. Ausencia de un desarrollo pleno y cuidado de los estudiantes, libre de violencia, mediante relaciones intergeneracionales de amor.
19. El rol docente se encuentra desdibujado y tiene poco o nulo reconocimiento social. Falta de liderazgo pedagógico.
20. Deficientes prácticas docentes y pedagógicas.
21. Falta de espacios institucionales para el trabajo colaborativo entre los docentes y para generar consensos y nuevas estrategias, lo que produce una mala comunicación institucional y entre pares.
22. Falta de acompañamiento estatal a las escuelas que se encuentran en contextos vulnerables.
23. Falta de trabajo en red entre distintas instituciones.

### **Líneas de acción**

1. Realizar y difundir entre la comunidad educativa informes de diagnóstico sobre causas de abandono.
2. Incluir tutores pedagógicos en la planta orgánica funcional (POF) para el Nivel Secundario.
3. Establecer mecanismos que garanticen gabinetes pedagógicos completos y/o departamentos de orientación escolar (DOE) interdisciplinarios (psicopedagogo, psicólogo, tutor pedagógico u orientador social y asistente) en todas las escuelas.
4. Generar un diseño curricular macro con especialistas y técnicos de todos los niveles del que luego se desprendan los diseños curriculares de cada nivel.
5. Elaborar un documento de recomendaciones y orientaciones - desde la Universidad y junto con los docentes secundarios - para incentivar y mejorar la comprensión de lectura, resolución de problemas lógico - matemáticos y pensamiento científico.
6. Fortalecer y/o crear foros de estudiantes que den lugar a su participación en los cambios estructurales, a partir de roles y funciones que ellos propongan.
7. Modificar metodologías de enseñanza, brindar formación docente y ajustar normativas que promuevan y faciliten el trabajo en red. Sistematizar experiencias de escuelas en red y comunidades de prácticas; impulsar nuevas experiencias piloto y crear un banco de datos online de experiencias de trabajo en red para poner a disposición de las escuelas y jurisdicciones.
8. Promover la planificación conjunta entre los Niveles Primario y Secundario.

9. Diseñar e implementar programas de formación para el desarrollo del área socioemocional, que incluyan módulos de autoconocimiento, atendiendo a la diversidad en todos los niveles.
10. Incorporar el uso de aplicaciones de celulares como método de aprendizaje.
11. Elaborar una propuesta de modificación de la normativa vigente (régimen académico y responsabilidad civil, entre otras) para favorecer experiencias extra áulicas pedagógicas innovadoras y significativas que desarrollen la autonomía de los alumnos.
12. Crear una escuela abierta con talleres fuera del horario escolar y diferentes actividades de interés de los estudiantes (deportes, arte, música y ciencia, entre otros).
13. Diseñar e implementar otros formatos escolares (por ejemplo, extensión de la jornada escolar) que incluyan a la comunidad, la familia y otros agrupamientos de alumnos.

## Eje temático 2

### Vínculo de la escuela secundaria con la educación superior y el mundo del trabajo

#### Desafíos

1. Falta de articulación entre el Nivel Secundario, la educación superior y el mundo del trabajo.
2. Se observa que la enseñanza está poco adaptada al mundo terciario, la universidad y el mundo del trabajo.
3. Baja formación de los estudiantes ingresantes a la Universidad en áreas curriculares que genera deserción.
4. Ausencia de contenidos ajustados a la realidad productiva y las necesidades de las empresas.
5. Se observan resistencias en las escuelas frente a la posibilidad de colaboración de las empresas.
6. Falta una visión sistémica: la escuela secundaria y el mundo del trabajo se piensan como espacios estancos cuando deberían estar integrados, pensando con respecto al otro.
7. Falta profundizar el diálogo entre el mundo educativo y el laboral, desarrollando contenidos, habilidades y competencias para la educación superior y el ámbito laboral, potenciando, entre otras cuestiones, la capacidad de adaptación.
8. No hay información, o no se encuentra disponible, acerca de los estudiantes que egresan del secundario e ingresan al mundo laboral.
9. Los contenidos no se presentan de manera que se perciban como útiles para ingresar al mercado laboral o bien existe dificultad en la adaptación de dichos contenidos a la dinámica social y laboral.
10. Faltan estrategias para “aprender a aprender”.
11. Falta generar responsabilidad, esfuerzo, motivación y darle sentido a las habilidades y competencias adquiridas.

12. Inexistencia de un abordaje y aprendizaje sobre habilidades socioemocionales en los estudiantes, que se proyecta en la educación superior y el mundo laboral.
13. Ausencia de promoción de proyectos de vida y fortalecimiento de la autoestima, lo que conduce a la sensación de “salto al vacío” cuando el alumno termina la educación obligatoria.
14. Ausencia de una formación integral del docente para incentivar la curiosidad de los estudiantes y hacer frente a los desafíos de articulación entre educación secundaria, superior y empleo.
15. No hay acompañamiento, preparación previa y desarrollo y potenciación de prácticas profesionalizantes que preparen la transición al mundo del trabajo.
16. Falta interpretar las necesidades formativas y posibles trayectorias laborales de los estudiantes.
17. La familia no acompaña a sus hijos en lo que hace a la orientación vocacional.
18. No se replantea la función de la Universidad en esta vinculación.

### **Líneas de acción**

1. Promover el desarrollo de prácticas profesionalizantes, especialmente en la escuela secundaria común, a través del refuerzo de canales de vinculación entre instituciones educativas y empresas, y la incorporación de la función del “gestor laboral/tutor” u oficinas de pasantías en todas las escuelas.
2. Difundir información sobre la oferta universitaria y los mecanismos de acceso a la universidad en el ámbito rural y crear espacios en contra turno para una mejor transición de los alumnos de sectores vulnerables a la educación superior.
3. Incorporar la pareja pedagógica profesor-tutor para el acompañamiento de los estudiantes secundarios (últimos años) y universitarios (primeros años) por parte de tutores universitarios y no universitarios.
4. Generar un Observatorio de Buenas Prácticas de acciones exitosas de prevención del abandono en los primeros años de la educación superior.
5. Proponer mecanismos para que puedan realizarse relevamientos de vocaciones tempranas en estudiantes secundarios.

## **Eje temático 3**

### **Formación docente inicial y continua, carrera docente y valor social de la profesión**

#### **Desafíos**

1. Pobre formación docente inicial y continua en habilidades psicopedagógicas y didácticas, y en destrezas para afrontar situaciones problemáticas en las escuelas.
2. La identidad profesional del docente está debilitada y existe una falta de reconocimiento dentro de la sociedad y entre los mismos pares.

3. Existe poco interés en la docencia como carrera porque no tiene Nivel Universitario.
4. Falta claridad acerca de la función social de la docencia en el proyecto de país a construir.
5. Tensión sobre el rol del docente como profesional de la educación o trabajador.
6. Deficiencia e inadecuación, en algunos casos, en los criterios para la admisión y permanencia en formación inicial y la carrera docente.
7. Se incorporan al trabajo áulico profesionales que no tienen título docente o que no han completado la formación pedagógica.
8. Falta de docentes formados en áreas específicas o con formación pedagógica adecuada, por ejemplo, para escuelas técnicas e institutos de formación docente.
9. Desfasaje entre lo prescripto en los diseños curriculares, lo que sucede en las aulas y las problemáticas de la práctica docente.
10. Falta una mayor conexión entre las capacitaciones y actualizaciones, y cómo se gestionan las clases.
11. La formación profesional está débilmente articulada y no siempre bien planificada.
12. Falta de información sobre el estado de la formación docente: hay pocos datos, es necesario sistematizarlos, actualizar los existentes y comunicarlos a tiempo.
13. No se expresan las metas vinculadas a la formación docente y no tienen indicadores medibles.
14. Falta una revisión y actualización del Estatuto Docente en función de las necesidades de las escuelas y de los propios docentes, con un debate profundo que incluya el presupuesto educativo.
15. Inadecuadas y deficientes condiciones laborales y salariales. Además, en cada provincia la composición del salario es diferente y eso mina la carrera docente.
16. Alta rotación de los docentes entre distintas escuelas y exceso de carga horaria.
17. Falta de estabilidad en la carrera docente y especialmente en la planta docente en escuelas secundarias.
18. Escasez de concursos a cargos y bajas posibilidades para el desarrollo profesional.
19. Carreras docentes largas y/o no universitarias.

### **Líneas de acción**

1. Elaborar una propuesta de Plan Integral para la formación inicial y continua basado en la innovación pedagógica, de modo secuenciado y gradual, a través de la articulación horizontal y vertical de la currícula, que incluya formación en tecnologías, habilidades socioemocionales, gestión de la diversidad, interculturalidad, trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas y competencias flexibles, y que se desarrolle en horas de trabajo institucional dedicadas a tal fin.
2. Crear una escuela para directores, orientada a pensar una carrera de especialización para directivos.

3. Formar redes de trabajo, alianzas y acciones conjuntas a nivel municipal, provincial y nacional, convocando a escuelas y a otras instituciones de los distintos sectores sociales para atender las problemáticas que los docentes enfrentan en el aula y sostener la escolaridad de los estudiantes, generando procesos pedagógicos y sumando tecnologías de comunicación.
4. Diseñar e implementar un programa de talleres itinerantes opcionales para la ampliación de la cultura general de los futuros docentes a través del contacto y trabajo con diferentes lenguajes artísticos.
5. Elaborar una propuesta para el fortalecimiento de la inversión tecnológica en los institutos de formación docente.
6. Generar acompañamiento de expertos para el desarrollo de la enseñanza mediada por la tecnología.
7. Diseñar e implementar prácticas docentes integrando equipos multisectoriales (organizaciones de la sociedad civil, sindicatos y docentes, entre otros) en contextos formales y no formales de aprendizaje.
8. Diseñar una campaña comunicacional masiva para revalorizar el rol docente y la importancia de la educación.
9. Elaborar una propuesta de redefinición de los criterios de acceso a cargos, teniendo en cuenta las especificidades de la modalidad de la escuela (educación de adultos, rural, en contextos de encierro, etc.)
10. Fortalecer los mecanismos de acceso a los cargos existentes con concursos transparentes y con determinada frecuencia.
11. Elaborar una propuesta de criterios y modalidades de acceso a cargos directivos garantizando una formación para el liderazgo.
12. Repensar los mecanismos de asignación de puntaje a la capacitación docente, buscando promover la formación y el desarrollo profesional.
13. Centralizar el trabajo docente en una sola unidad educativa (sumar horas institucionales por cargo) para fomentar la motivación, promover el compromiso del docente y generar un espacio institucional de interacción y comunicación entre los docentes y el equipo directivo.
14. Diversificar la carrera docente creando cargos intermedios de asesoramiento y acompañamiento para abordar distintas problemáticas.
15. Elaborar recomendaciones al Consejo Federal de Educación sobre los principales lineamientos para incorporar o modificar en los estatutos docentes.

## **Eje temático 4**

### **Comunidad educativa integrada: docentes, estudiantes, familia y comunidad**

#### **Desafíos**

1. La escuela está cerrada en sí misma. Falta un mayor compromiso con la comunidad.
2. Existe una desvinculación entre las prácticas escolares y las problemáticas de la comunidad.

3. Falta revalorizar y promover la comunicación y el vínculo entre escuela, estudiantes, familia y comunidad.
4. Falta crear y fortalecer redes de trabajo multisectoriales, multidisciplinarias e interinstitucionales entre la escuela, la familia y la comunidad.
5. No se fortalecen los proyectos situados en contexto, claves para la autonomía y emancipación de la sociedad.
6. Escasa visibilidad de buenas prácticas en el vínculo escuela-comunidad.
7. Poca visibilidad del programa de educación solidaria y de otras numerosas experiencias de escuelas que se vinculan con la sociedad desde hace muchos años.
8. Poca articulación de la escuela con otras instituciones educativas públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil (clubes, sociedades de fomento, organizaciones no gubernamentales, empresas, pymes, iglesia).
9. Se observa una tensión entre las expectativas que la sociedad tiene de lo que debería hacer la escuela y sus posibilidades reales. En muchas ocasiones, las demandas de las familias exceden la capacidad de respuesta de la escuela y muchas veces el trabajo debe ser conjunto, teniendo en cuenta que la familia es el primer educador.
10. Se tiene una visión de la institución escolar como fuente de solución de problemas: la escuela se hace cargo de cuestiones que tendrían que resolver otras instituciones.
11. Falta mejorar la articulación entre escuela y familia en función de las capacidades de la escuela, las expectativas y necesidades de las familias y sus responsabilidades en ese vínculo.
12. Falta atención a las familias que solicitan acompañamiento en sus problemáticas familiares y educativas.
13. Falta promover una mayor participación de la familia en el desarrollo formativo.
14. Pobre comunicación entre la escuela y las familias en cuanto a las necesidades de aprendizaje de sus hijos.
15. Falta de escucha hacia los estudiantes. Existe una brecha comunicacional entre adultos, niños, adolescentes y jóvenes.
16. La familia no tiene las herramientas para estimular a los niños, porque carecen de conocimiento o porque no tienen tiempo para hacerlo.
17. La formación en la familia es limitada a cuestiones de convivencia. La escuela debe formar en todo aquello que la familia no puede.
18. Escasos espacios físicos y simbólicos de socialización en la escuela.
19. Necesidad de generar en las familias la importancia de contar con escuelas inclusivas.

### **Líneas de acción**

1. Realizar actividades recreativas y muestras de trabajo en forma conjunta con instituciones barriales acompañados por los docentes.
2. Generar actividades interdisciplinarias que permitan dar respuesta a las necesidades de la comunidad.

3. Implementar propuestas formativas para familias en las escuelas.
4. Fortalecer y revalorizar las cooperadoras, asociaciones y/o espacios de participación de las familias.
5. Poner en práctica los Consejos de Escuela, acompañando a los docentes y directivos para su efectiva implementación, y favorecer la planificación, comunicación y coordinación de la tarea.
6. Fortalecer y promover la creación de centros de estudiantes u otros espacios de participación y pertenencia.
7. Realizar convivencias escuela-familia con el fin de que las familias se conozcan y fortalezcan su pertenencia a la escuela (kermese, peña, actividades deportivas, picnic de lectura, etc.).
8. Realizar contribuciones para una política pública que cree un área dedicada a la comunidad y la familia en cada escuela, a cargo de profesionales, en interacción con la cooperadora y con la dirección de la escuela.

## Eje temático 5

### Sistemas de información y evaluación

#### Desafíos

1. Hace falta una mayor precisión acerca de qué, cómo y para qué evaluar.
2. Se sigue evaluando de manera tradicional; se necesita una evaluación integral que supere los límites de los contenidos curriculares.
3. Falta una “cultura de la evaluación” en estudiantes y docentes: no se visualizan los procesos de evaluación como herramientas de mejora de la enseñanza y aprendizaje.
4. Existe una creencia acerca de que la evaluación estigmatiza y no sirve para la toma de decisiones conducentes a la mejora.
5. Los resultados de las evaluaciones no se incorporan a la toma de decisiones y no se concibe la acción de evaluar o el ser evaluado como un requisito dentro de los procesos de mejora.
6. Falta de consistencia y permanencia de la evaluación para tomar decisiones. No se tiene en cuenta el acceso a la información como eje fundamental para conocer y tomar decisiones en todos los estamentos institucionales.
7. Falta de incentivos: no hay demanda social y no se entiende el sentido o el beneficio de la evaluación. Existe resistencia de los docentes y los sindicatos a ser evaluados.
8. Falta de responsabilidad del docente para evaluar; algunos quieren desligarse de ella.
9. Para hablar de información y evaluación es imprescindible hablar de formación docente.
10. Falta una planificación estratégica comunicacional, en tanto a la información y a los monitoreos; en relación al modo en que se concibe la evaluación, paradójicamente, y a los modos en que se trabaja esa información.

11. Deficiencias en los sistemas de relevamiento de datos: la ausencia de datos confiables y la disparidad de criterios en su conformación complejiza la posibilidad de comunicarlos.
12. Las herramientas metodológicas utilizadas no permiten construir información de calidad, no se adecuan a las necesidades del sistema educativo y se utilizan metodologías “impuestas”.
13. La información existe, pero no está suficientemente disponible y no es valorada. El sistema educativo no sabe que esta información está disponible y actualizada.
14. Falta de formación o capacidad del director de escuela en cuanto a la generación y uso de información para la toma de decisiones.
15. Falta de difusión de información referida al sistema educativo, aunque también una mayor precisión en los objetivos, el tipo de información que se difunde y a través de qué medios.
16. Deficiente innovación tecnológica en la construcción y la forma de difusión de los datos.
17. Los medios presentan la información en relación al sistema educativo en forma compleja y estigmatizante.
18. Existen desajustes y tensiones en torno al uso y acceso a la información proveniente de los procesos de evaluación.
19. Uso de resultados en forma inadecuada o no pedagógica: se ingresan a lógicas ajenas a la educación como los rankings de nivel educativo y la competencia por país.
20. Divulgación tendenciosa de resultados, desde lo político y económico.
21. Dificil lectura e interpretación de la información resultante de las evaluaciones.
22. La calidad de la información generada no permite construir diagnósticos reales para los profesionales que están fuera del sistema educativo y que trabajan y comunican esos datos.
23. La evaluación sólo se refiere a los saberes técnicos y no a todas las áreas del conocimiento (por ejemplo, formación ciudadana). Falta incorporar la evaluación de “habilidades blandas”.
24. El sistema de evaluación con puntaje genera un tipo de evaluación que sólo hace avanzar o retroceder.
25. Falta de exigencia hacia los estudiantes en cuanto a las formas y contenidos a evaluar.
26. Los resultados de la evaluación no se transmiten del docente al alumno correctamente.

### **Líneas de acción**

1. Concretar estándares y protocolos para el diseño, relevamiento, uso y difusión de los resultados /datos del sistema.
2. Capacitar a los decisores para mejorar la lectura, el procesamiento y el análisis de la información.
3. Realizar jornadas abiertas para compartir los resultados de las evaluaciones con la comunidad y dar a conocer los procesos y las propuestas que se incorporen al Proyecto Educativo Institucional.

4. Fortalecer capacidades y procesos para la autoevaluación escolar: mejor articulación entre niveles de gobierno y garantías de sustentabilidad.
5. Incorporar a las familias de los alumnos en el operativo Aprender para relevar sus condiciones y expectativas.
6. Desarrollar un plan de comunicación estratégica masiva sobre los propósitos y procesos de las evaluaciones educativas.
7. Desarrollar una propuesta para el diseño de evaluaciones pensando la formación de manera integral e incluir otras dimensiones como habilidades blandas, capacidades para el mundo del trabajo y formación ciudadana.

## **Eje temático 6**

### **Gobierno y gestión del sistema educativo**

#### **Desafíos**

1. Desarticulación entre distintos programas, niveles y modalidades, entre legislación y prácticas educativas, y entre diferentes niveles de gobierno, que afecta el goce efectivo del derecho a la educación.
2. Falta de acuerdos que se vean plasmados en la práctica sobre lo que compete a cada nivel específico.
3. Falta de planificación a largo plazo.
4. Necesidad de un debate profundo sobre qué es calidad educativa.
5. Falta remarcar la importancia de la información para el gobierno del sistema.
6. Falta de planificación presupuestaria y control de su ejecución.
7. Dificultades en los mecanismos de ejecución presupuestaria en las distintas jurisdicciones.
8. Presupuesto asignado insuficiente y/o falta de ejecución presupuestaria.
9. Falta de abordaje de una nueva ley de financiamiento educativo.
10. Falta repensar los mecanismos de participación ciudadana en términos educativos (por ejemplo, en los consejos consultivos).
11. Ausencia de diálogo del gobierno con las instituciones educativas.
12. Problemas de infraestructura y recursos materiales: faltan edificios para Nivel Inicial, aulas en muchas escuelas y mobiliario. Muchos establecimientos se encuentran en muy malas condiciones físicas y no cuentan con la provisión de servicios básicos (agua potable y sanitaria, entre otros). Existen problemas de accesibilidad en las escuelas rurales. Faltan recursos que garanticen la seguridad en los establecimientos y limpieza en las escuelas.

#### **Líneas de acción**

1. Generar una red interministerial para mejorar la comunicación y articulación entre programas, niveles y modalidades.

2. Clarificar las incumbencias del Ministerio de Educación de la Nación y de los ministerios de educación jurisdiccionales.
3. Crear normativas para impulsar la articulación entre los niveles educativos y entre la gestión pública y privada en las provincias.
4. Elaborar un Plan Decenal de educación priorizando metas a corto, mediano y largo plazo y zonas más necesitadas, que se plasme en una nueva Ley de Financiamiento Educativo.
5. Fortalecer las capacidades institucionales de los ministerios (sistema de información y evaluación), la toma de decisiones y la planificación estratégica a largo plazo para las distintas políticas educativas.
6. Elaborar una propuesta de adecuación de las normas y procedimientos para promover la innovación en las escuelas y mejorar las prácticas docentes.
7. Realizar un estudio de costos necesarios para alcanzar las metas de mejora y superación de las deficiencias de la educación.
8. Simplificar los mecanismos de rendición del presupuesto asignado a las escuelas y adecuar los rubros presupuestarios.
9. Crear mecanismos de seguimiento y evaluación del uso de los recursos asignados a las jurisdicciones.
10. Generar espacios de participación y articulación presencial y virtual para el seguimiento de programas, políticas e innovaciones educativas.
11. Hacer efectivos los Consejos Consultivos que establece la ley como órganos de consulta real.
12. Crear canales más eficientes de comunicación entre escuelas que incluyan jornadas distritales de difusión de experiencias entre escuelas.
13. Crear una institución independiente que evalúe las políticas educativas implementadas por el Ministerio de Educación.
14. Elaborar una propuesta de nueva normativa de acreditación de niños con necesidades educativas especiales (NEE).
15. Elaborar y analizar datos demográficos con el fin de evaluar la creación de nuevas escuelas.
16. Inversión en infraestructura (especialmente en la construcción de nuevos jardines de infantes).
17. Realizar un censo/relevamiento del estado edilicio de las escuelas para planificar mejoras en la infraestructura, teniendo en cuenta la población en la que impactaría el cambio.
18. Elaborar una propuesta de adecuación de la infraestructura de las escuelas del país, a los nuevos sistemas pedagógicos enfocados en las habilidades blandas necesarias para el siglo XXI y a las nuevas necesidades de los alumnos inmersos en el mundo de las tecnologías.
19. Crear el cargo de asistente técnico (referente TIC) en las escuelas, con competencias claras en mantenimiento del equipamiento tecnológico y conectividad en las escuelas.







**Compromiso**  
por  
la **Educación**

 [@compromisoeduc](https://twitter.com/compromisoeduc)

 [/compromisoeducacion](https://facebook.com/compromisoeducacion)