

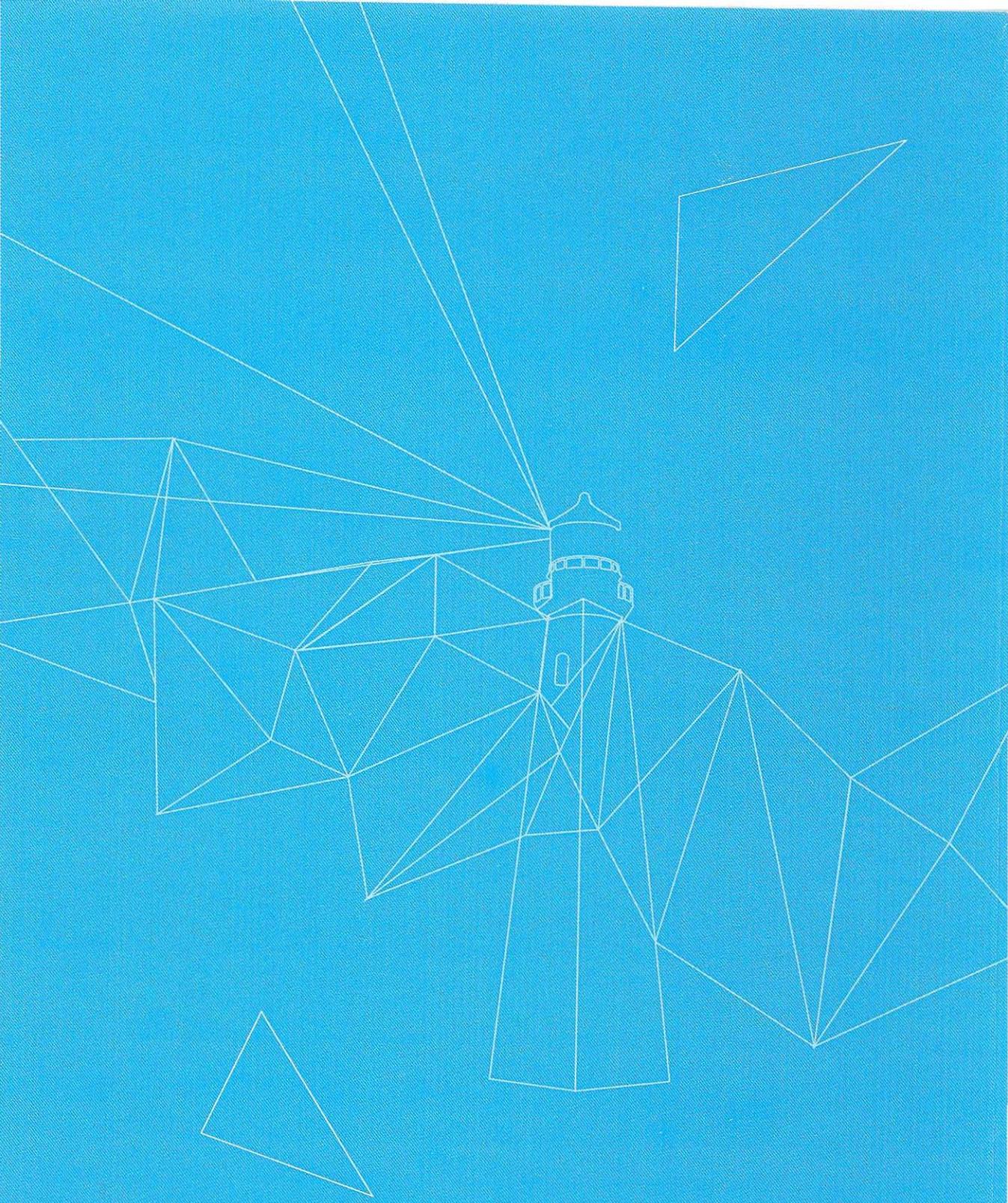


Ministerio de Educación,  
Cultura, Ciencia y Tecnología  
**Presidencia de la Nación**



# Programa **Escuelas FÍRO**

Experiencias y caminos recorridos  
2017 - 2019



Programa  
**Escuelas FÁR**O

# Programa Escuelas FÁRO

Experiencias y caminos recorridos  
2017/2019

---

## AUTORIDADES

**Presidente de la Nación**

Mauricio MACRI

**Jefe de Gabinete de Ministros**

Marcos PEÑA

**Ministro de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología**

Alejandro FINOCCHIARO

**Secretario de Gobierno de Cultura**

Pablo AVELLUTO

**Secretario de Gobierno de Ciencia, Tecnología  
e Innovación Productiva**

Lino BARAÑAO

**Titular de la Unidad de Coordinación General  
del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología**

Manuel VIDAL

**Secretario de Gestión Educativa**

Oscar GHILLIONE

**Secretaría de Evaluación Educativa**

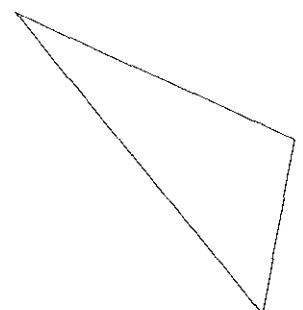
Elena DURO

**Secretaría de Innovación y Calidad Educativa**

Mercedes MIGUEL

**Directora Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas**

Inés CRUZALEGUI



Es un orgullo presentar las acciones y los logros alcanzados por el Programa Escuelas Faro entre los años 2017 y 2019. A través de esta publicación deseamos agradecer el trabajo y esfuerzo constante que los/as docentes y los equipos jurisdiccionales realizan para generar día a día mejores condiciones para el aprendizaje en estas escuelas.

La dedicación con la que los directivos y docentes asumieron los desafíos propuestos y con la que cada jurisdicción, a través de sus especialistas, acompañó a las instituciones, ha contribuido a fortalecer las trayectorias escolares de los/as estudiantes, y a mejorar sus aprendizajes en Lengua y Matemática; lo que se vio reflejado en las últimas evaluaciones Aprender, con resultados que superan la media nacional. También destacamos el apoyo de los/as facilitadores/as, quienes, como integrantes de las redes de acompañamiento territorial a las escuelas, han desempeñado un rol clave en la implementación del Programa a nivel escolar, visitando periódicamente a las instituciones.

En nuestro país persisten aún situaciones de desigualdad, por lo que hacer realidad el derecho a la educación para todos/as implica un trabajo indispensable. Por eso, se han propuesto políticas públicas orientadas a las escuelas en contextos de mayor vulnerabilidad y se han direccionado recursos materiales y pedagógicos para priorizar el acompañamiento a sus comunidades educativas con el fin de lograr que los/as estudiantes aprendan en la escuela los saberes y las capacidades fundamentales para llevar adelante su proyecto de vida.

Las Escuelas Faro demuestran que es posible alcanzar el sueño de consolidar a la educación como igualadora de oportunidades; como pilar del desarrollo de cada persona y de una sociedad más justa, equitativa y democrática. La dedicación y entrega que caracteriza a nuestros/as docentes es lo que necesitamos para hacer de la Argentina un lugar mejor.

ALEJANDRO FINOCCHIARO

*Ministro de Educación, Cultura,  
Ciencia y Tecnología*

El Programa Escuelas Faro nació en el año 2017 con los primeros resultados del operativo nacional de evaluación Aprender. Con la mejora de los aprendizajes y la equidad educativa como focos centrales de nuestra agenda, desarrollamos la política pública de largo plazo que representa este programa.

Trazar el recorrido para su implementación efectiva y duradera en cada una de las escuelas con mayores desafíos educativos y sociales que decidimos priorizar, constituyó la tarea más importante. El trabajo federal, codo a codo con cada jurisdicción participante, resultó una valiosa y potente estrategia para lograr nuestro objetivo: estar presentes, visitar y acompañar a cada equipo directivo y docente en la construcción de propuestas que mejoren los aprendizajes de sus estudiantes desde las realidades específicas de cada institución.

Escuelas Faro es una política de inmensa envergadura que fue posible gracias al compromiso, la responsabilidad, el cariño y el trabajo de los equipos jurisdiccionales, que se apropiaron de esta propuesta y la enriquecieron en cada jornada, visita y encuentro realizado.

**La evidencia del operativo Aprender 2018 nos demuestra que estamos en el buen camino. La mejora lograda en estas escuelas fue mayor al promedio nacional, tanto para el área de Matemática como de Lengua.**

Tal como el nombre del programa lo indica, estas escuelas hoy iluminan un camino de mejora para el resto del sistema educativo argentino. Han podido mirarse y analizarse profundamente, recuperando la centralidad de la tarea pedagógica en la escuela, la planificación estratégica en base a evidencia, el trabajo en equipo, el acompañamiento y el liderazgo de los equipos directivos. Se han transformado en comunidades de aprendizaje.

Es un honor para todo el equipo nacional que forma parte de este programa celebrar en este libro los logros alcanzados. Son logros profundos y duraderos que están enraizados en las escuelas participantes y sus comunidades educativas y que, sin duda, deben crecer y alcanzar a más escuelas para lograr la educación de calidad que anhelamos para cada uno/a de los/as estudiantes de nuestra República Argentina.

INÉS CRUZALEGUI

*Directora Nacional de Planeamiento de  
Políticas Educativas*

MERCEDES MIGUEL

*Secretaría de Innovación  
y Calidad Educativa*



## EQUIPO NACIONAL INVOLUCRADO EN EL PROGRAMA

### **Coordinación general**

Inés CRUZALEGUI

### **Diseño y desarrollo pedagógico**

Marcelo CUGLIANDOLO

### **Coordinación y seguimiento integral**

Eliana PONS  
María Carolina CALVELO  
Marina D'ADDARIO  
María Paula JURADO ACHINELLI

### **Coordinación Trayecto Formativo**

**Equipo de Gestión**  
Margarita MARTURET  
Raquel GAMARNIK  
Fernanda BENITEZ  
María Victoria ENGELS  
Adriana SANTOS  
Sergio FERNÁNDEZ

### **Tutoras de Gestión**

Mercedes POTENZE  
Paola RAMOS  
Aldana TELIAS

### **Plataforma Programa Escuelas Faro**

María Gabriela MADEO  
Franco CAPUTO

### **Apoyo a la gestión**

Martín GRASCHINSKY  
Florencia CÁMARA  
Lourdes SEMPERTEGUI  
Sandra COLOMBO  
Karina QUEVEDO

### **Diseño y Diagramación**

Karina ACTIS  
Juan Pablo RODRÍGUEZ  
Coralia VIGNAU

### **Instituto Nacional de Formación Docente**

Florencia MEZZADRA

### **Equipo y Tutores/as de Lengua**

María del Pilar GASPAR  
Mara BANNON  
Matías JELICÉ  
Isabel Gladys OTAÑI  
Violeta MAZER  
Noelia LYNCH  
María Dolores GIMÉNEZ ZAPIOLA  
María Fernanda CANO  
Cecilia SERPA  
Mara AJZENMESSER

### **Equipo y Tutores/as Matemática**

Adriana DÍAZ  
Patricia LISCIANI  
Débora SANGUINETTI  
María Carolina BENITO  
Gloria RODRÍGUEZ

*Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología*

*Programa Escuelas Faro : experiencias y caminos recorridos 2017-2019. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, 2019.*  
116 p. ; 25 x 19 cm.

*ISBN 978-987-784-037-7*

*1. Educación. I. Título*

*CDD 370*

# Índice

<b>Introducción .....</b>	9
<b>● 1. El Programa: propuesta e implementación .....</b>	11
1.1. Propósitos y objetivos .....	11
1.2. Líneas de acción .....	14
1.3. La construcción del PEAP .....	16
1.4. Equipos de gestión del Programa .....	18
<b>● 2. Asesoramiento situado prioritario .....</b>	29
2.1. Trayecto formativo para Equipos de Especialistas Jurisdiccionales .....	32
2.2. Trayecto formativo para Equipos de Coordinación Institucional .....	44
<b>● 3. Red de acompañamiento territorial a escuelas .....</b>	53
3.1. Conformación y dinámicas de trabajo .....	53
3.2. Acompañamiento jurisdiccional a los ECI .....	64
<b>● 4. Las implicancias del Programa Escuelas Faro en cada institución .....</b>	71
<b>● 5. Recursos para la gestión del programa .....</b>	79
5.1. Publicaciones .....	79
5.2. Recursos y materiales pedagógicos .....	80
<b>● 6. Monitoreo y evaluación .....</b>	87
<b>● 7. Hacia el cumplimiento de los propósitos: primeros resultados educativos del programa .....</b>	93
<b>● 8. Faro como experiencia: caminos recorridos. Fragmentos, testimonios y relatos .....</b>	103
<b>● 9. Palabras finales .....</b>	107

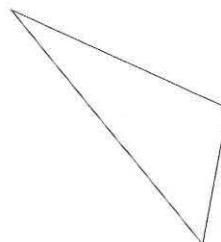
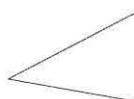


# Introducción

La presente publicación tiene como objetivo dar cuenta de la experiencia que ha constituido para sus protagonistas la participación en el Programa Escuelas Faro durante el período 2017-2019. A través de testimonios, imágenes y datos cuantitativos, se presentan los logros, desafíos y aprendizajes construidos ante la invitación a repensar nuestras prácticas institucionales y docentes en búsqueda de estrategias más potentes y pertinentes para garantizar aprendizajes y trayectorias educativas completas y de calidad para todos/as los/as estudiantes.

El recorrido de mejora que propone esta iniciativa se configuró a partir del fortalecimiento de cada institución, de sus capacidades de análisis, revisión, problematización y trabajo en equipo, para llevar adelante una tarea concreta: un Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios, genuinamente construido por cada escuela. Un fortalecimiento capaz de sostenerse en el tiempo y movilizar profunda e integralmente la vida institucional.

Este documento recupera, sistematiza y pone en valor el trabajo realizado por quienes forman parte de esta comunidad de aprendizaje: las escuelas, los equipos que las acompañan jurisdiccionalmente y quienes sostienen su gestión a nivel nacional. A su vez, espera poder dar a conocer esta experiencia de transformación para profundizar sus logros y ampliar su alcance en el sistema educativo argentino.





# El Programa: propuesta e implementación

*"El Programa Escuelas Faro permitió trabajar de forma integral la propuesta didáctica de cada institución. Pensar la escuela desde una lógica de la 'posibilidad' y no del 'no pueden, no saben'. Pensar las acciones en términos de procesos evaluables para poder realizar los reajustes necesarios." (Corrientes, Referente Jurisdiccional)*

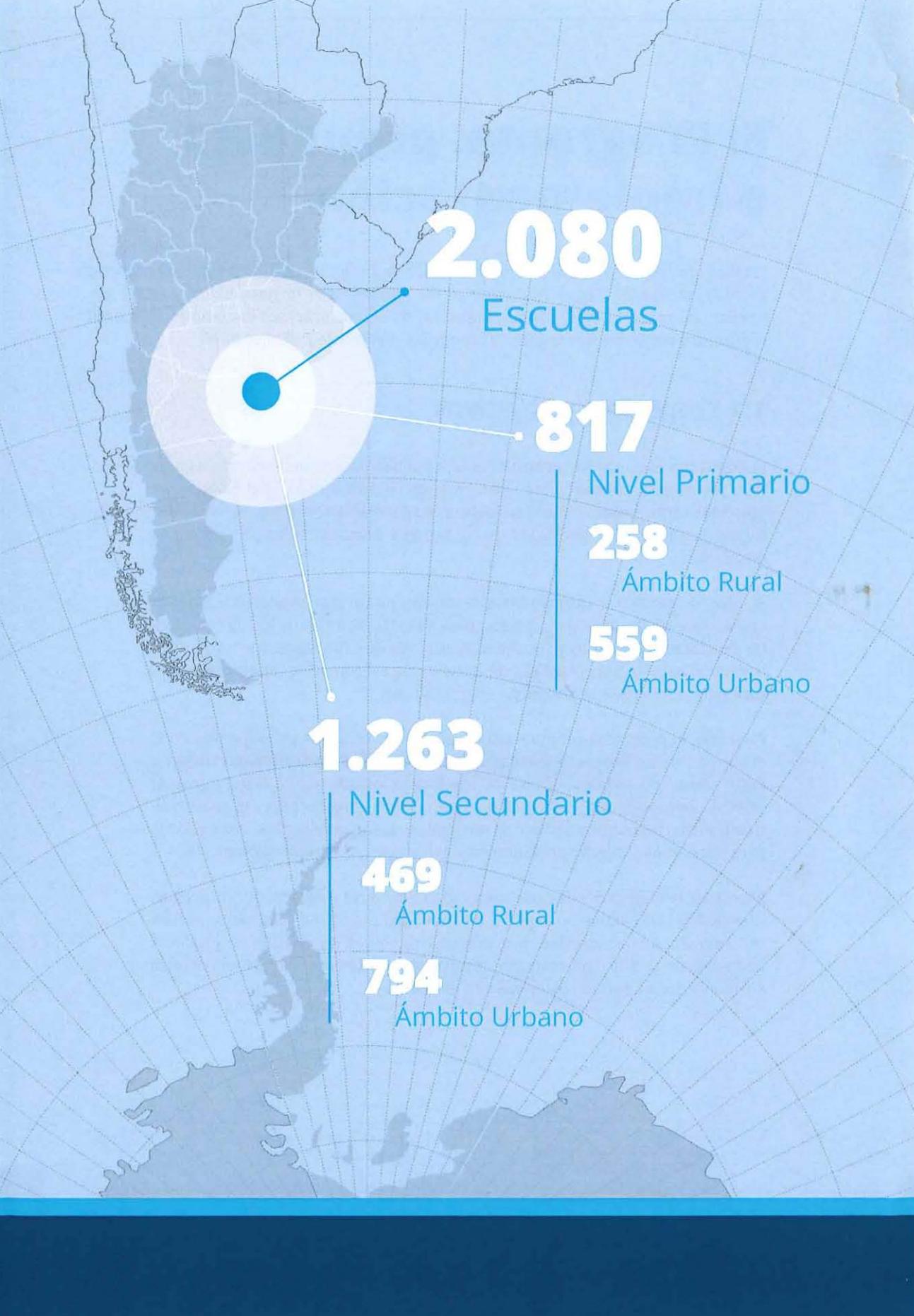
## 1.1 Propósitos y objetivos

El Programa Escuelas Faro constituye una política educativa destinada a construir un sistema educativo más justo, siendo responsabilidad del Estado que todos los niños, niñas y jóvenes finalicen su escolaridad con los aprendizajes fundamentales, en la diversidad de contextos y prácticas culturales donde se desarrolla.

Su objetivo general es mejorar los aprendizajes en Lengua y Matemática, desde un enfoque de desarrollo de capacidades, y las trayectorias de los/as estudiantes de escuelas primarias y secundarias, a través de estrategias que fortalezcan la gestión escolar y las prácticas de enseñanza, así como las condiciones institucionales en las que se despliega el aprendizaje.

Para ello, el programa propone acompañar a las escuelas participantes en el desarrollo de un **Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios** (en adelante PEAP), centrado en la mejora de los objetivos a los que aspira el programa. El PEAP es formulado por cada escuela a partir de la construcción y el análisis situado y colectivo de problemáticas relevantes, desde un abordaje institucional, para determinar objetivos prioritarios y estrategias de intervención posibles.

Promover la mejora desde cada comunidad educativa y a partir de sus propias necesidades constituye un aspecto distintivo del programa. Esta característica contribuye a institucionalizar procesos permanentes de revisión de prácticas pedagógicas y a la construcción compartida de propuestas de enseñanza enriquecedoras, que se sostendrán en el tiempo.



**2.080**  
Escuelas

**817**

Nivel Primario

**258**

Ámbito Rural

**559**

Ámbito Urbano

**1.263**

Nivel Secundario

**469**

Ámbito Rural

**794**

Ámbito Urbano

Esta iniciativa tiene como objetivos específicos:

- Acompañar y apoyar el desarrollo de un PEAP en cada escuela participante, en el que se establecen metas de logro de aprendizaje en Lengua y Matemática, como así también metas para la mejora de la gestión institucional, en base a un punto de partida elaborado colectivamente, junto con estrategias de enseñanza para alcanzarlas.
- Fortalecer el lugar central de la enseñanza y del aprendizaje a través de propuestas de formación docente situada y asesoramiento pedagógico tanto a las escuelas como a los equipos jurisdiccionales que las acompañan.
- Promover la conformación de redes de acompañamiento a las instituciones que apoyen a las comunidades educativas en los procesos de revisión de sus prácticas para la mejora continua.
- Fortalecer las condiciones materiales e institucionales de las escuelas a través de la dotación de recursos pedagógicos.

Para lograr estos objetivos, el Programa Escuelas Faro comenzó su implementación en más de 2.000 escuelas<sup>2</sup>. Se priorizó trabajar, en esta primera instancia, con estrategias de acompañamiento intensivas en escuelas situadas en los contextos más complejos y con mayores desafíos educativos<sup>1</sup>. A su vez, la propuesta se focaliza en el segundo ciclo del Nivel Primario y el ciclo básico del Nivel Secundario, considerando que la transición entre estos dos niveles de la educación obligatoria es una instancia clave en la trayectoria escolar de los/as estudiantes.

Para dar nombre al programa, se eligió la imagen del faro como aquello que muestra un camino, que ilumina un trayecto. Para el programa, el Faro es el aprendizaje, posicionamiento que permite confluir todos los esfuerzos institucionales en el enriquecimiento de las propuestas de enseñanza hacia la mejora de las experiencias de los/as estudiantes, involucrando a la comunidad educativa en su conjunto.

<sup>1</sup> Las escuelas fueron seleccionadas desde un enfoque multidimensional y buscando garantizar la equidad federal y social. Los criterios utilizados para ello fueron los siguientes: resultados del Operativo Aprender 2016, indicadores de vulnerabilidad educativa (tasa de no asistencia escolar y sobreedad) e indicadores del contexto social.

<sup>2</sup> En esta publicación no se incluyeron las escuelas de la Provincia de Buenos Aires que participan de la Red de Escuelas de Aprendizaje.

## 1.2 Líneas de acción

### Red de acompañamiento territorial a escuelas

Conformación de redes de acompañamiento territorial a las instituciones educativas, con los/as facilitadores/as, los equipos de especialistas y otros perfiles relevantes en cada comunidad educativa.

Apoyo pedagógico para la implementación del PEAP, relevamiento de necesidades para su concreción y seguimiento de su desarrollo.

### Monitoreo y Evaluación

Producción y análisis de información que permita identificar los avances y desafíos durante la implementación del programa, para la consecución de los objetivos propuestos.

1

### Asesoramiento situado prioritario

Formación presencial y virtual destinada a Equipos de Especialistas Jurisdiccionales.

Formación presencial y virtual y asesoramiento situado destinado a Equipos de Coordinación Institucional para la elaboración e implementación de los Proyectos Escolares de Aprendizajes Prioritarios.

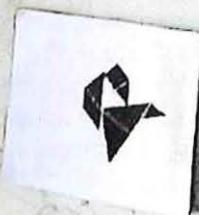
2

### Recursos para mejorar las condiciones institucionales

Dotación a las escuelas de libros y materiales didácticos y pedagógicos que contribuyan con el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, en el marco del PEAP.

3

4



10/12 1A/12  
1A/12



## 1.3 La construcción del PEAP

*"El PEAP se presentó como una nueva oportunidad para pensar en conjunto lo que se enseña y cómo se enseña en las escuelas." (Río Negro, Referente Jurisdiccional)*

La elaboración e implementación del PEAP, a partir de la construcción de un punto de partida colectivo, es una tarea fundamental que el Programa Escuelas Faro le propone a las escuelas participantes. Por ello, el PEAP se concibe como un proyecto institucional desarrollado a partir de la articulación entre una pluralidad de voces, de evidencias institucionales, cualitativas y cuantitativas, y de la problematización de situaciones relevantes en la vida institucional, algunas veces naturalizadas.

Esta lectura supone que la escuela pueda mirarse a sí misma para reconocer de qué maneras se enseña y se aprende en ella, cómo se desarrolla el trabajo docente, qué características presenta la organización institucional, entre otros aspectos. El propósito de este proceso es construir un saber institucional sobre lo que la escuela realiza y sus principales desafíos, como base para identificar problemáticas y elaborar un proyecto de trabajo compartido que permita encararlas.

La tarea particular de elaboración y desarrollo del PEAP permitió volver a mirar el trabajo que cada escuela realiza. Se trata, en este acto de revisión, de encontrar o redescubrir aquello no visto, lo olvidado, lo sorpresivo, como así también, aquellas acciones que se realizan en forma cotidiana que son valoradas por la comunidad y que fortalecen tanto el trabajo de enseñar como los aprendizajes. Constituye también una decisión colectiva de priorizar temáticas y desafíos a la luz de identificar prioridades institucionales y establecer acciones que permitan sostenerlas y evaluarlas.

En relación a esta priorización, es importante destacar que, a diferencia de otras iniciativas y proyectos centrados en la implementación de planes de mejora integrales, este programa se centra en la construcción de problemáticas específicas y acotadas para las áreas de Lengua, Matemática y Gestión, desde un abordaje institucional. A partir de la problematización que realiza cada escuela, se le propone la formulación de objetivos concretos que puedan ser alcanzados con los recursos disponibles en cada institución en el transcurso del ciclo lectivo. La apuesta es una transformación profunda que se inicia con logros pequeños y observables, los cuales sientan las condiciones y generan las oportunidades para avanzar hacia desafíos más complejos y estructurales.

Este abordaje implica trabajar en todo momento desde una perspectiva institucional y a partir de acuerdos pedagógicos de los cuales participen todos los actores escolares. Sabemos que la mejora de los aprendizajes, lejos de decisiones azaro-

sas y/o aisladas, requiere de procesos de planeamiento institucional como parte de una “rutina escolar” que involucren a toda la comunidad educativa. En esta línea, el **PEAP se presentó como una oportunidad para repensar las propuestas de enseñanza con el fin último de que nuestras niñas, niños y jóvenes aprendan y recorran trayectorias escolares continuas y completas.**

Comprendido de este modo, el PEAP constituye un desafío y una oportunidad para que todo el equipo de la escuela reflexione y oriente sus acciones hacia aquellas cuestiones que son centrales para el aprendizaje de los/as estudiantes:

- Las estrategias pedagógicas puestas en juego para el desarrollo de las capacidades y saberes de todos/as los/as estudiantes y la responsabilidad del equipo docente en esta tarea.
- Las estrategias institucionales para acompañar las trayectorias escolares atendiendo su singularidad.

En este sentido, invita a las escuelas al desarrollo de las siguientes acciones:

- realizar una lectura compartida del escenario escolar (Punto de partida);
- identificar en conjunto una situación problemática que se quiere modificar;
- acordar un objetivo a alcanzar;
- definir las acciones y actividades necesarias para abordar la problemática;
- identificar a los/as participantes y a los/as responsables de llevar adelante estas acciones;
- prever los tiempos en que dichas acciones tendrán lugar;
- considerar los recursos disponibles y los que sea necesario conseguir;
- acordar de qué modo se irán evaluando los avances, la puesta en marcha y el desarrollo del PEAP, así como su evaluación final.

Resulta relevante aclarar que la construcción del PEAP no se concibe como un proceso lineal que se realiza en un orden predeterminado. En cada institución, estos aspectos y la construcción del proyecto adquieren dinámicas particulares en función de los distintos contextos y realidades institucionales. Un proyecto entendido, entonces, como una “carta de navegación” donde orientarse, pero también donde volver cada vez para revisar la ruta, registrar lo recorrido y desafiar nuevos horizontes.

En síntesis, los aspectos mencionados que caracterizan la construcción del PEAP responden a una intencionalidad central del programa: convocar a las escuelas a pensarse a sí mismas, a que puedan identificar sus propias necesidades y construyan su recorrido hacia la mejora, orientándolas continuamente en este proceso, pero sin pretensión de prescribir este camino o suponer conocerlo mejor desde el nivel central que desde la propia institución que lo transita. El programa concibe que este posicionamiento contribuye a una transformación educativa real y con sentido, sostenible en el tiempo.

## 1.4 Equipos de gestión del programa

*"El principal aporte del programa es el trabajo articulado que se potenció y sostuvo con los actores del nivel central, así como la propuesta de acompañamiento situado a las instituciones. Asimismo, el uso de herramientas de monitoreo para la planificación y gestión de Proyectos consideramos que fue de relevancia para el trabajo en nuestra provincia." (Jujuy, Especialista Jurisdiccional)*

El programa contó con el compromiso y el trabajo mancomunado de diversos equipos que, desde diferentes niveles de gestión, coadyuvaron al avance y consolidación de esta propuesta en cada territorio, de un modo articulado y conjunto.

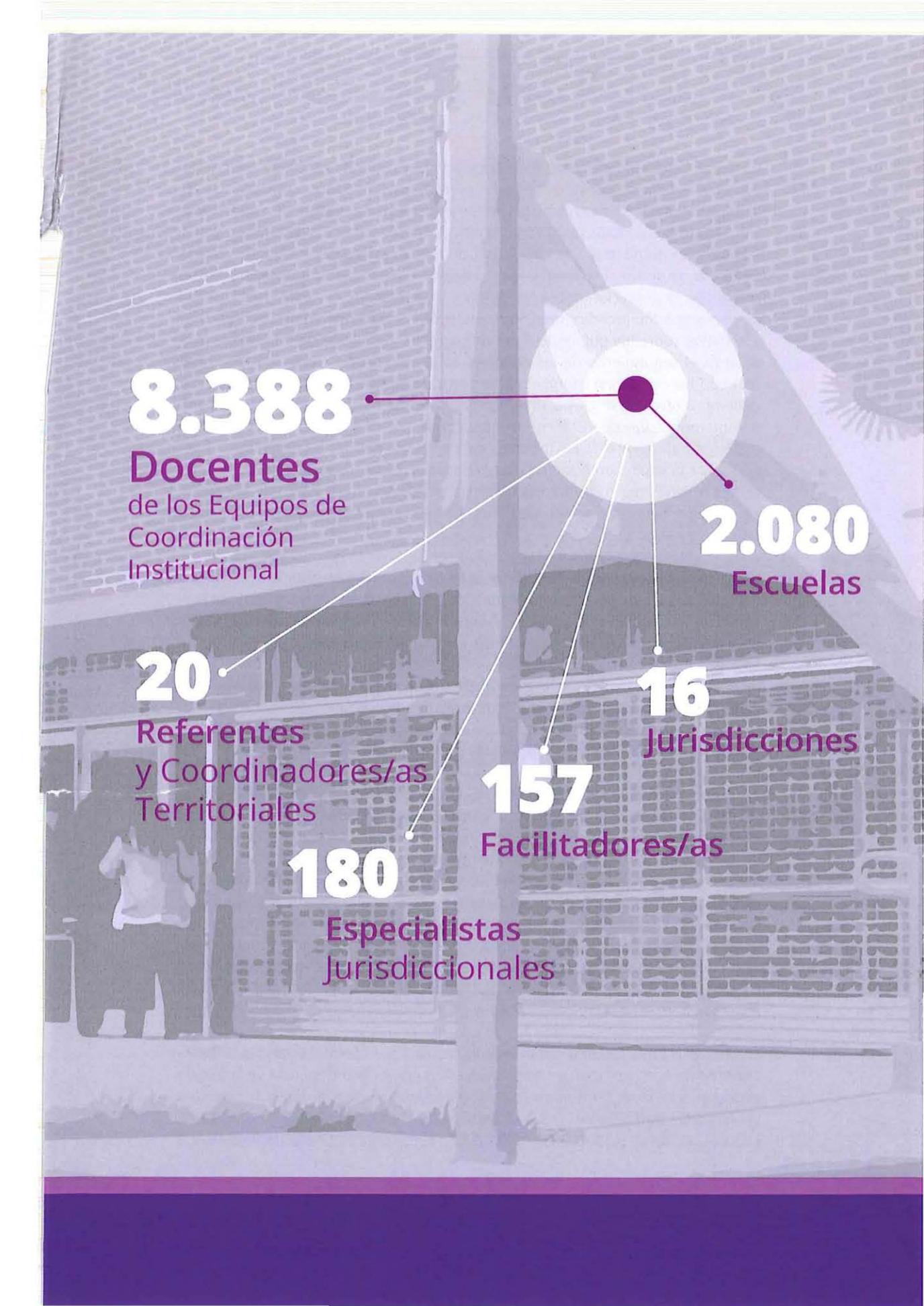
A **nivel nacional**, el equipo fue coordinado por la Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas y se encuentra conformado por perfiles pedagógicos y de gestión de dicha dirección y del Instituto Nacional de Formación Docente. Este equipo incluye especialistas en planificación y monitoreo de proyectos, de Lengua, Matemática y Gestión Institucional, así como un grupo de tutores/as encargados/as del acompañamiento virtual a los equipos jurisdiccionales en todas las instancias de trabajo recorridas, tal como se señalará más adelante.

Entre las principales tareas asignadas al equipo nacional se pueden mencionar: planificar y coordinar integralmente las líneas de acción del programa en conjunto con las provincias; articular las intervenciones de los equipos nacionales y jurisdiccionales; elaborar documentos pedagógicos marco; desarrollar instancias de formación presenciales y virtuales para los Equipos de Especialistas Jurisdiccionales y elaborar materiales específicos; acompañar durante la implementación del programa a todos los actores jurisdiccionales involucrados; planificar y coordinar los dispositivos y acciones para el monitoreo de las acciones y coordinar el proceso de dotación de materiales pedagógicos a las escuelas.

A **nivel jurisdiccional**, los equipos han sido constituidos por: el/la referente jurisdiccional, los equipos de especialistas, facilitadores/as y aquellos perfiles adicionales que cada jurisdicción haya considerado pertinente frente a la implementación de este programa, como los/as referentes de formación situada, directores/as de nivel y perfiles de apoyo administrativo e informático<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Los perfiles específicos del programa, a saber: Coordinador/a territorial, Especialistas y Facilitadores/as, han sido financiados por el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación a través de un presupuesto específico destinado para tal fin. Para su selección, se trabajó en forma conjunta entre el ministerio nacional y los ministerios jurisdiccionales, a partir de TDR específicos para cada perfil.



**8.388**

**Docentes**

de los Equipos de  
Coordinación  
Institucional

**20**

**Referentes**  
y Coordinadores/as  
Territoriales

**180**

**Especialistas**  
Jurisdiccionales

**2.080**

**Escuelas**

**16**

**Jurisdicciones**

**157**

**Facilitadores/as**

La figura del/de la **referente** fue designada por cada Ministro/a jurisdiccional con el propósito de constituirse como perfil de planificación y coordinación de la implementación de las distintas líneas y actores del programa en su jurisdicción. Tanto sus propios testimonios como la marcha efectiva de cada etapa de trabajo han demostrado la capacidad de estos perfiles para: la organización de líneas de acción, estrategias y dispositivos a partir de su contextualización provincial; la definición sobre las dinámicas de trabajo, recursos y modalidad de comunicación jurisdiccional; la revisión de los aspectos en que profundizar y aquellos sobre los que realizar modificaciones; definición de objetivos y propósitos; el seguimiento de las acciones en el territorio; y comunicación continua con los equipos nacionales. Es a partir de su función que resultó posible delinear a nivel institucional una intervención que pudiera dar lugar al diseño e implementación de PEAP coherentes con la realidad escolar. Asimismo, sus acciones y el registro de las mismas han permitido configurar una mirada integral sobre la implementación de esta iniciativa en cada provincia. Son los/as referentes quienes han logrado articular esta propuesta en el marco de la política educativa provincial y, recíprocamente, ponerla en consonancia con la política educativa nacional.

Los/as **coordinadores/as territoriales** se incorporaron en aquellas provincias caracterizadas por mayor complejidad, sobre la base de criterios como el universo de escuelas y/o dispersión geográfica entre ellas, cantidad de equipos de especialistas jurisdiccionales, entre otros. Entre sus tareas prioritarias se encuentran: la coordinación y articulación entre los diferentes equipos jurisdiccionales participantes; la organización del acompañamiento territorial a las instituciones; la organización del acompañamiento situado a los equipos institucionales para la implementación del PEAP; y la articulación entre el Programa Escuelas Faro con otras propuestas jurisdiccionales y/o nacionales.

En cada jurisdicción, asimismo, se han constituido **Equipos de Especialistas Jurisdiccionales**, conformados por perfiles correspondientes a las áreas de Lengua, Matemática y Gestión institucional. Su responsabilidad prioritaria consiste tanto en la planificación como coordinación –junto al equipo nacional- de las líneas de formación y asesoramiento pedagógico a nivel provincial. En este marco, los/as especialistas se encargan de diseñar e implementar –sobre la base de los dispositivos propuestos nacionalmente- instancias de formación presenciales y virtuales para los Equipos de Coordinación Institucional en relación con el desarrollo y evaluación de cada PEAP. Simultáneamente, coordinan y desarrollan el acompañamiento pedagógico a las escuelas durante las diferentes instancias de implementación y gestión del Programa.

Los equipos jurisdiccionales han incluido como figura central la del/de la **facilitadora** para el acompañamiento a las escuelas. A cada provincia se le asignó desde el nivel central un número de facilitadores/as considerando la cantidad de escuelas participantes y las dinámicas de trabajo territorial. Los/as facilitadores/as llevan a cabo, principalmente, las siguientes tareas: acompañar a

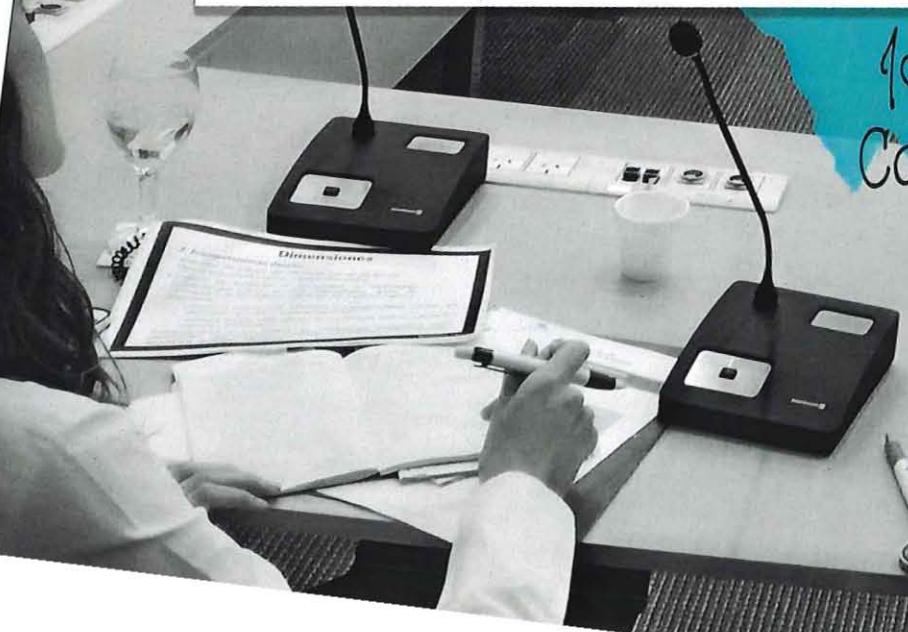
los equipos institucionales en la implementación del PEAP, mediante visitas periódicas a las escuelas; relevar en cada visita las necesidades surgidas durante la implementación de cada PEAP; sistematizar la información recabada para contribuir al proceso de monitoreo y seguimiento del programa; colaborar en la articulación entre los Equipos de Especialistas Jurisdiccionales y las instituciones, a fin de dar respuestas a las necesidades recabadas y sostener los procesos de implementación de los PEAP.

Cada escuela, por su parte, conformó un **Equipo de Coordinación Institucional** (en adelante ECI), que ha resultado clave en la implementación de esta política. Cada ECI está conformado por entre cuatro y seis perfiles, definidos institucionalmente a partir de criterios orientadores estipulados desde el nivel central<sup>14</sup>. Cada uno de ellos tiene a su cargo la elaboración, el desarrollo y la evaluación -en articulación con los demás actores institucionales- del PEAP. Para esto, se diseñaron e implementaron estrategias tanto pedagógicas como de gestión institucional a fin de involucrar al colectivo docente en su conjunto y a la comunidad escolar en el desarrollo del proyecto.

Algunas jurisdicciones han incorporado en sus equipos perfiles adicionales, dedicados a facilitar la gestión en términos administrativos y/o informáticos. Contadas provincias involucraron, asimismo, la figura de Referente de Nivel, para avanzar en la coordinación pedagógica de acciones según los requerimientos propios de los niveles Primario y Secundario.

---

<sup>14</sup> Los ECI generalmente están constituidos por: una persona del equipo directivo, uno/a o dos docente/s del área de Lengua y uno/a o dos docente/s de Matemática, junto con otro perfil a elección de la escuela (del equipo de conducción, coordinador/a de ciclo, bibliotecario/a, integrante del equipo de apoyo, maestro/a integrador/a, coordinador/a, tutor/a, director/a de estudios, asesor/a pedagógico/a, entre otros).





Equipos  
de Gestión



## 1.4.1 Conformación y distribución de los equipos

Con respecto a la conformación de los equipos de trabajo, los/as referentes jurisdiccionales destacan como un logro la continuidad de los/as especialistas en sus funciones, frente a la gradualidad de los procesos pedagógicos e institucionales puestos en marcha. La mayor parte de las jurisdicciones ha registrado pocas variaciones en este sentido desde los inicios del programa, lo que permitió afianzar su desarrollo y estructurar con mayor eficiencia las dinámicas de trabajo y dispositivos puestos en marcha.

*"Los Equipos Faro de las Direcciones de Nivel Primario y Secundario continúan con la misma conformación que en 2018. Todos los integrantes son miembros de los equipos técnicos, de planta permanente y/o afectados y 7 facilitadores contratados (3 para nivel Primario, 3 para Secundario y 1 para Secundario rural)." (La Rioja, Referente jurisdiccional)*

Los/as facilitadores/as, en cambio, han registrado mayor variación. Luego de las instancias iniciales de implementación, muchas jurisdicciones han decidido optar por perfiles con mayor experiencia pedagógica para este rol, logrando así fortalecer el acompañamiento territorial a las escuelas. Asimismo, las características geográficas de cada provincia y los consecuentes condicionamientos para el desplazamiento entre escuelas también ha sido un factor decisivo a la hora de seleccionar facilitadores/as con posibilidad real de realizar las visitas institucionales estipuladas y conocer tanto del territorio como de la comunidad educativa involucrada.

*"En cuanto a los facilitadores: hubo cambios considerables ya que consideramos fundamental (en algunos casos) que el perfil sea docente y conozca la zona donde realizará la visita. La percepción y la 'apertura' de las escuelas es sustancialmente diferente cuando las visita un docente de la zona. En este sentido pudimos lograr mejores diagnósticos." (Corrientes, Referente jurisdiccional)*

Con respecto a los ECI, se ha advertido una gran alternancia en su conformación -especialmente en el Nivel Primario-, y sobre la base de condiciones inherentes al funcionamiento del sistema educativo: la movilidad docente, la estabilidad en el cargo de cada perfil considerando su condición como titular, interino o suplente; los concursos de ascenso, etc. La reconfiguración de los ECI se señala como clave para la continuidad y profundización del trabajo institucional en torno a cada PEAP.



*"Teniendo en cuenta la dispersión y dificultades de acceso a muchas de las escuelas impactadas por el programa se solicitó la colaboración de los equipos de referentes jurisdiccionales para el trabajo conjunto con los facilitadores, a fin de aunar esfuerzos y poder llegar a todas las instituciones involucradas. De la misma manera, fue necesario trabajar singularmente hacia el interior de algunas escuelas, dadas sus características particulares, entre ellas la "ruralidad profunda." (Santiago del Estero, Referente jurisdiccional)*

Considerando tanto los requerimientos como las posibilidades de cada provincia, todas ellas han dado un carácter singular a las dinámicas de trabajo configuradas para sus equipos. En algunos casos la organización ha estado dada por las características geográficas, en otros por los niveles educativos, por la oferta (en términos de modalidad), entre otras.

*"A fin de operativizar mejor la implementación, el desarrollo y el monitoreo de los PEAP, la principal adecuación de la Jurisdicción fue el involucramiento de los equipos territoriales/zonales que trabajan en cada sede de supervisión y poseen perfiles claramente pedagógicos. Esto implica que los facilitadores tienen una estrecha comunicación con estos equipos que, junto a cada Supervisor zonal, son conocedores de lo que se aborda en cada Escuela y se logra trabajar más fuertemente con las problemáticas de cada zona. Asimismo, los equipos técnicos de Lengua y Matemática de las direcciones generales de Nivel Primario y de Nivel Secundario colaboran con talleres relacionados con problemáticas específicas de enseñanza tanto de Lengua como de Matemática. La Referencia de Formación Situada y Faro la ejerce una sola persona con un equipo central, por decisión de las autoridades, y las acciones se van acordando con las tres especialistas de ambos niveles y con las Direcciones de las que ellas dependen. Se nota una buena inserción, articulación y responsabilidad por estas líneas en las Escuelas." (La Rioja, Referente jurisdiccional)*



## 1.4.2. Contextualización del Programa

*"La contextualización del Programa posibilitó que su desarrollo no fuese algo que quede por fuera del Proyecto Educativo construido por cada una de las escuelas involucradas. Poner en diálogo la implementación del Programa con las políticas educativas permitió que se convirtiera en una propuesta que sumó y potenció las dimensiones abordadas." (La Pampa, Referente jurisdiccional)*

Las características constitutivas del programa y su gestión jurisdiccional no solo han permitido sino también impulsado de un modo significativo la singularidad de su desarrollo en cada jurisdicción.

A través de los informes elaborados periódicamente por los/as referentes jurisdiccionales en el marco de la propuesta nacional de monitoreo, es posible observar una apropiación jurisdiccional e institucional de esta iniciativa que permite, por un lado, reflejar las principales características planteadas nacionalmente y, por otro, generar una impronta particular en cada provincia.

De allí que los logros alcanzados en el marco del Programa Escuelas Faro puedan leerse mejor a través de las voces de sus protagonistas, considerando cada realidad educativa y aquellos factores que la configuran.

Aun así, es posible identificar un núcleo común de experiencias y consideraciones tanto en torno de los logros como de los aspectos cuyo trabajo debe profundizarse en las etapas sucesivas de implementación. Los/as referentes jurisdiccionales coinciden en que la propuesta ha logrado consolidarse a lo largo de su desarrollo. Progresivamente se han afianzado los dispositivos, prácticas y dinámicas conducentes al cumplimiento de los objetivos para llegar al diseño e implementación de PEAP atentos a las necesidades, pedagógicas e institucionales, de cada escuela y sus estudiantes. Y esto ha comenzado a reflejarse en la mejora de algunos indicadores educativos escolares.

## 1.4.3. Articulación entre las áreas y programas del ministerio jurisdiccional

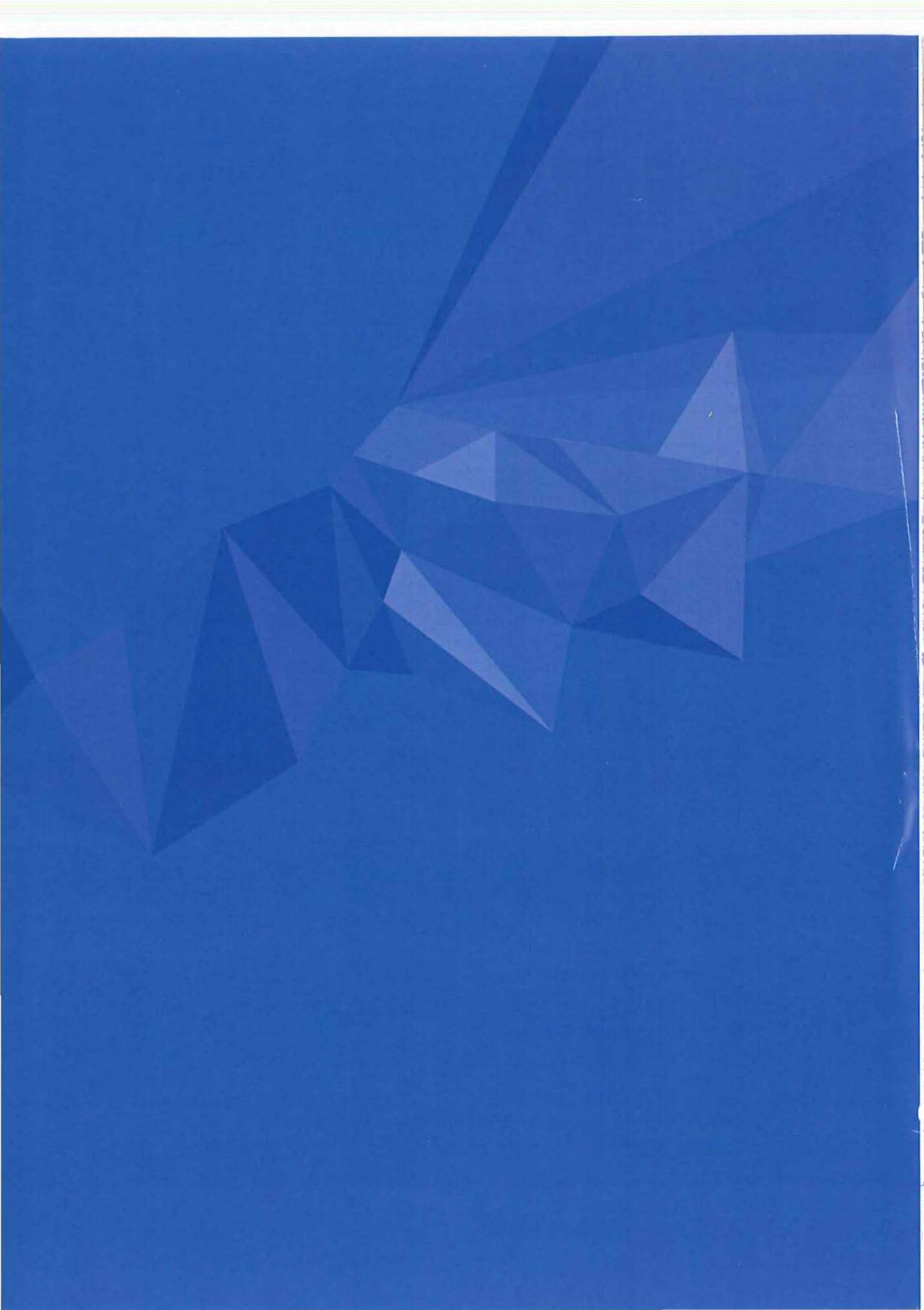
La implementación del Programa Escuelas Faro se ha llevado a cabo jurisdiccionalmente a partir de la articulación entre diversas áreas y programas ministeriales. Esto posibilitó la consonancia de acciones, estrategias y recursos e implicó, en muchos casos, que quienes llevan adelante esta iniciativa también participen de los equipos técnicos correspondientes a las direcciones de nivel, áreas de planeamiento o curriculares. Dicha articulación otorga integralidad y coherencia no solo a la implementación de esta propuesta sino también a la

política educativa jurisdiccional. Los testimonios de sus referentes dan cuenta de las particularidades de este logro:

*"(...) trabajamos con las Direcciones Generales de Nivel Primario y Secundario. Respecto a otros Programas, articulamos con Formación Docente Situada, Aprender Matemática y la Actualización Académica en gestión para equipos directivos. Se articula tanto desde los perfiles -en varios casos los compartimos-, como desde las actividades propuestas en territorio (...)" (Chubut, Referente Jurisdiccional)*

*"El Programa de Formación Docente Situada y la coordinación del Programa Escuelas FARO (...) es llevado a cabo por el mismo equipo. Por lo tanto, los dispositivos, los materiales y las estrategias de ambos programas se encuentran íntimamente articulados entre sí. En este año, se han incorporado formadores del Programa Aprender Matemática a los encuentros presenciales territoriales de manera de continuar y profundizar la articulación de propuestas de acompañamiento a las escuelas." (Río Negro, Referente Jurisdiccional)*

*"En la Jurisdicción se articula con los directores de los Niveles involucrados, es decir, las Direcciones de Nivel Primario y Secundario, más que nada para mantener una misma línea de trabajo en lo pedagógico y sobre todo no superponer acciones y fechas de los encuentros en territorio, pero la principal articulación se da con la Dirección General de Perfeccionamiento y Capacitación Docente." (La Pampa, Referente Jurisdiccional)*



# Asesoramiento situado prioritario

*"El acompañamiento a los Equipos Institucionales es un verdadero desafío, ya que entendemos que acompañar implica poder mirar y considerar las condiciones muy diferentes en las que se encuentran cada una de las instituciones educativas. Acompañar a las escuelas es caminar juntos en una construcción conservando una mirada integral, a través de intervenciones que fortalezcan las prácticas de gestión y de enseñanza, las condiciones materiales en que tienen lugar y el lazo entre las escuelas, la familia y su comunidad." (Salta, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

El asesoramiento situado prioritario en el marco del Programa Escuelas Faro se plantea como un dispositivo de formación que busca promover al interior de las escuelas espacios de aprendizaje colectivos y de revisión de las prácticas, consolidando equipos de trabajo. Este dispositivo tiene un carácter situado e institucional, así como una formación específica por áreas de conocimiento, con instancias presenciales y espacios de trabajo virtual colaborativos.

Esta estrategia busca intervenir y abordar las problemáticas particulares de cada institución, imaginar caminos para construir formas de intervención pertinentes y cuidadosas en las que los diferentes actores participantes sean protagonistas. Acompañar dando cuenta de la particularidad de cada institución brinda oportunidades formativas para maestros/as, profesores/as, equipos directivos, en su lugar de trabajo, con el objetivo de enriquecer los aprendizajes de los/as estudiantes, considerando a cada institución un espacio de enseñanza y aprendizaje para todos/as los/as docentes y estudiantes. En este sentido, la estrategia es compleja, diversificada y requiere del desarrollo de materiales, recursos e intervenciones que atiendan a las necesidades específicas en cada contexto escolar.

Este rol de asesoramiento a escuelas es desempeñado por los Equipos de Especialistas Jurisdiccionales. Ellos asumieron la compleja tarea de acompañar a cada institución desde una actitud de escucha y comprensión, y poniendo a disposición los recursos pedagógicos pertinentes para cada comunidad. Para fortalecer su rol, se previó la participación de estos equipos en instancias formativas y con tutorías permanentes desde el nivel nacional. Estas instancias se orientaron a acercarles marcos teóricos y herramientas para enriquecer y potenciar sus tareas en función del enfoque de acompañamiento propuesto por el programa.

Tanto para los especialistas jurisdiccionales como para los ECI, el asesoramiento se centró en **Trayectos de Formación** que integraron articuladamente, instancias de trabajo presenciales y virtuales, cuyos contenidos y dinámica de trabajo se presentan a continuación.

# Ejes pedagógicos priorizados

*"Los docentes ampliaron su mirada frente a la didáctica de Lengua y Matemática. Los directivos y docentes están conformando equipos de trabajo para focalizar los problemas y avanzar en el desarrollo de acciones más específicas en los PEAP. Los Supervisores y Equipos territoriales zonales están acompañando el proceso de cada escuela."*  
*(La Rioja, Referente Jurisdiccional)*

Teniendo como propósito el diseño e implementación de PEAP concretos, viables y susceptibles de implementación anual en cada institución, se han priorizado nacionalmente ciertos ejes pedagógicos, en el marco de los NAP, como modo de focalizar la atención en determinadas situaciones o aspectos nodales de la enseñanza para cada área que tienen una incidencia significativa en las trayectorias de los/as estudiantes y, por lo tanto, requieren intervenciones pedagógicas e institucionales ineludibles.

Conforme avanzó la implementación del programa dichos ejes pedagógicos fueron redefinidos y delineados con mayor precisión, considerando las experiencias jurisdiccionales e institucionales en relación con cada uno de los PEAP puestos en marcha. Los mismos han permitido que cada institución avance respondiendo más asertivamente a su singularidad.

En el área de **Lengua**, a partir de una apertura a diferentes temáticas, se decidió poner el eje en la lectura, por tratarse del eje más seleccionado por las escuelas. En este sentido, la propuesta formativa virtual hizo hincapié en el deslinde de cuestiones que suelen englobarse bajo el término "comprensión lectora". El recorrido se inició por una revisión de las fuentes de las que emanan diferentes conceptualizaciones sobre la lectura y sobre los/as estudiantes como lectores/as que circulan en las escuelas, a fin de despejar aquellas que efectivamente pueden ser abordadas en un proyecto, de aquellas que difícilmente resulten insumo fecundo para la construcción de un PEAP. A continuación, se profundizó en tres grandes problemáticas, para cada una de las cuales se abordaron consideraciones sobre la evaluación diagnóstica, los fundamentos teórico didácticos y las acciones a nivel aula e institucional que favorecen el desarrollo de los estudiantes como lectores. Se concluyó trabajando sobre los modos y escalas de la evaluación final de proyectos de enseñanza de la lectura.

En **Matemática**, se ha propuesto a las instituciones el abordaje de los problemas habituales vinculados con su enseñanza: el desarrollo de la capacidad de resolver problemas; el uso de secuencias para organizar los contenidos de ense-

ñanza y el estudio y evaluación, como partes de un mismo proceso. Asimismo, el área ha focalizado en aquellos elementos que, desde su especificidad, permiten el acompañamiento a los ECI: los propósitos distintivos de la enseñanza de la Matemática en la escuela, proponiendo avanzar sobre los debates y problemas actuales de la misma.

En cuanto a **Gestión**, se ha considerado, como eje, el acompañamiento a los ECI en sus distintas instancias de trabajo: la lectura del escenario escolar a fin de trabajar en torno del análisis y construcción de problemáticas relevantes relacionadas con los aprendizajes de las/as estudiantes y el cuidado de sus trayectorias escolares; la construcción consecuente de un PEAP que responda a aquellas problemáticas derivadas de cada punto de partida y las estrategias de seguimiento y evaluación del proyecto como proceso fundamental para la reflexión continua y el aprendizaje institucional.

### Temas priorizados en Gestión

- La construcción e implementación de proyectos de aprendizaje para la mejora de las trayectorias escolares.
- Articulación de contenidos curriculares: secuencia en los diferentes grados, años; articulación entre áreas.
- Seguimiento de las propuestas pedagógicas: El registro de experiencias como herramienta de trabajo.
- Evaluación: acuerdos sobre criterios de evaluación y promoción de los estudiantes.

### Temas priorizados en Matemática

#### Ejes de trabajo

- Operaciones con Números Naturales.
- El pasaje aritmética-álgebra.
- Números Racionales: fracciones y decimales.
- Geometría: del dibujo a la figura; propiedades.

#### Propuesta de secuencias

- Problemas extra e intramatemáticos; Juegos.
- Reflexión sobre los procedimientos, debate y nuevas preguntas.
- Comunicación y argumentación para validar
- Actividades de resignificación.
- Reflexión sobre lo aprendido.

### Temas priorizados en Lengua

#### Para el punto de partida

- Conceptualizaciones sobre la lectura.
- Orientaciones para el diagnóstico y para el acompañamiento a las escuelas.

#### Para el desarrollo del PEAP

- El aprendizaje de la escritura y lectura convencionales. Propuesta DALE. Aulas heterogéneas.
- Un componente de la lectura: la fluidez lectora. Leer para otros, proyectos de transcodificación. Hablar a partir de lo leído.
- El desarrollo de la comprensión: conocimientos y estrategias. Recursos. El andamiaje de la lectura de textos.

## 2.1. Trayecto formativo destinado a Equipos de Especialistas Jurisdiccionales

*"El acompañamiento institucional a través del asesoramiento situado ha permitido realizar un análisis complejo de escenarios institucionales y las escuelas identificaron problemas interesantes para su intervención. La fortaleza de la formación de los especialistas permitió atender este recorrido e ir acomodándose a las diversas realidades institucionales." (Chubut, Referente Jurisdiccional)*

Para la consolidación de los Equipos de Especialistas Jurisdiccionales como actores centrales de los procesos de formación y asesoramiento a las escuelas, se desarrolló un Trayecto Formativo, dictado por los equipos nacionales, con los siguientes propósitos:

- Fortalecer la tarea de acompañamiento a las escuelas y sus ECI a través de instancias de profundización conceptual, intercambio y reflexión, para que los/as especialistas puedan:
  - Promover la problematización institucional de las situaciones de enseñanza y de aprendizaje en Lengua y Matemática para mejorar los aprendizajes de niños/as y adolescentes en las escuelas.
  - Asesorar a los ECI en las distintas instancias de construcción, desarrollo y evaluación de los PEAP.
  - Promover la articulación entre los objetivos y acciones planteadas en el PEAP en el ámbito institucional.
  - Llevar adelante el Trayecto de Formación para los/as integrantes de los ECI de las escuelas a las que acompañan en las instancias presenciales y virtuales previstas.
  - Impulsar y apoyar el registro del proceso de implementación institucional del programa.

Este Trayecto de Formación, que contempla una carga horaria total de 190 horas, cuenta con cuatro módulos de trabajo:

- **Módulo introductorio** "Generar condiciones para construir un proyecto escolar de aprendizajes prioritarios".
- **Módulo 1** "Acompañar a los equipos en la construcción del PEAP", con tres clases: una de Lengua, una de Matemática y una de Gestión, destinadas a todos/as los/as especialistas.
- **Módulo 2** "Acompañar a los equipos en el desarrollo del PEAP", integrado con tres clases: una de Lengua, una de Matemática y una de Gestión, destinadas a cada especialista.
- **Módulo 3** "Acompañar a los ECI en la evaluación del PEAP", destinadas a todos los especialistas, de modo de abonar a la construcción compartida de saber pedagógico.

Los espacios de trabajo presenciales consisten en encuentros de formación, jornadas de trabajo o reuniones nacionales, jurisdiccionales o regionales, tanto con especialistas de otras jurisdicciones como con el equipo nacional. Estas instancias se han realizado en forma trimestral con el propósito de trabajar junto a los/as especialistas temáticas específicas según las distintas etapas de implementación de la propuesta. Entre ellas, se destacan: presentar el programa, sus sentidos, características principales, componentes y estrategias; compartir los avances en cada jurisdicción; acordar criterios y diseñar en conjunto el acompañamiento a los ECI en el desarrollo del PEAP; avanzar en la propuesta formativa para estos perfiles; socializar experiencias y constituir espacios de aprendizaje colectivo y retroalimentación frente a los logros y desafíos afrontados por cada provincia y sus instituciones; trabajar en la evaluación procesual, analizando sus resultados e impactos a largo plazo.

Estos encuentros presenciales han sido valorados positivamente por todos los equipos participantes. Las jurisdicciones coinciden ampliamente en considerar las jornadas de trabajo como punto de encuentro para nutrirse en reciprocidad y reflexionar conjuntamente; oportunidad para conocer tanto las resoluciones particulares de sus colegas frente a problemáticas similares como, complementariamente, los desafíos singulares de cada provincia en la implementación del programa; sumar herramientas teóricas y prácticas frente a la tarea de elaborar y gestionar los PEAP en cada escuela; y como fuente de ideas para la definición posterior de las propuestas formativas jurisdiccionales.

*"Lo más interesante de los encuentros presenciales está dado en la riqueza del intercambio con otras jurisdicciones, en comprender que hay múltiples formas de abordar las mismas problemáticas de acompañamiento a los ECI (...) Las contribuciones en la formación presencial para el desarrollo de nuestras tareas como especialistas fueron muy fructíferas, puesto que dan solución a la mayoría de los problemas planteados por las escuelas en el PEAP del año 2018, y que se encontraban presentes en los PEAP del ciclo 2019." (Catamarca, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

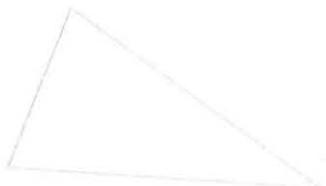
*"La formación presencial ha provisto al equipo de especialistas de, en primer lugar, recursos digitales, documentos que se presentaron en los encuentros y con los cuales se interactuó durante las clases presenciales. Fueron muy significativas las instancias en que hubo desarrollo de marcos epistemológicos, didácticos y metodológicos de la propuesta." (Chaco, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

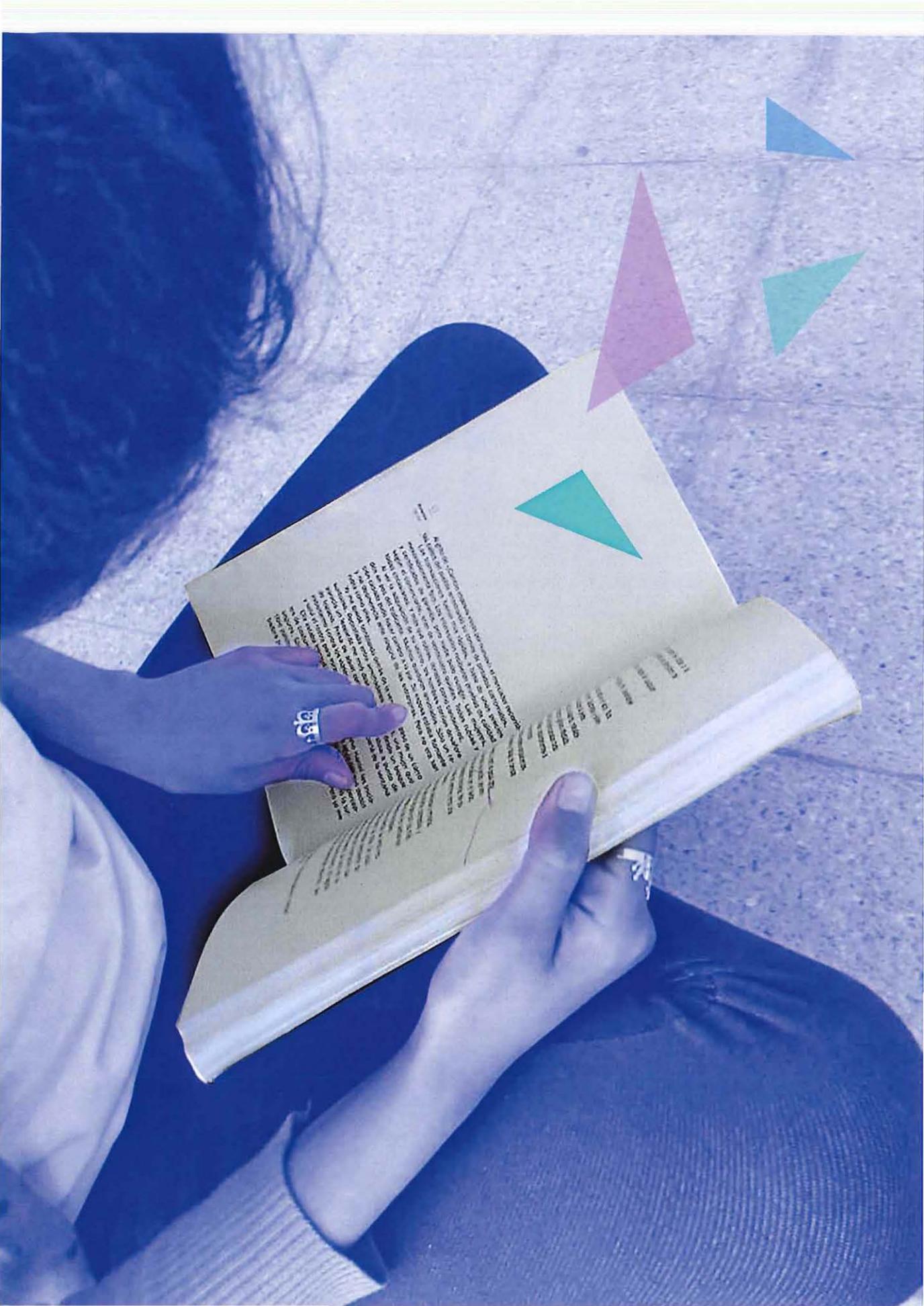
*"Las contribuciones que nos fueron brindando desde la Formación presencial en las Tareas como especialistas de Gestión, es una guía en el asesoramiento del abordaje de los PEAP: en cuanto a la definición del problema, metas, acciones e indicadores de seguimiento, a través del análisis de diversas situaciones que acontecen en la vida Institucional y a su vez en el aula, con el propósito de fortalecer las estrategias de acompañamiento del Equipo de Gestión a sus docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas y a su vez en la trayectoria escolar de los estudiantes de nivel primario y secundario." (Jujuy, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"En general los encuentros presenciales nos brindaron herramientas para revisar y proyectar las tareas de acompañamiento a las instituciones. Consideramos muy valiosa la socialización que hicieron distintas provincias de las acciones desplegadas: conocer las estrategias de cada jurisdicción nos permitió repensar las nuestras." (Río Negro, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"Consideramos que la formación presencial fue muy enriquecedora, tanto personal como profesionalmente, puesto que nos permitió el intercambio de ideas y experiencias con docentes de otras jurisdicciones, nos facilitaron estrategias para la corrección del PEAP y trabajo con las instituciones." (Salta, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"Los aportes se relacionan con los modos de intervención frente a los equipos ECI y sus PEAP: cómo ayudar a acotar el problema, qué cuestiones deben estar relacionadas, como reformular algunos enunciados, propuesta de líneas que sean realizables efectivamente." (San Juan, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*



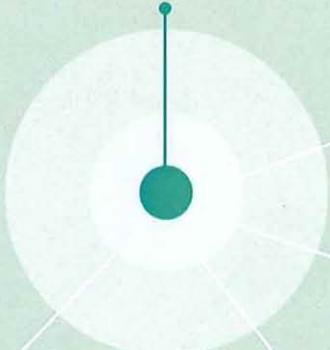


# Trayecto Formativo

## Para Especialistas Jurisdiccionales

# 2018

95  
Especialistas  
Certificados



2  
Encuentros

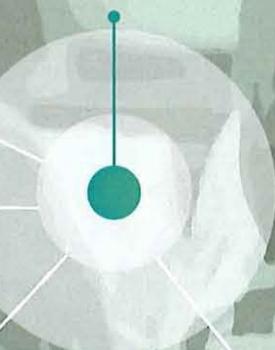
259  
Asistentes

16  
Aulas Virtuales

# 2019

3  
Encuentros

473  
Asistentes



16  
Aulas Virtuales

143  
Especialistas  
Certificados

Las instancias virtuales, por su parte, tienen lugar en la plataforma del Programa Escuelas Faro. En este espacio, se desarrolla la propuesta de formación virtual con los módulos de trabajo, las clases con lecturas y diversos recursos, así como también actividades de carácter individual y grupal que permiten sistematizar prácticas y conocimientos construidos a través de esta experiencia.

La formación y el acompañamiento virtual a los equipos jurisdiccionales han sido sostenidos, en términos pedagógicos, por un equipo nacional de tutores/as agrupados por equipos con un/a representante de cada área (Lengua, Matemática y Gestión), guiando a cada equipo jurisdiccional de modo situado e integrado.

En la voz de los/as especialistas y referentes, la plataforma se constituyó como espacios de trabajo y punto de encuentro. El dispositivo puesto en juego logró acompañar el trabajo territorial en las jurisdicciones y sus escuelas, sosteniendo, respetando e impulsando las singularidades institucionales. Las distintas aulas, según los perfiles participantes y las dinámicas llevadas a cabo, funcionaron como acervo de experiencias, diálogo entre colegas, reflexión conjunta y documentación del propio recorrido formativo.

El testimonio de los/as especialistas confirma que la propuesta logró avanzar, efectivamente, hacia su horizonte formativo, consiguiendo: a) promover instancias de reflexión sobre la tarea de acompañamiento a los ECI; b) aportar marcos teóricos que posibiliten fundamentar y enriquecer las prácticas pedagógicas; c) brindar herramientas que orienten, en términos prácticos, el desarrollo del PEAP en las escuelas.

*“Los contenidos abordados (en la formación virtual) resultaron pertinentes porque permiten andamiar el proceso de escritura de un proyecto, desde la reunión de todas las fuentes, documentos y estadísticas necesarias hasta el modo en que se sugiere sea evaluado el proyecto. Los materiales aparecen graduados y facilitan a los especialistas la posibilidad de generar un clima de diálogo, de compromiso compartido con la tarea solicitada por el programa Faro. Los materiales poseen de manera recurrente una serie de preguntas que resultan muy útiles para interpelar el hacer de cada ECI, estas preguntas potencian a los que llevan adelante el proyecto porque favorecen el desarrollo de una reflexión sistemática y crítica sobre las prácticas de enseñanza de cada EES para luego pensar los modos de intervención que aportan desde el PEAP.” (Chaco, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*“La propuesta de formación virtual es muy pertinente y útil al momento de intervenir en la construcción de los PEAP. La respuesta de las tutoras es inmediata y sus aportes son valiosos, permiten revisar y reflexionar sobre la tarea. Las intervenciones (...) se vinculan no solo a las tareas propuestas en el aula virtual, sino que atienden las necesidades del equipo jurisdiccional y están al tanto del devenir de nuestra tarea.” (Chubut, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"Los contenidos trabajados en la formación virtual se relacionaron de manera directa con el trabajo que estamos realizando con las instituciones. En este sentido, las consignas, tanto por triada como individuales, nos sirvieron para repensar la construcción de los PEAP en pos de seguir una línea de actividades que de manera progresiva desembocó en la construcción de los indicadores y la evaluación general del proyecto. Los intercambios en la plataforma fueron muy significativos para reflexionar en torno a nuestra tarea como guías de los ECI." (...) destacamos que los trabajos individuales y por tríos nos sirvieron como una herramienta de control y análisis (mediante las devoluciones de los tutores nacionales) de nuestro trabajo al interior de los equipos por área, por trío y con los equipos de coordinación institucional." (Corrientes, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"Consideramos pertinentes los aportes y actividades propuestas en plataforma virtual, ya que nos permite repensar las devoluciones y el sentido del acompañamiento que se realiza a las escuelas, a partir del cual continuamos avanzando en la posibilidad de focalizar en aquellas acciones que se concretarán en cada una de las líneas previstas en los PEAPs, como objetivo principal del trabajo para el segundo semestre del año." (Jujuy, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"En cuanto a la propuesta de formación virtual, los contenidos abordados (...) fueron de gran utilidad para acompañar a las escuelas a revisar los PEAP en función de las problemáticas planteadas en algunos casos y en otras, para que puedan hacer foco y ver con más claridad la problemática de cada área. (...) Los documentos de la Caja de Recursos, también nos fueron de gran utilidad, sobre todo para aquellas escuelas que ya tenían más definidos sus PEAP, y necesitaban recursos para revisar sus planificaciones en función a las problemáticas planteadas, así como también de estrategias para poner en marcha sus líneas de acción." (La Pampa, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

Tal como puede observarse en los diversos testimonios, los perfiles participantes han valorado positivamente esta propuesta formativa: los contenidos ofrecidos y aquellos materiales seleccionados y/o elaborados para abordarlos, las dinámicas formativas propuestas, el acompañamiento recibido por las tutores y tutores en cada espacio de trabajo virtual, así como la estructuración general del dispositivo. De esta forma, el Trayecto Formativo para Equipos de Especialistas Jurisdiccionales ha logrado, considerando la voz de sus protagonistas, efectivamente fortalecer el trabajo de cada jurisdicción en su territorio y ha permitido y favorecido la implementación por parte de estos equipos del Trayecto de Formación para las/los integrantes de los ECI de las Escuelas Faro.





Misiones



C.A.B.A.

San Juan



Tierra del  
Fuego





Programa  
Escuelas FARM

Mendoza





## 2.2 Trayecto formativo para ECI

Por su parte, el Trayecto Formativo para los ECI se propuso:

- Acompañar y asesorar a los ECI en el diseño, desarrollo y evaluación del PEAP.
- Acompañar a los ECI en la generación de un clima de trabajo colaborativo propicio para dialogar con el otro buscando las mejores herramientas para que los/as estudiantes aprendan.
- Promover instancias de reflexión sobre la tarea que realizan los ECI.
- Promover la problematización de las situaciones de enseñanza y de aprendizaje en Lengua y Matemática para construir los problemas a abordar a través del PEAP.
- Promover la problematización de las situaciones del área de gestión de manera tal que se articulen con los problemas planteados para lengua y matemática y con el proyecto institucional.
- Brindar herramientas para el monitoreo del PEAP en las diferentes instancias planificadas por cada institución, con el fin de revisar y/o profundizar el proyecto y registrar la implementación del programa, colaborando con la consecución de los objetivos planteados.

Este Trayecto de Formación, que contempla una carga horaria total de 120 horas, cuenta con cuatro módulos de trabajo:

- **Módulo introductorio.** "Generar condiciones para construir un Proyecto Escolar de Aprendizajes Prioritarios".
- **Módulo 1** "Construir el PEAP en nuestra escuela", compuesto por una clase de Lengua, una de Matemática y una de Gestión, cada una para el perfil correspondiente.
- **Módulo 2** "Poner en marcha el PEAP en nuestra escuela". Está integrado también por clases específicas para cada perfil. Tanto para Lengua como para Matemática, se presentan secuencias comentadas para los niveles primario y secundario que hacen foco en las problemáticas propuestas por cada área. En cuanto a Gestión, se trabaja sobre cómo generar condiciones para implementar el PEAP en cada escuela, es decir, cómo articular la tarea institucionalmente para lograr los objetivos propuestos en Lengua y Matemática y mejorar las trayectorias escolares de los/as estudiantes.
- **Módulo 3** "La evaluación del PEAP en nuestra escuela: hacia el punto de llegada". Consta de una clase para cada perfil, donde se proponen herramientas y estrategias para la evaluación del PEAP que abonen a la construcción de un saber pedagógico que pueda ser compartido institucionalmente.



# Trayectos de Formación

Para Equipos de Coordinación Institucional

**ECI**

**56**  
Aulas  
Virtuales

**5.200**  
Docentes  
Inscriptos

**3**  
Encuentros  
Presenciales  
por Escuela

Al igual que en el caso de la formación para especialistas, este trayecto se ha constituido como una propuesta que integra, articuladamente, instancias de trabajo presenciales y virtuales.

En el marco del asesoramiento situado prioritario, los Equipos de Especialistas Jurisdiccionales desarrollaron anualmente, y en forma periódica, instancias presenciales de trabajo junto a los ECI y demás actores escolares implicados tanto en el diseño como en la implementación de los PEAP. Adicionalmente, numerosas jurisdicciones convocaron a estos encuentros a diferentes perfiles involucrados en la gestión general del programa; entre ellos se encuentran supervisores/as, facilitadores/as, coordinadores/as de área, asesores/as pedagógicos, referentes de nivel, etc.

Dichas instancias constituyeron una oportunidad de planificación, encuentro y reflexión y se realizaron bajo formatos diversos, como talleres, jornadas, etc. Algunas se han concretado como eventos que aglutinaron a representantes de todas las escuelas participantes, mientras que otras se han realizado en rondas de encuentro, constituyendo grupos de escuelas a partir de criterios como: nivel educativo, proximidad geográfica, similitud en las problemáticas definidas en cada PEAP, equipo jurisdiccional a cargo del acompañamiento en territorio o área (Lengua, Matemática y Gestión), entre otros.

La cantidad de encuentros presenciales anuales varió en cada provincia de acuerdo a las características de sus propuestas, alcanzando al menos tres a lo largo del año para cada escuela.

Las jurisdicciones han informado los siguientes ejes y temáticas alrededor de los cuales ha pivotado este componente:

- **Diseño del PEAP:** reflexión conjunta sobre sus sentidos y propósitos; trabajo con el Punto de Partida y escenario escolar (datos tanto cuantitativos como cualitativos); formulación del Proyecto -definición de objetivos, metas, acciones, actividades y destinatarios-; devolución por parte del equipo jurisdiccional a la formulación inicial y/o sus modificaciones posteriores; proceso de revisión.
- **Implementación y seguimiento:** definición de dispositivos institucionales para gestionar el programa y construir los acuerdos colectivos que viabilicen la concreción de cada PEAP; socialización del estado de situación del trabajo en cada institución, sus características y particularidades; registro escrito de la experiencia en cada una de sus etapas; elaboración de un cronograma para la implementación de acciones definidas y su seguimiento; criterios para realizar el monitoreo del PEAP; roles correspondientes a los ECI y demás actores institucionales de apoyo; dinámicas de comunicación a nivel institucional y con el equipo jurisdiccional; organización de estrategias para lograr la articulación tanto entre áreas y niveles dentro del PEAP como entre las distintas propuestas pedagógicas y proyectos desarrollados en la escuela; definición de tiempos y espacios para el trabajo conjunto.

- **Evaluación:** definición de criterios para realizar una evaluación procedural de los resultados alcanzados por cada PEAP y la experiencia transita en torno a ello; realización de una autoevaluación escolar sobre el proceso pedagógico y organizacional que implica la participación en este programa; análisis de los impactos a mediano plazo, considerando los resultados 2018 y proyecciones 2019.
- **Socialización:** abordaje de las inquietudes de los ECI y demás actores institucionales en relación con los avances y requerimientos conforme la etapa de implementación en que se encuentran las escuelas participantes; las propuestas específicas de cada área (Lengua, Matemática y Gestión); especificaciones del Trayecto Formativo para los ECI.

A partir de la profundización de estas temáticas, los equipos jurisdiccionales han afirmado que las instancias de trabajo presenciales generaron, en todos los casos, un proceso de reflexión conjunta sobre el conocimiento pedagógico recuperado, resignificado y co-construido en cada uno de los procesos atinentes al diseño, implementación y evaluación de los PEAP.

Las instancias virtuales, que se llevaron adelante en la plataforma del Programa Escuelas Faro, han implicado interactuar con colegas hallando espacio para la configuración de lo común, pero también de aquello que a cada docente –como representante de un área específica- lo interroga en su quehacer cotidiano. Los foros y actividades constituyeron una oportunidad para poner en palabras las experiencias, demandas, intereses, desafíos, logros. Fueron ocasión para recuperar y revalorizar aquello que se ha problematizado, institucionalmente y en cada área, y como instancia para sistematizar prácticas y conocimientos.

Los testimonios ofrecidos por los/as docentes en distintos espacios de la formación virtual confirman la significatividad de su recorrido.

*“¿Fue ‘Faro’ un faro para nuestra escuela? Claramente sí, porque el acompañamiento de los referentes específicos de cada disciplina, nos permitió detectar los nudos críticos y determinar el problema que nuestros estudiantes tenían y que todavía intentamos subsanar.” (Catamarca, Docentes ECI)*

*“Nos entusiasma realizar esta capacitación, ya que nos convoca el aprendizaje de nuevas estrategias de intervención que favorezcan el desarrollo integral de nuestros queridos estudiantes.” (Tierra del Fuego, Docentes ECI)*

Las aulas de trabajo virtual correspondientes a los ECI se han constituido, asimismo, en acervo de recursos pedagógicos propuestos por el equipo de tutores/as en relación con las áreas abordadas, cuya pertinencia y utilidad han destacado todas las jurisdicciones.

*"El material que ha llegado a las instituciones se está empleando provechosamente y también (los) archivos que se encuentran en la plataforma, (...) que nos convocan a repensar y nutrir nuestras planificaciones." (CABA, Docentes ECI)*

*"Ante nuestra primera experiencia en el Programa Escuelas Faro nos encontramos fascinados por el valioso material recibido, estamos desarrollando y conociendo la Plataforma Virtual, estamos compartiendo material, estamos realizando intercambios profesionales." (Mendoza, Docentes ECI)*

En este espacio, disponibles para todos los actores involucrados en el programa, también se encuentran los PEAP diseñados por las escuelas, permitiendo construir un panorama integral sobre la implementación de esta propuesta a nivel nacional.

El Trayecto Formativo para los ECI ha resultado un componente clave en la constitución del programa como red de aprendizaje conjunto y recíproco.



*San Juan*



Mendoza





Misiones



Trayectos  
Formativos  
Jurisdiccionales



# Red de acompañamiento territorial a escuelas

*"Enseñar tiene que ver con hacer lugar a lo inesperado, animarse a volar sostenidos de una mano o, quizás, animarse a que los que van volando tiren de nosotros hacia el aire, y nos lleven a las nubes y al cielo." (Relato construido por docentes, supervisores y especialistas de CABA, Córdoba y Chubut, en el Encuentro Nacional de Escuelas, 1 de octubre de 2019)*

## 3.1. Conformación y dinámicas de trabajo

La mayor parte de las jurisdicciones ha logrado, a lo largo de la implementación del programa, constituir una sólida **Red de Acompañamiento Territorial a Escuelas**, caracterizada por el trabajo conjunto y complementario entre los actores involucrados.

Tanto especialistas como facilitadores/as han sido actores clave en todas las jurisdicciones. Muchas de ellas, adicionalmente, han logrado sumar al trabajo escolar perfiles pedagógicos correspondientes a otras propuestas educativas presentes en las instituciones. Durante 2019, asimismo, gradualmente más supervisores/as se han involucrado con el programa, logrando las jurisdicciones así avanzar en su incorporación como figuras significativas con capacidad para habilitar, liderar y gestionar, desde dentro del sistema educativo, las acciones territoriales de acompañamiento en función de la realidad propia de cada institución participante y sus necesidades tanto pedagógicas como organizativas.

Su funcionamiento interno como los dispositivos de intervención puestos en juego son resultado de la articulación entre los requerimientos institucionales manifiestos, las características específicas de la jurisdicción (distancia entre las escuelas, tamaño del universo, etc.), las estructuras ministeriales y áreas involucradas, así como los diversos recursos con que cuenta cada provincia.

# Redes de acompañamiento territorial



La conformación efectiva de las redes de acompañamiento territorial constituye, por sí misma, un logro, ya que confirma la relevancia del asesoramiento y sostén a las instituciones educativas en territorio, objetivo planteado para esta línea de acción. Asimismo, da cuenta de una sinergia posible y necesaria, tal como ya hemos mencionado.

*"Cada actor cumple un rol fundamental en el acompañamiento territorial, desde el coordinador jurisdiccional hasta el facilitador, quien es el que tiene contacto directo con la región a la que pertenece la escuela." (Chaco, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

Las redes territoriales de acompañamiento a las escuelas se han consolidado y expandido gradualmente, en el sentido propuesto por el equipo nacional.

*"Uno de los logros más importantes ha sido la incorporación de los/as supervisores/as escolares a la red de acompañamiento jurisdiccional, es así que a través de periódicos Círculos de Supervisores en todas y cada una de las Regionales, los/as especialistas y los/as facilitadores/as brindamos un estado de situación de cada escuela Faro." (Río Negro, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"(...) En los últimos meses que transcurren del 2019 (...) los supervisores han manifestado interés y entusiasmo de acompañar a las escuelas que forman parte del Programa, lo cual esperamos que pueda seguir en crecimiento durante el presente año. En cuanto a los facilitadores (...) los mismos ocupan un rol fundamental en la comunicación e intercambio con cada ECI y con el acercamiento a la realidad institucional en que se desempeña cada equipo." (Corrientes, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"La red de acompañamiento territorial a los equipos ECI se conformó con la participación de la coordinación del equipo, perfiles de especialistas jurisdiccionales del Programa, equipo de facilitadoras de las diferentes regiones de la provincia, de forma articulada con los programas Plan de Mejora Institucional e Infinito por Descubrir (Espacio Escuela) a partir de las diferentes propuestas pedagógicas que se trabajan desde las dependencias ministeriales. Desde nuestra perspectiva, el intercambio con las facilitadoras se produce a partir del acompañamiento continuo a cada ECI en la implementación del PEAP, mediante sus visitas a las escuelas, relevando las necesidades que se presenten en la implementación de los mismos, articulando con los equipos de especialistas jurisdiccionales del Programa. Por otro lado, con el equipo de facilitadoras, se realizan acciones de seguimiento en relación con la implementación general del Programa y se participa de encuentros de formación y trabajo para planificar tareas, evaluarlas y articularlas con los demás actores intervenientes en la implementación jurisdiccional del programa." (Chaco, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

La figura del facilitador/a ha resultado, de hecho, el centro del dispositivo de acompañamiento territorial, sobre el que en muchas jurisdicciones pivotea la acción de los demás perfiles participantes en la red. Los testimonios dan cuenta del cumplimiento de sus objetivos: relevar y viabilizar las necesidades institucionales vinculadas con la elaboración y desarrollo del PEAP; realizar un seguimiento a la implementación del PEAP de cada institución como oportunidad para identificar desafíos y ajustar las estrategias; y, especialmente, articular con otros actores, equipos o referentes nacional y jurisdiccional para dar respuesta a las demandas y/o necesidades de las instituciones. En muchas jurisdicciones, los/as facilitadores/as han cumplido con tareas específicamente pedagógicas y, en otras, también su rol ha sido administrativo. Los modos en que cada jurisdicción ha establecido estos roles y funciones responde a sus necesidades y posibilidades, las cuales incluso han ido cambiando a lo largo de estos años.

*"Como aspecto más significativo, en este poco tiempo de trabajo realizado ha sido de gran importancia estar presente en cada una de las instituciones del programa Faro y colaborar desde el rol en el empoderamiento y desarrollo de los PEAPS en cada escuela. Destaco el diálogo permanente entre los distintos actores de cada escuela (ECI) y las especialistas. Esto favorece al enriquecimiento y crecimiento en lo personal y en lo colectivo." (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Facilitadora)*

*"El aspecto más significativo de la tarea es que los ECI consideran que los facilitadores hacemos 'más viable' (...) la implementación del PEAP ya que somos el nexo entre ellos y los especialistas. Recolectamos inquietudes en cada escuela para poder resolver los problemas. Soy un agente en territorio y pienso que esta figura es imprescindible para optimizar el programa." (Chaco, Facilitadora)*



*"Las principales tareas llevadas a cabo de acuerdo a la función de facilitadora fue acompañar en cada instancia al ECI en la implementación del PEAP, relevar las necesidades urgentes que se presenten en la implementación del mismo, a través de los instrumentos de monitoreo y seguimiento del Programa (...). Ante esto, comunicar inmediatamente a los especialistas para buscar soluciones conjuntas. Mi rol es justamente articular la tarea entre las especialistas (...) y el equipo ECI de cada institución (...) creo que este fue mi aporte fuerte en cuanto a la puesta en marcha del Programa Faro, como así también (...) el acompañamiento permanente ya sea de manera presencial como virtual a través de las redes y asesoramiento a los nuevos perfiles que se incorporaron en este año 2019." (La Rioja, Facilitadora)*

*"El rol del tutor (facilitador) es el de acompañamiento personalizado a cada una de las instituciones asignadas. Este acompañamiento está signado por las visitas a la escuela, el conocimiento de la misma, de sus fortalezas y problemáticas, de su equipo. La articulación resulta clave, en tanto somos quienes podemos conocer lo específico, en el territorio, y la integración al programa de mejora en general (...) Los principales desafíos son los del conocimiento de la particularidad del contexto de la escuela y la detección de problemas. (...) Las escuelas que no quedan en lugares céntricos no estaban acostumbradas a recibir un acompañamiento situado prolongado, como el programa FARO se lo propone. Todo el equipo educador está conforme con estas instancias. La contrapartida de esto es que las directoras tienen que asumir una responsabilidad cotidiana sobre este programa, puesto que la base del proyecto es el trabajo articulado entre el equipo educador y la resolución de imprevistos que puedan surgir en el día a día." (Córdoba, Tutor)*



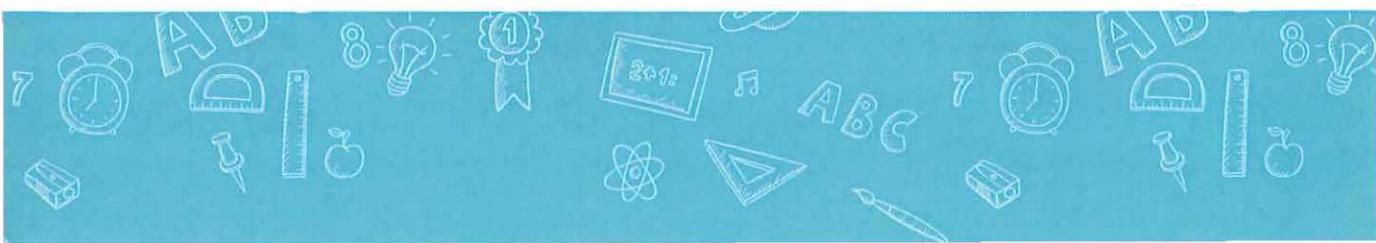
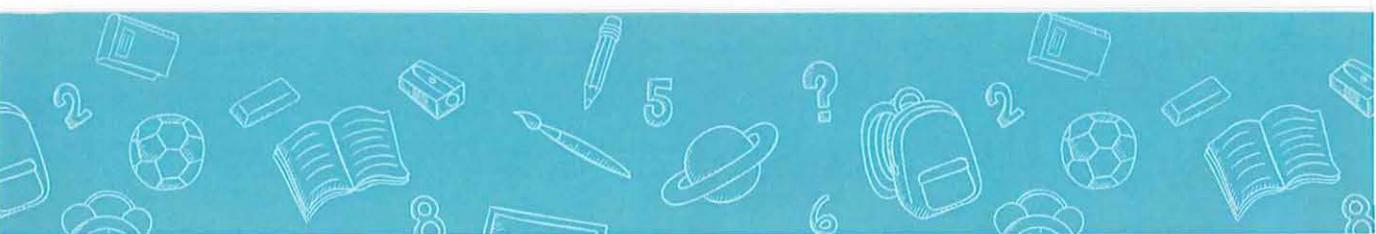
Simultáneamente, el papel de los/as facilitadores/as ha sido significativo en torno a la utilización de la plataforma virtual del programa. Se destaca su asistencia a los equipos docentes en su acceso a los espacios de trabajo virtual, respondido inquietudes y solucionando inconvenientes menores en el manejo de este recurso en el marco del Trayecto Formativo para los ECI.

Por último, muchos facilitadores/as mencionan la importancia de contar con una visión integral de esta política, a fin de dar rápidas respuestas a los ECI y/o canalizar adecuadamente sus necesidades e inquietudes.









**CHACO**

Resistencia, 21/08/2018.

**CANDIATU MUNDO.**  
SONS LOS HOMOS. HOS EXPRESAMOS DISTINTO.

**LANZAMIENTO PROVINCIAL**

EL PROGRAMA 'ESCUELAS FARO' SE DESARROLLA EN UN TOTAL DE 192 ESCUELAS.

BAJO LA PREMISA DE ACOMPAÑAR Y FORTALECER LAS TRAYECTORIAS ESTUDIANTILES, ESTE PROGRAMA VIENE DESARROLLANDO DISTINTAS ACTIVIDADES.

DES, TALES COMO: ENCUENTROS PRESENCIALES ENTRE EQUIPOS DE ESPECIALISTAS JURISDICCIONALES DE LAS ÁREAS LENGUA, MATEMÁTICA Y GESTIÓN Y ENCUENTROS CON EQUIPOS DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL.

**INGRAMAS AREA**

**CONTACTO**  
EQUIPO FARO 3624 - 111333  
Farderoschaco w.w.w.chacoblogspot.com

**AVANCE DEL PROGRAMA HASTA 50%?**

**TIAYECTORIAS**

**PRENDIMIENTOS**

**INSTITUCIONAL**

**DATOS FARO**

145 ESCUELAS SECUNDARIAS  
27 ESCUELAS PRIMARIAS  
10 TRÍOS DE ESPECIALISTAS NIVEL SECUNDARIO  
3 TRÍOS DE ESPECIALISTAS NIVEL PRIMARIO  
12 REGIONES EDUCATIVAS

**Tres Tristes Tríos**

LOSIMPERDIBLES

Costa: 19 escuelas  
Cordillera: 9 escuelas  
Sur: 12 escuelas

**PASO A PASO**  
CHUBUT

**TODO COMIENZA AQUÍ**

Tras mucha espera, se presentó el programa ESCUELAS FARO en toda la Provincia.

AVIENTO EN POPA

**CUARTETOS INSTITUCIONALES**

TIEMPO  
ESTABILIDAD  
VARIEDAD

**EXPERIENCIA DESTACADA**

(PRÓXIMO ESTRENO)

**SE AVIZORA UN PROBLEMA**

La PLATAFORMA NO DESPEGA

HOY EN NUESTRO EDITORIAL



**A LA CORDOBESA**

El diario cordobés con el que se lanza el Programa FARO.

Definiendo la problemática

**EQUIPO INSTITUCIONAL**

2x1 **R&D**  
perspectivas alternativas

**CUIDANDO GENERACIONES**

**Nailester faro**

**¿Faro? ¡No! Nosotros!**

**La vida depende del tiempo**

**Plazos, tiempos y exigencias**

Más información en: spyc

**1 VOTOS DEL DÍA**  
60 Primarias  
96 Secundarias  
61 Facilitadores  
31 Zonas  
Regiones educativas

**ENTREVER SÍGAN**  
Procesos y cambios  
Gestión Lengua Matemática

**COLE**  
Cubriendo toda la provincia  
Miles de kilómetros recorridos para llegar a cada escuela FARO

Diario  
EL TINKUNACO

Programa FARO

La Rioja - Martes 28 de agosto de 2018.



**PRIMER ENCUENTRO DE ESCUELAS FARO**



Amplia convocatoria para una rica jornada de trabajo.



El encuentro, que involucró a 80 instituciones educativas, tuvo lugar en las sedes de Capital y Chilcito. Asistieron todos los equipos de coordinación institucional y se contó con la presencia de los supervisores de cada una de las zonas.

**Encuentros Presenciales**

Articulación entre PEAP y DGE.P = un documento en construcción convoca a especialistas y facilitadores a los niveles rurales...

PROGRAMA FARO  
LAVANDERIA AVANTAGEA DE INVESTIGACIONES  
El equipo del Programa FARO, las autoridades y los técnicos territoriales...

- 1º** ✓ Ya realizada  
✓ Con producción de materiales
- 2º** \* Próximamente  
\* Con materiales preliminares



### 3.2. Acompañamiento jurisdiccional a los ECI

*"Involucrarnos, mirarnos, analizarnos y proyectar fue un aprendizaje que nos sacó del lugar cómodo en el que estábamos. Fuimos acompañados por facilitadores/as y especialistas que nos guiaron y ayudaron a reencontrarnos con otro camino. A veces difícil, a veces incierto, pero siempre como un nuevo modo de concebir nuestra tarea." (Relato escrito por el equipo de Salta, en el Encuentro Nacional de Escuelas, 1 de octubre de 2019)*

*"Lupita está predisposta a observar detalladamente y a focalizar una dificultad prioritaria: 'aquella que paraliza'. Se paralizó ante esa puerta semiabierta, en principio percibida como impenetrable, pero, tras darse cuenta de que el miedo no le daba respuestas, optó por el romper el cerrojo." (Relato construido por representantes de la Escuela Secundaria Rural de Río Negro en el marco del Encuentro Nacional de Escuelas, 1 de octubre de 2019)*

Los equipos de especialistas y facilitadores/as han logrado, conforme avanzó la implementación del programa en cada jurisdicción, proponer estrategias y herramientas contextualizadas capaces de dar respuesta a los requerimientos singulares de cada institución. A partir de este acompañamiento situado, las escuelas lograron desarrollar PEAP relevantes, oportunos y rigurosos, que se encuentran en distintas etapas de su implementación. En este camino ha sido necesario realizar en muchos casos modificaciones a su formulación anual inicial; dicha flexibilidad constituyó, en este sentido, un gran desafío, pero también, y fundamentalmente, un logro más.

En la voz de los/as especialistas:

*"Es un gran desafío poder armar un PEAP a conciencia que implique efectivamente elaborar un proyecto acotado en el tiempo, pero cuya implicancia y relevancia supere a todos aquellos que vienen trabajando en las escuelas no sólo para cumplir sino para atender a problemáticas reales vinculadas a la trayectoria de los alumnos." (Catamarca, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*"El acompañamiento a los Equipos Institucionales es un verdadero desafío, ya que entendemos que acompañar implica poder mirar y considerar las condiciones muy diferentes en las que se encuentran cada una de las instituciones educativas. Acompañar a las escuelas es caminar juntos en una construcción conservando una mirada integral, a través de intervenciones que fortalezcan las prácticas de gestión y de enseñanza, las condiciones materiales en que tienen lugar y el lazo entre las escuelas, la familia y su comunidad. (...) Este año se incorporaron nuevas líneas de acción, y dieron continuidad a otras. Algunas instituciones reformularon sus problemáticas, es decir, durante el desarrollo advirtieron que la problemática planteada durante el año 2018 no era la más significativa, o que era otra." (Salta, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*“Como estrategia de acompañamiento a las escuelas FARO, asesoramos desde una mirada integral y en contexto con la finalidad de facilitar herramientas y estrategias que permitan la concreción de actividades que respondan al proyecto educativo institucional situado.” (Jujuy, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*“El gran desafío del Trío consiste en poder orientar, animar, andamiar la dinámica de los Equipos ECI hacia el interior de cada escuela, (...) posibilitar el espacio para el diseño de estrategias que permitan que el PEAP sea un proyecto conocido y consensuado por toda la escuela en función de aprendizajes necesarios y priorizados por la institución. Durante el 2019 algunas escuelas se encuentran evaluando la posibilidad de integrar a las otras áreas curriculares en el PEAP.” (Chaco, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

El acompañamiento a los equipos institucionales ha girado, prioritariamente, en torno a: la construcción del punto de partida, el diseño del PEAP, su implementación, seguimiento y evaluación, incluyendo aquellas modificaciones en cada caso requeridas.

Cumplido el primer año de desarrollo, la propuesta del programa implicó dos grandes desafíos: tanto la reconstrucción y sistematización de información que permitiera a las instituciones una mirada inicial sobre sí mismas, como la definición de problemáticas sobre base de ejes pedagógicos priorizados y posterior construcción de objetivos y acciones/ actividades para concretarlos.

Son múltiples los testimonios sobre la complejidad del trabajo en torno al Punto de Partida, girando en su mayoría alrededor de los siguientes componentes:

*“Para la elaboración de los PEAP, se ha requerido de la reflexión y del análisis a nivel institucional de datos cualitativos y cuantitativos. En este sentido, ha sido muy importante poder realizar varias asistencias situadas a las escuelas, siendo un espacio genuino de intercambios de ideas y de construcción, en donde el equipo jurisdiccional ha realizado intervenciones y ha ayudado a poder hacer foco en aquello que requiere ser trabajado en una primera instancia.” (La Pampa, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

*“Para la elaboración del PEAP se propusieron las siguientes estrategias: leer e interpretar los datos cuantitativos y cualitativos que nos brindan los documentos escolares. De esta lectura inferir qué dificultades se detectan en los aprendizajes de Lengua y Matemática que impactan negativamente en sus trayectorias escolares. Desde las dificultades observadas definir cuál es el problema que se plantea, y que se abordará desde el área de Gestión, Lengua y Matemática” (San Juan, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

El modo en que se ha dirimido jurisdiccionalmente este primer paso, marcó el rumbo de las instancias de trabajo posteriores. En muchas jurisdicciones la selección, preparación y/o construcción de insumos que permitieran orientar la discusión de todo el equipo escolar sobre la situación actual de la institución, sus causas y sentidos, implicó numerosas jornadas de trabajo. El intercambio de datos, su análisis y el de las percepciones surgidas al respecto resultaron procesos complejos. A partir de ellos, las comunidades educativas han logrado, singularmente, dar sentido a las prácticas y a los procesos que se desarrollan en la institución, con la finalidad de constituir un saber colectivo y pensar sus PEAP. De este proceso, en las voces de los ECI, se continuará dando cuenta en la sección siguiente.

Simultáneamente, la definición de situaciones problemáticas, sobre la base de este escenario escolar, fue el segundo gran desafío del que dan cuenta todos los actores involucrados.

*"En cuanto al equipo de especialistas (...), las estrategias de trabajo implementadas se orientaron hacia el objetivo de guiar a las escuelas en un proceso de "mirar-se", lo cual (...) implicó establecer determinados tiempos y espacios de encuentro: encuentros desde la virtualidad y encuentros desde la presencialidad. Intercambios, sugerencias, propuestas que fueron desarrollándose y tomando forma a lo largo del año 2018 y 2019 (...). Sin dudas, la construcción de la problemática fue un desafío que nos fue llevando a buscar nuevos caminos para poder trabajar juntos." (Corrientes, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

En los informes periódicos producidos por los equipos de especialistas, en el marco del dispositivo de monitoreo del programa, se señala con énfasis que gran parte de su acompañamiento ha consistido en el trabajo, junto a los ECI, de configurar un problema acotado para cada área y para la gestión institucional, sobre el que sea posible intervenir efectivamente. Y, a partir de allí, definir objetivos y acciones consistentes con los mismos. Este es un desafío persistente, que confirma la manera en que este programa interpela prácticas institucionales profundamente arraigadas y cómo las escuelas están abordando, muchas incansablemente, este desafío.

Frente a las situaciones mencionadas, una de las condiciones que facilitó el desarrollo de los PEAP fue el diseño, por parte de los/as especialistas jurisdiccionales, de materiales y recursos específicos –más allá de los ofrecidos por el equipo nacional–, respondiendo a las necesidades detectadas en el trabajo con cada Punto de Partida y su problematización hasta convertirse en un proyecto concreto.

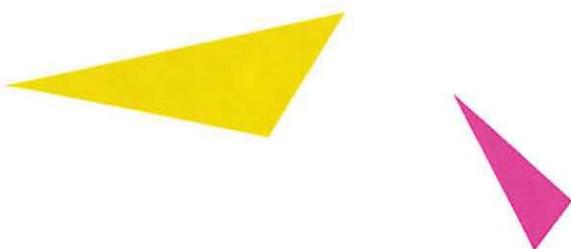
*"Comprendiendo la novedad del Programa y la innovación de la propuesta, hemos diseñado diferentes recursos según las necesidades que se fueron presentando: formularios, power point, selección de materiales, guías para elaborar los PEAP, ejemplos, tutoriales para el uso de la plataforma; diversos recursos que intentaron e intentan resolver dudas e inquietudes que los distintos ECI nos van manifestado." (Corrientes, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

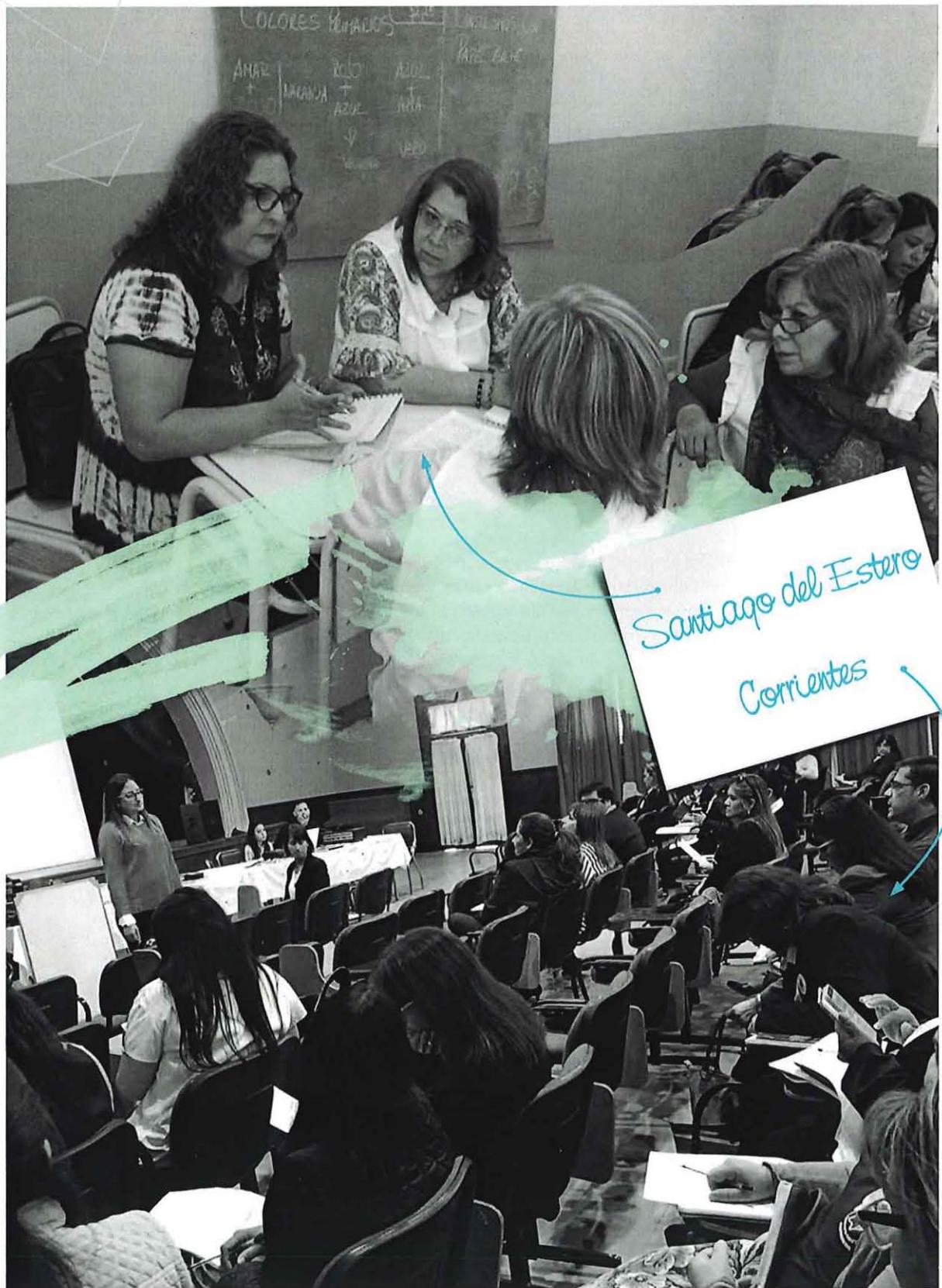
La expansión de los PEAP en términos de incluir otras áreas curriculares, años de la escolaridad no contemplados inicialmente y la convocatoria, por ejemplo, al colectivo de familias también ha dado cuenta de la apropiación efectiva del programa por la comunidad educativa en su conjunto y el acompañamiento realizado por los equipos jurisdiccionales.

*"En las reuniones de padres se trabajó la oportunidad que significa el Programa FARO en cada Institución con lo que cada comunidad educativa fue oportunamente informada al respecto. Dentro de los Equipos Institucionales aparecen docentes muy movilizados a la acción y esto se extiende al 2º ciclo en Primaria, más allá del grado en que se focalice." (La Rioja, Referente Jurisdiccional)*

Esto reivindica el rol no solo de los/as especialistas y docentes de Lengua y Matemática, sino también de aquellos perfiles – entre ellos los de Gestión - encargados de brindar condiciones de posibilidad. Las redes de acompañamiento territorial, como se mencionó precedentemente, han demostrado constituirse en dispositivo clave. Desde allí las jurisdicciones han logrado sostener el acompañamiento a los protagonistas institucionales de esta propuesta.

Cada PEAP es el resultado de este proceso, nunca producto acabado y estático, sino herramienta en constante configuración, recreada diariamente por cada institución, sus docentes y estudiantes, que lo hacen posible.









# Las implicancias del Programa Escuelas Faro en cada institución

*"Nos enfrentamos al desafío de modificar los modos de 'hacer escuela'. Desaprender lo aprendido es complejo, pero no imposible. Desterrar lo que no sirve, potenciar lo que sí construir nuevas formas de gestionar la escuela. Esto requiere del deseo y esperanza, dos condiciones necesarias para ser docentes. Y de las que no carecemos." (Chubut, Docentes ECI)*

En la voz de las propias instituciones y sus protagonistas, ser parte del Programa Escuelas Faro permitió recuperar, poner en valor, tanto la propuesta y el conocimiento pedagógico construidos colectivamente en el quehacer institucional cotidiano, como los recursos con que cuenta, efectivamente, cada escuela.

Ello sólo fue posible, coinciden los/as docentes protagonistas, comenzando por definir su Punto de Partida desde una posición crítica e informada frente a la realidad de cada comunidad educativa. Construir una mirada integral del escenario escolar implicó, para casi todas las jurisdicciones, los primeros desafíos: recabar información cuantitativa y cualitativa disponible institucionalmente y generar nuevos diagnósticos sobre la base de la experiencia docente en contexto; realizar una autoevaluación capaz de interpelar las prácticas áulicas y los paradigmas, representaciones y dispositivos en que están ancladas.

*"La experiencia nos ayudó a tomar decisiones respecto de las mejoras que necesitábamos implementar. Pudimos hacer una evaluación detallada, apoyándonos en datos concretos y así planificar acciones en conjunto con todos los actores de la institución. El Programa Escuelas Faro nos dio la posibilidad de pensar las problemáticas de un modo integral (...)." (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Docentes ECI)*

*"Como institución tuvimos que ser críticos y superar ciertos obstáculos que nos impedían ver con claridad nuestras múltiples problemáticas. Desaprender ciertas prácticas para construir nuevas. Pensar y analizar nuestros datos cuantitativos y cualitativos. El desafío fue poder ver las debilidades y fortalezas, crear un equipo que pueda coordinar y ayudar en nuevas metas. Pensar en nuestros alumnos y en sus trayectorias." (Relato construido por equipo de Salta en el Encuentro Nacional de Escuelas, 1 de octubre de 2019)*

*"Actualmente se están percibiendo los primeros resultados favorables (...) principalmente se avanzó desde el replanteo de las prácticas áulicas de manera continua y la búsqueda de nuevas estrategias y metodologías de enseñanza, como así también se está fortaleciendo el trabajo en equipo." (Chaco, Docentes ECI)*

Asimismo, integrantes de los ECI señalaron el diseño e implementación de un PEAP como oportunidad para sistematizar el trabajo institucional previo y en curso; establecer prioridades pedagógicas e institucionales y/o ponerlas de manifiesto de un modo ordenado, determinando objetivos y acciones para lograrlos. Adicionalmente, para muchas instituciones se trató también de focalizar la atención en aspectos nuevos de su realidad educativa, anteriormente soslayados y/o invisibilizados.

*"Faro ha significado un aporte muy valioso a las prácticas realizadas en la institución, mucho de lo que vimos allí ya lo veníamos haciendo, o lo teníamos en nuestra intención, pero no sabíamos cómo iniciar o como sistematizar y dejar registro sobre la labor realizada." (Catamarca, Docentes ECI)*

*"(...) desde la institución se fueron generando dispositivos que dieron respuestas a las problemáticas previas a la elaboración del PEAP. Este programa nos permitió ahondar en los recursos que teníamos para esbozar una solución y pensar en aquellos faltantes." (Chubut, Docentes ECI)*

El trabajo en torno a los PEAP requirió el registro escrito de cada instancia frente a la multiplicidad de actores escolares involucrados, considerando los intentos, modificaciones y decisiones constantes que implicó. Allí radicó un desafío adicional para sus protagonistas frente a culturas institucionales en que lo transitado no tiende a quedar plasmado en bitácoras, documentos o informes.

Simultáneamente, en algunos casos, los ECI y quienes acompañaron su trabajo desde el nivel jurisdiccional debieron vencer resistencias iniciales vinculadas a la inclusión de las escuelas en el programa. Este desafío inicial logró resignificarse en fortaleza pedagógica e institucional a través del valor del acompañamiento sostenido y comprometido de los Equipos de Especialistas Jurisdiccionales, facilitadores/as y supervisores/as involucrados.



*“(Cuando) recibimos la noticia de que éramos una de las escuelas Faro ¡nos invadió un torbellino de sensaciones encontradas! Y por eso fueron muchos los interrogantes planteados... ¿Qué pasó? ¿Qué hicimos? ¿Por qué nosotros? ¿Qué no hicimos? ¿Cómo llegamos a esta situación? Después de ese momento de desasosiego, comenzamos a analizar cada estrategia aplicada, ver de cuántas formas distintas debíamos utilizarlas para lograr saberes significativos, y construir escenarios educativos tendientes a fortalecer las trayectorias escolares de los estudiantes de segundo ciclo; propósitos que nos llevaron a revisar las propias prácticas educativas, repensar la gestión del equipo directivo, analizar y empoderar la organización, uso y aprovechamiento de recursos, tiempo, espacios, agrupamientos y todo aquello que resulte necesario para el logro de los objetivos previstos y la mejora de la consabida complejidad del quehacer de enseñar.” (Córdoba, Docentes ECI)*

*“¿Nosotros escuela Faro?, ¿por qué?, ¿qué pasó?, ¿qué significa ser una escuela Faro? A partir de esta noticia, que nos movilizó, empezamos a reflexionar y repensar nuestra realidad. Primeramente, nos afectó, nos sentimos vulnerables y buscamos responsables.” (Relato construido por el equipo de Salta en el encuentro Nacional de Escuelas, 1 de octubre de 2019)*

*“(...) hay una excelente estrategia de acompañamiento y mucha predisposición por lo cual las escuelas han dejado de sentir el ‘estigma’ de ser Escuela Faro y ahora se siente el orgullo y pertenencia.” (Misiones, Especialista Jurisdiccional)*

Tal como se planteó nacionalmente, y según confirman los testimonios de sus protagonistas, el diseño e implementación de cada PEAP interpeló las prácticas comunicativas y las dinámicas de trabajo afianzadas institucionalmente, en muchos casos naturalizadas. La creación de los PEAP ajustados a las singularidades de cada comunidad educativa requirió la construcción de consensos, el encuentro entre colegas, un abordaje necesariamente articulado y colectivo. Estas demandas inherentes al funcionamiento del programa plantearon dificultades y desafíos; se reflejaron en la necesidad de gestionar lugares y tiempos de trabajo conjunto, así como la definición de estrategias innovadoras para lograr una circulación de la palabra. Cada escuela ha transitado este proceso de modo particular, ensayando dispositivos sujetos a revisión conforme se avanza con su implementación.

*“La flexibilidad del Programa Faro ha generado un reencuentro entre colegas, garantizando así el valor de la solidaridad y el trabajo colaborativo.” (Corrientes, Docentes ECI)*

*“El PEAP tiene como fortaleza aportar herramientas y estrategias de aprendizajes que impacten en las prácticas docentes. Toda la Institución participó en la construcción del PEAP, aportando cada docente desde su lugar.” (Mendoza, Docentes ECI)*



Simultáneamente -y como se mencionó-, algunas de las escuelas han logrado convocar no sólo a quienes conforman cada ECI y los/as estudiantes de los ciclos estipulados originalmente, sino también al resto de la comunidad educativa: colegas, familias, otras instituciones. Muchas de ellas han incluido áreas adicionales e interpelado con el PEAP a estudiantes de otros grados/años. Esto da cuenta de la apropiación institucional del Programa y la posibilidad que ello brinda para su consolidación como práctica institucional a largo plazo.

*"Por otro lado, fue importante acordar que en todas las áreas el alumno debe aprender jugando, expresando sus emociones y trabajando con el otro: así se logró que los alumnos enseñen a otros alumnos. A esta propuesta se sumaron los padres y el trabajo en red con otras instituciones, propiciar el trabajo por parejas pedagógicas." (Jujuy, Docentes ECI)*

*"Para 2019, hemos decidido hacer extensivo el trabajo pedagógico a todos los alumnos. (...) Después de ver que los resultados cuantitativos no eran los esperados, se planteó la necesidad de hacer cambios en el enfoque de la evaluación, incorporando las instancias de autoevaluación, co-evaluación y hetero-evaluación, de manera que los estudiantes puedan observar su propio proceso de aprendizaje. Este tipo de enfoque, centrado en el protagonismo de los estudiantes, se propuso y se está desarrollando de manera permanente. Tratamos de involucrar a todos los docentes de 1º a 5º año (...)." (Salta, Docentes ECI)*

Focalizando la atención específicamente en el diseño, implementación y evaluación de los PEAP, los ECI mencionan como clave el llamado de esta iniciativa al trabajo integrado entre Lengua y Matemática, contando con el sostenimiento y respaldo del área de Gestión. Las acciones de sus perfiles han logrado facilitar condiciones de posibilidad e integración a los objetivos planteados para las demás áreas involucradas.

*"Participar del 'Programa Escuelas Faro' ha sido para nosotros como institución, un nuevo desafío que desde un primer momento lo consideramos enriquecedor porque nos abrió las puertas a un trabajo integrador entre Lengua y Matemática, asignaturas que desde siempre se piensan por separado y lo estamos logrando con el trabajo incansable y el apoyo de todas las áreas, que fortalecen el trabajo del equipo de gestión, con la mirada puesta en la trayectoria educativa de nuestros estudiantes." (Misiones, Docentes ECI)*

*"La mejora puede observarse en las áreas que han sido priorizadas institucionalmente como problema. Conforme pasan los meses, nuestros estudiantes manifiestan avances positivos en la comprensión lectora de textos y en la resolución de problemas en matemática, a través de distintas estrategias implementadas que han sido aportadas por la bibliografía y material didáctico de FARO." (Chaco, Docentes ECI)*

Ahora bien, la definición de ejes prioritarios de abordaje en lo pedagógico e institucional, para trabajar anualmente, implicó para todas las escuelas una

tarea compleja. Como se mencionó anteriormente, el logro de coherencia entre las problemáticas identificadas en cada área, los objetivos propuestos en ese marco y las actividades planificadas para lograrlos constituyen en muchos casos un desafío persistente.

*"(...) En el andar, hubo tensiones que se pudieron superar en conjunto, que están en proceso de resolución. Sin embargo, se nota en la institución un clima de transformación y apropiación en primer lugar de los docentes y también de los alumnos/as. Somos conscientes que aún podemos seguir mejorando y rescatamos la predisposición y apertura de todos/as los/as docentes, el trabajo cooperativo entre ellos, las familias, los niños y niñas. Sostenemos la generación de proyectos y acciones que tiendan a la formación de una red que permita promover en cada alumno/a trayectorias educativas que estimulen el aprendizaje." (Río Negro, Docentes ECI)*

Los relatos docentes confirman que las implicancias del Programa Escuelas Faro en cada institución son múltiples, involucran diferentes aspectos pedagógicos e institucionales y se profundizan conforme avanza su proceso de implementación, retroalimentándose en todos los casos.

Los/as docentes desmenuzan logros que gradualmente afianzan nuevas prácticas cuya centralidad es el aprendizaje de todos los niños y niñas y las condiciones institucionales que le dan posibilidad, avanzando hacia trayectorias escolares completas. Cada logro habilita, facilita y/o respalda el siguiente. Muchos de ellos suceden en simultáneo, constituyéndose un entramado en permanente expansión alrededor de cada PEAP.

*"El Programa Escuelas Faro nos permitió comenzar con pequeñas acciones que contribuirán, a mediano plazo, a mejorar los aprendizajes de nuestros jóvenes. Creemos que este proyecto es una manera de comenzar a adentrarnos en el camino del progreso diario, para que ellos logren transitar de la mejor manera su escolaridad secundaria." "Uno de los cambios más importantes es el interés y la motivación generados en los alumnos. Por esto, nos proponemos incorporar de a poco esta modalidad de trabajo, en los distintos cursos y ciclos, incluyéndola en PEI." (Mendoza, Docentes ECI)*

*"Este proyecto surge desde poder provocar una ruptura con la mirada cotidiana del aula. (...) Podemos decir que realizamos un trabajo excelente en equipo, hubo un gran avance por parte de los alumnos. Logramos mirar y revisar nuestras prácticas día a día y poder compartir e intercambiar diferentes estrategias." "En estos casi dos años de implementación del Programa y la elaboración del PEAP en nuestra institución podemos decir que transformamos nuestra forma de resolver situaciones que veníamos arrastrando (...) sin lograr los fines esperados. (...) Otro punto importante es la evaluación continua que llevamos a cabo, el registro permanente de las actividades entusiasma y nos hace pensar en nuevas estrategias para mejorar día tras día." (Misiones, Docentes ECI)*

Passiness

	1	2	3	4	5	6
1						
2	1					
3	2					
4	3					
5	4					
6	5					
7	6					
8	7					
9	8					
10	9					
11	10					
12	12					
13	14					
14	16					
15	18					
16	20					
17	21					
18	24					
19	32					
20	35					
21	48					
22	49					
23	72					
24	81					
25	40					
26	42					
27	45					
28	56					
29	63					
30	64					
31	74					
32	81					

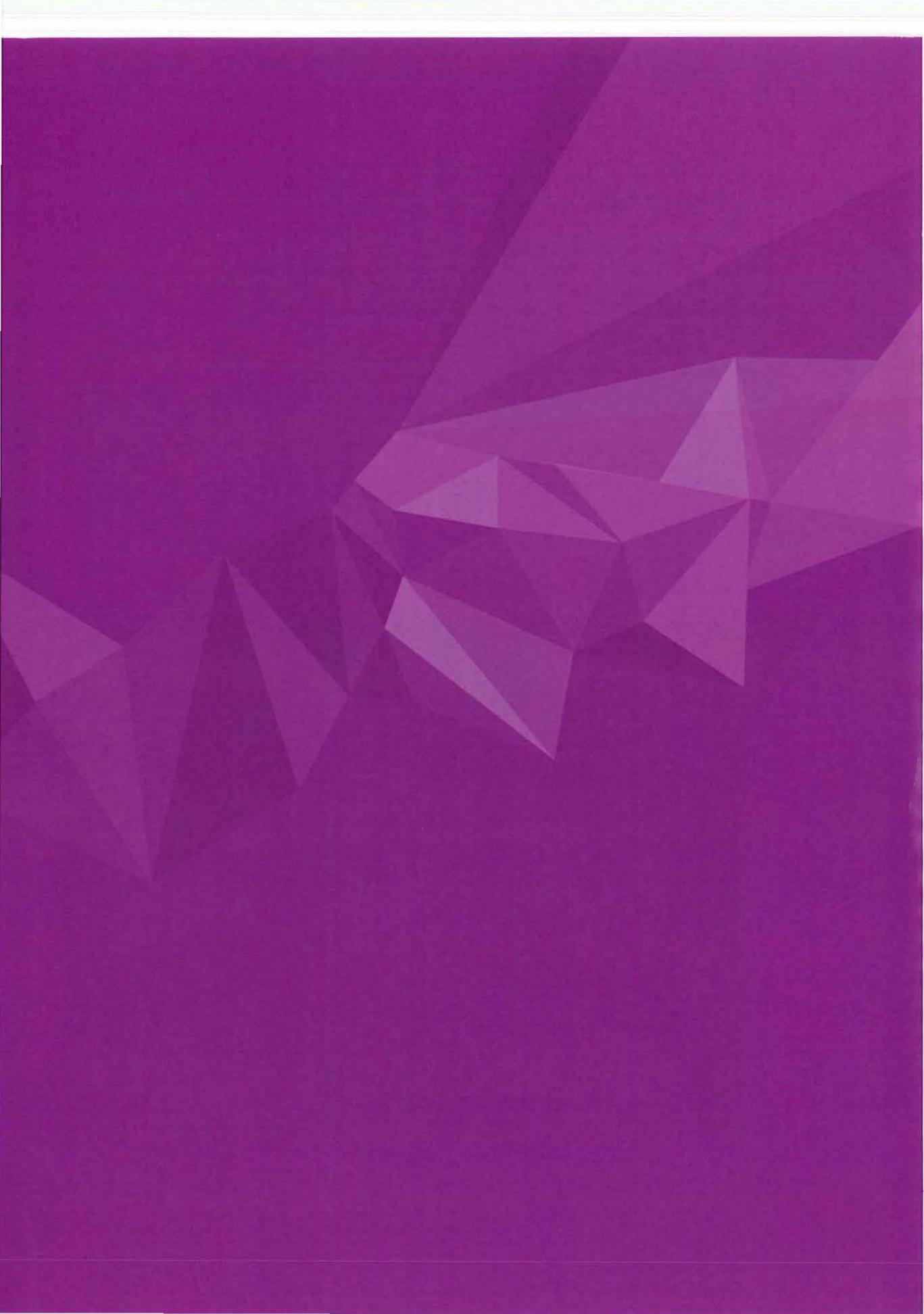
1	2	3	4
7	8	9	10
15	16	18	19
25	27	28	29
36	40	44	45
54	56	58	59
1	2	3	4

Highpoint Technical File

*"A partir de la aplicación del Programa Escuelas Faro, nuestro colegio se ha visto renovado y ha favorecido la consolidación de equipos de trabajo, que se animan a asumir nuevos desafíos implementando los nuevos paradigmas que permiten posicionarse con nuevas miradas en la forma de enseñar y aprender, donde la evaluación juega un papel importante, ya que es un proceso que permite revisar nuestras prácticas y atender a la diversidad de capacidades que tienen los alumnos de la escuela secundaria de hoy, utilizando como herramienta nuestro propio PEAP." (San Juan, Docentes ECI)*

*"Desde 2018 pudimos iniciar la aplicación del proyecto y continuarlo este año con modificaciones para desarrollarlo de manera institucional. Se pudo observar un avance en cuanto a la aplicación de instrumentos estratégicos por parte de los docentes y percibir el logro de cada alumno de manera paulatina, pero como todo proceso es un camino todavía por transitar." "El PEAP se diseñó a partir de la lectura y el análisis del escenario escolar comprometiendo a todos los integrantes de la Institución (...) Después de esta experiencia el colectivo institucional transita con pasos más firmes, por puentes más seguros (...)." (Santiago del Estero, Docentes ECI)*



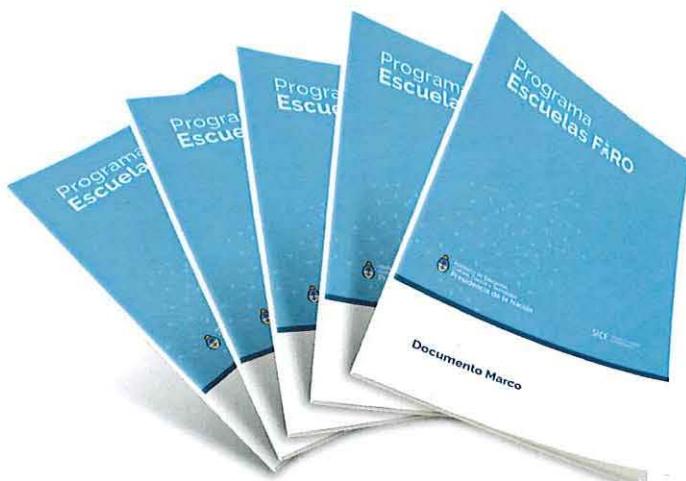


# Recursos para mejorar las condiciones institucionales

## 5.1. Publicaciones

Cada línea de acción del programa cuenta con documentos elaborados por el equipo nacional para orientar su desarrollo. Estos materiales presentan marcos comunes para la gestión del programa en todo el país, que cada provincia analiza, adapta y complementa en función de sus realidades, necesidades y contextos.

- Documento Marco.
- Redes de acompañamiento territorial a escuelas.
- Punto de partida.
- Propuesta de Monitoreo 2019.
- Estrategias significativas para la mejora de los aprendizajes en Matemática. Material de Apoyo.
- Orientaciones para el trabajo en la Plataforma del Programa Escuelas Faro.
- Trayectos formativos para Equipos de Especialistas Jurisdiccionales y para Equipos de Coordinación Institucional: Módulos de formación, Caja de Recursos Digitales por área y Secuencias didácticas.



## 5.2. Recursos y materiales pedagógicos

1. Durante el año 2018 las escuelas incluidas en el programa recibieron un aporte para reparaciones menores, con el propósito de contribuir a la mejora de las condiciones físicas/edilicias institucionales.

2. En el marco de la propuesta, asimismo, se ha dotado a las instituciones de materiales pedagógicos y didácticos con el fin de contribuir al desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, en el marco del PEAP.

### Libros de Gestión institucional

Selección de trece libros para los equipos directivos y docentes de las instituciones. Abordan temáticas relacionadas con la planificación institucional, estrategias de enseñanza, la tarea del director, evaluación, TICs, entre otros.

### Libros de Literatura

#### Para Educación Primaria:

- "Cuentos de la Selva", de H. Quiroga.
- Materiales de la Propuesta DALE!: libros para docentes y cuadernillos para estudiantes.

#### Para Ciclo Básico de Educación Secundaria:

- "La máquina del tiempo", de H. G. Wells.

### Juegos de Matemática y Notas para la enseñanza

Secuencias didácticas para el segundo ciclo de la escuela primaria y primer ciclo de educación secundaria, con el uso de juegos de Matemática.



## Materiales entregados a las Escuelas Faro

**123.480**

Total Materiales

**51.850**

Libros de Literatura  
para el segundo ciclo  
de Nivel Primario

**44.780**

Libros de Literatura  
para el ciclo básico  
de Nivel Secundario

**3.959**

Bibliotecas de  
Gestión

**3.850**

Juegos didácticos  
y Notas para  
la Enseñanza,  
Matemática

**23.000**

Materiales  
Propuesta DALE!

Programa  
Escuelas  
FARO

Programa  
Escuelas  
FARO

## MATEMÁTICA

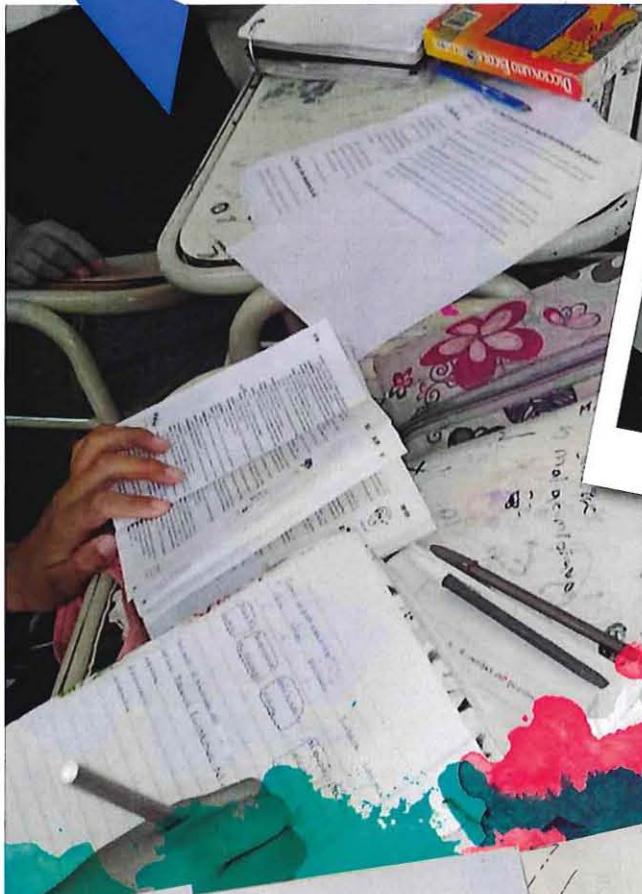
### NOTAS PARA LA ENSEÑANZA

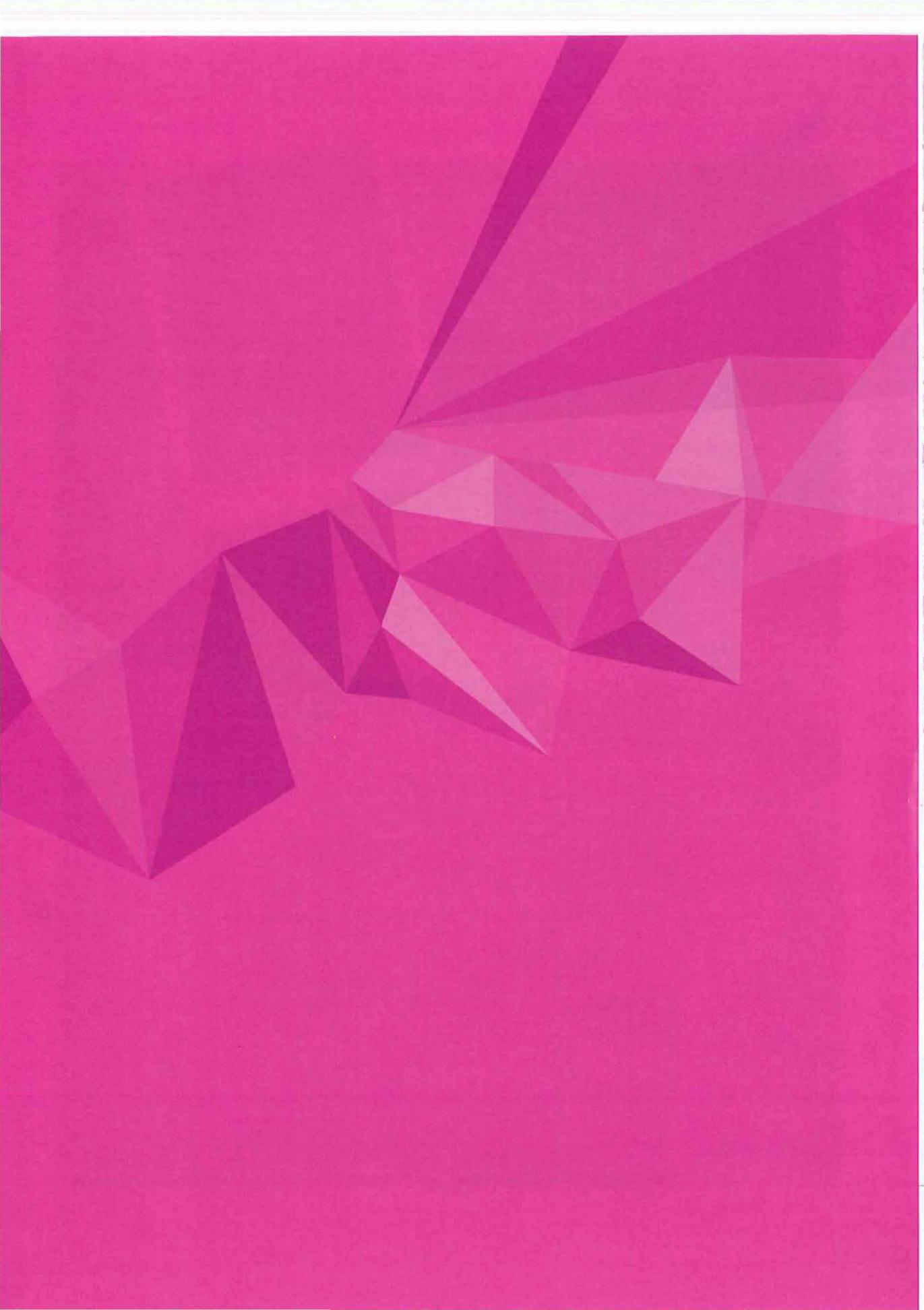
Operaciones con números naturales  
Números racionales: fracciones y decimales  
Operaciones con números racionales  
Propiedades de las figuras geométricas











# Monitoreo y evaluación

El Programa Escuelas Faro incluye entre sus líneas de acción el desarrollo de una propuesta de monitoreo y evaluación como componente fundamental de una política concebida para su contextualización jurisdiccional, su apropiación institucional y su mejora continua. En este sentido, esta iniciativa abierta, en movimiento, aspira a retroalimentarse de su puesta en práctica a través de procesos de relevamiento, construcción y análisis de información que permitan analizar su implementación y resultados a la luz de los objetivos propuestos.

La evaluación, entendida como una indagación que se hace en un momento determinado del desarrollo del programa, se realiza de forma externa – a través de UNICEF -. Desde un abordaje cualitativo, los estudios buscan relevar las percepciones y expectativas del programa por parte de los actores involucrados, así como describir las acciones y estrategias efectivamente implementadas e identificar los resultados esperados y no esperados.

La propuesta de monitoreo, por su parte, releva, consolida y analiza información de manera continua sobre los procesos en desarrollo en relación a las distintas líneas de acción del programa. Fue elaborada por el propio programa y se implementa de manera conjunta por los equipos nacionales y jurisdiccionales. La misma pretende capturar el alcance de las acciones implementadas en el territorio, explorar percepciones y experiencias transitadas por los diferentes actores involucrados e identificar los principales desafíos y oportunidades de manera periódica.

Las acciones de monitoreo pivotan sobre cuatro dimensiones: gestión (en los diferentes niveles involucrados), formación y asesoramiento, provisión de recursos e implementación institucional de la propuesta. En cada caso, se cuenta con instrumentos de relevamiento de información, teniendo como destinatarios a aquellos actores que el programa identifica como centrales para el desarrollo del proyecto:

- Los/as facilitadores/as cumplimentan: Encuesta de Relevamiento Inicial a las Escuelas; Planilla de Visita a las Escuelas; Informe Síntesis sobre su rol.
- Los/as especialistas jurisdiccionales son responsables de producir un informe individual sobre su rol y elaborar conjuntamente un documento sobre las acciones llevadas a cabo por cada equipo de trabajo.
- Los/as referentes a cargo de la coordinación del Programa en cada jurisdicción han producido informes periódicos sobre su rol en la gestión general de la propuesta.

La administración de cada instrumento se realiza nacional y/o jurisdiccionalmente, según los requerimientos definidos para cada tipo de instrumento. En la propuesta de monitoreo se establece, asimismo, la periodicidad con que se recaba la información en todos los casos, estableciéndose un calendario anual de monitoreo. La propuesta se ha revisado anualmente, incorporando aquellas modificaciones pertinentes.

*"Considero que los instrumentos de seguimiento de trabajo de los ECI en cada institución (proporcionados por el programa Faro) son pertinentes, adecuados y favorecen a la confección de los informes síntesis que, como facilitadoras, debemos presentar."* (CABA, Facilitadora)

*"Los instrumentos propuestos resultan adecuados, como por ej. 'la planilla de relevamiento inicial', resultó muy útil para ubicarnos en la institución, el estado de situación inicial, el punto de partida."* (Córdoba, Tutora)

*"Los instrumentos de trabajo con las diferentes escuelas a mi parecer están muy bien logrados, su pertinencia se evidencia en los buenos resultados que aborda cada visita a terreno y la buena relación que se generó con los docentes y con los directivos. Las planillas de relevamiento cuentan con una dinámica de preguntas que permite no incomodar al docente y a su vez realizar un trabajo de indagación en profundidad, a su vez dando la posibilidad al docente de explicar claramente en qué ejes se encuentran trabajando."* (Corrientes, Facilitadora)

*"Considero que la encuesta de relevamiento de datos propuesta el año 2018 fue pertinente pues se pudo registrar la diversidad de realidades institucionales."* (Jujuy, Facilitadora)

Complementariamente, algunas jurisdicciones han desarrollado instrumentos de monitoreo específicos ajustados a sus requerimientos y necesidades. Los mismos son utilizados, mayormente, por los/as facilitadores/as.

*"En la jurisdicción implementamos una planilla de seguimiento donde las instituciones van registrando las reuniones que tiene el ECI y los principales temas abordado. De esta manera quedan registrados los temas que abordan y se visibiliza el avance que tienen en base a cada encuentro."* (La Pampa, Facilitadora)



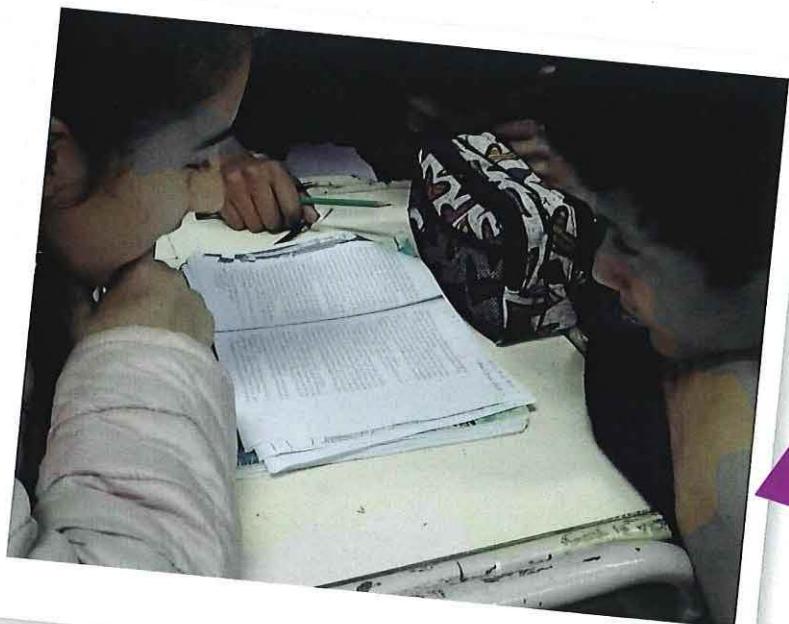


*"Como instrumento jurisdiccional específico, y que podría tomarse como base (con modificaciones sujetas a los objetivos del programa), se cuenta con una planilla para el seguimiento de acuerdos didácticos institucionales, la que permite observar el impacto y avance del desarrollo del PEAP no solo en las áreas que el programa prevé, sino en otros espacios curriculares, además de focalizarse en el desarrollo de capacidades fundamentales." (Córdoba, Tutor)*

*"Al momento de realizar el seguimiento y monitoreo se utilizan estrategias variadas, implementándose además todos aquellos recursos materiales y tecnológicos con los que se cuenta (a nivel personal e institucional)." (Salta, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)*

Por último, algunos/as facilitadores/as han realizado aportes en torno a posibles modificaciones de los instrumentos, sobre la base de las singularidades institucionales frente a las que deben intervenir y sus experiencias.

Esta estrategia de seguimiento ha permitido sustancialmente la reflexión, el aprendizaje conjunto y la realización de ajustes tanto a nivel nacional como jurisdiccional, adecuados a cada etapa transitada.





# Hacia el cumplimiento de los propósitos: primeros resultados educativos del programa

Para realizar un seguimiento de aquellos criterios que dieron origen al programa, luego de dos años de implementación en las instituciones, se consideró relevante realizar un análisis cuantitativo exploratorio de los resultados de los Operativos Nacionales APRENDER<sup>5</sup> 2016 y 2018. Esta lectura permite identificar tendencias en los desempeños de aprendizaje de los/as estudiantes en Lengua y Matemática, de acuerdo a las mediciones que ofrece dicho dispositivo, entre escuelas que participaron del programa y las que no participaron.

El Programa Escuelas Faro concibe a la escuela como una institución compleja y multidimensional, cuya vida institucional está mediada por diversos factores y variables. De esta manera, los procesos de mejora de los aprendizajes se perciben como procesos multicausales que pueden ser promovidos desde distintas intervenciones y prácticas. Sin duda, la formación docente, el acompañamiento pedagógico y la dotación de recursos pedagógicos pertinentes son acciones con potencial para lograr mejoras por sí solas o en presencia de otros factores escolares y contextuales que las favorezcan.

Desde esta perspectiva, los resultados del análisis que se presentan a continuación buscan dar cuenta del avance del programa en relación a sus objetivos y a partir de uno de los criterios fundamentales que dieron origen al mismo, en este caso, los resultados de las pruebas Aprender de Lengua y Matemática para el nivel primario<sup>6</sup>.

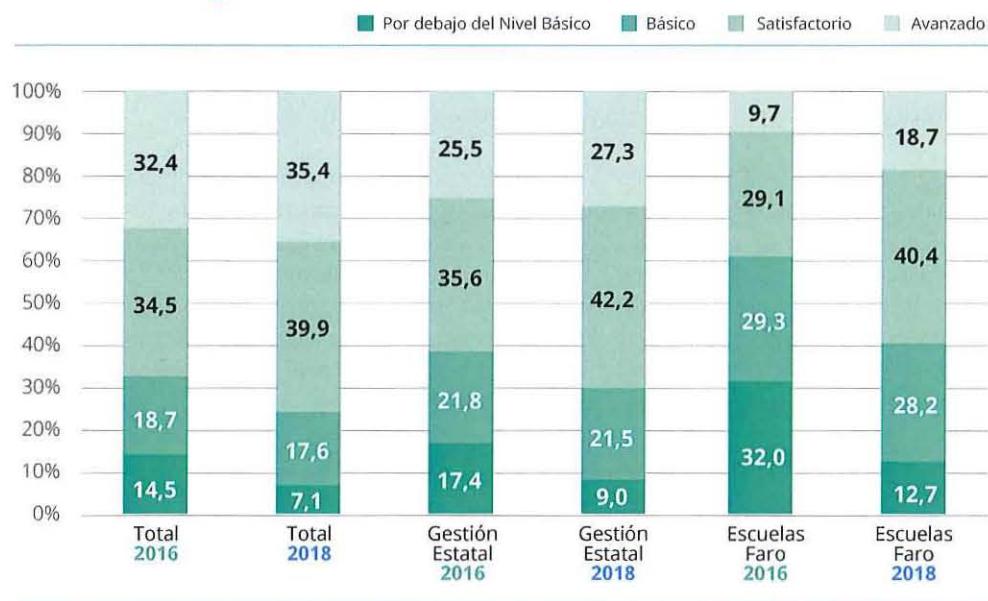
<sup>5</sup> Es el dispositivo nacional de evaluación de los aprendizajes de los/as estudiantes y de sistematización de información acerca de algunas condiciones en las que se desarrollan. La evaluación fue desarrollada por el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, a través de la Secretaría de Evaluación Educativa, en acuerdo con el Consejo Federal de Educación y con la participación del Cuerpo Colegiado Federal de docentes y especialistas de todo el país.

<sup>6</sup> Tal análisis no puede ser realizado en relación al desempeño de las escuelas secundarias debido a que en el año 2018 el operativo APRENDER no se llevó a cabo en ese nivel y los resultados del operativo 2019 aún no están disponibles. Tampoco puede analizarse el impacto sobre los indicadores de proceso (como son las tasas de abandono, promoción, sobreedad y repitencia) dado que la información del relevamiento anual disponible a la fecha solo permite calcular los valores correspondientes al ciclo lectivo 2017 y las acciones del programa se realizaron a partir de ese año. Una vez que se disponga de la información correspondiente al Relevamiento Anual 2019, será posible calcular los indicadores de proceso correspondientes al ciclo lectivo 2018 y analizar su evolución respecto al inicio del programa.

## Resultados de los Operativos Aprender 2016 y 2018

Los gráficos 1 y 2 que se presentan a continuación exponen de manera comparativa los resultados de las pruebas Aprender aplicadas en el último grado del nivel primario, en las áreas de Lengua y Matemática, en los años 2016 y 2018. En ambos gráficos se incluyen los resultados para el total de las escuelas de nivel primario del país, para el total de las escuelas primarias de gestión estatal del país y, finalmente, para el subgrupo de escuelas de gestión estatal que forman parte del Programa Escuelas Faro.

**Gráfico 1. Distribución de estudiantes por niveles de desempeño en Lengua**



Fuente: DNPPE sobre la base de APRENDER 2016 y 2018.

Nota: Porcentaje de estudiantes por nivel de desempeño en las pruebas APRENDER, según universo. Último año del nivel primario.

En Lengua, se advierte que el 33,2% de los/as estudiantes del último año del nivel primario presentaba un desempeño básico o por debajo del nivel básico en las pruebas del año 2016, el cual se redujo a 24,7% en el año 2018. Restringiendo el análisis a las escuelas primarias de gestión estatal, dicho porcentaje pasó del 39,2% al 30,5%. En las Escuelas Faro, se advierte una mejora incluso más pronunciada. Debido a los criterios que se tomaron de referencia para la selección de las escuelas que participan de esta iniciativa, el porcentaje de estudiantes con desempeño básico o inferior es mayor en este grupo de

escuelas, alcanzando el 61,3% en 2016. No obstante, también se advierte en ellas la mejora más significativa hacia el año 2018, ya que dicho indicador se redujo en 20,4 puntos porcentuales, alcanzando un valor de 40,9% en 2018.

### Gráfico 2. Distribución de estudiantes por niveles de desempeño en Matemática

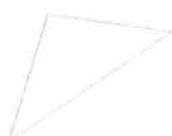


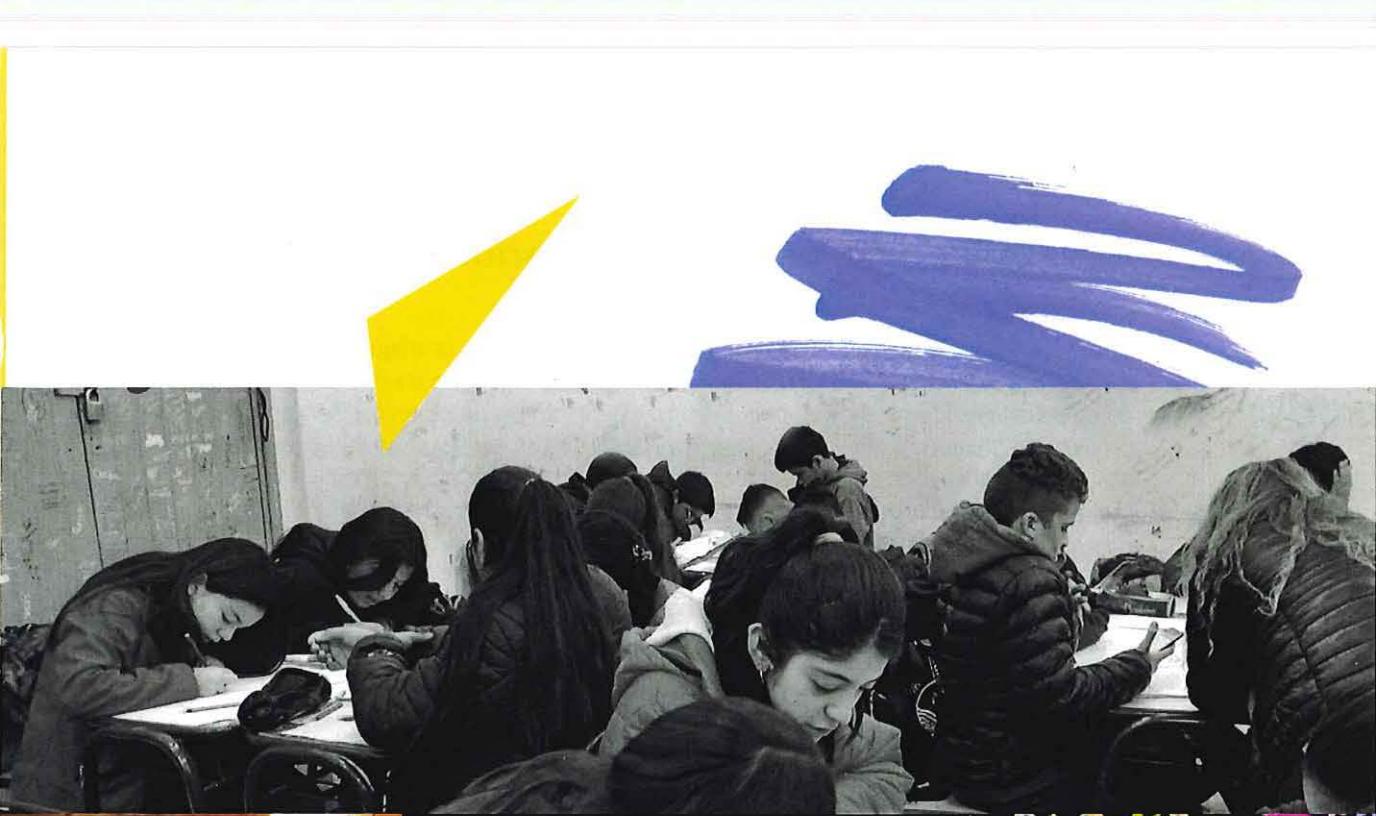
Fuente: DNPPE sobre la base de APRENDER 2016 y 2018.

Nota: Porcentaje de estudiantes por nivel de desempeño en las pruebas APRENDER, según universo. Último año del nivel primario.

En Matemática se observa que, mientras que el porcentaje de los/as estudiantes del último año del nivel primario que tuvieron un desempeño básico o por debajo del nivel básico en las pruebas se incrementó entre los años 2016 y 2018, tanto para el total de escuelas primarias del país como para el subgrupo de las escuelas de gestión estatal, para el grupo de Escuelas Faro se redujo. Específicamente, en las escuelas participantes, el 58,4% de los/as estudiantes mostraron un desempeño básico o inferior en Matemática en el año 2018, representando una reducción de 10,9 puntos porcentuales respecto del año 2016.

Estos resultados indicarían que las instituciones educativas que participan del Programa Escuelas Faro fueron las que mayores progresos lograron en los aprendizajes de sus estudiantes en los últimos dos años. Tales resultados motivan un análisis más detallado, que se proponga explorar en qué medida estas mejoras pueden asociarse a las diferentes acciones e intervenciones que se llevan a cabo desde esta iniciativa o a partir de su creación, entre los años 2017 y 2018.





## Resultados del estudio exploratorio

Una manera de identificar la contribución del programa a la mejora de los aprendizajes consiste en recurrir a la metodología de regresión de diferencias en diferencias. Este método permite analizar el efecto de una intervención en un período de tiempo determinado (entre 2016-2018 en este caso), valiéndose de la comparación entre dos grupos de escuelas, el grupo tratamiento (escuelas que participan del programa) y el grupo de control (las que no participan).

Este análisis se realiza tomando como variable de interés al puntaje que obtienen los/as estudiantes en las pruebas. Éste es el dato que se utiliza para construir los grupos de niveles de desempeño que se presentaron en los gráficos de la sección anterior.

Las estimaciones del modelo se hicieron para la totalidad de las escuelas, incluyendo en algunos casos variables de control por tipo de gestión, ámbito, nivel socioeconómico de los/as alumnos/as y por jurisdicción. Adicionalmente, se estimó el efecto del programa restringiendo el análisis a distintos grupos de control: escuelas de gestión estatal que no participan del programa (estimación 3) y a escuelas de gestión estatal que no participan del programa y se encuentran en entornos vulnerables (estimación 4)<sup>7</sup>. Los resultados de las estimaciones se exponen en las Tablas 1 y 2.

En dichas tablas se puede observar la magnitud y dirección del efecto asociada al programa sobre el desempeño de los/as estudiantes a través del coeficiente "did"<sup>8</sup>. Para ambas áreas evaluadas, es posible advertir que estos coeficientes "did" son positivos y estadísticamente significativos en las distintas estimaciones realizadas. Estos resultados permiten sugerir que el Programa Escuelas Faro contribuyó de manera positiva a mejorar el desempeño de los/as estudiantes en estas escuelas. En particular, **indican que los/as estudiantes de las Escuelas Faro tuvieron un desempeño, en promedio, 30 y 34 puntos más altos en Lengua y Matemática, respectivamente, que escuelas estatales similares que no participan del programa.**

Asimismo, la relativa estabilidad del valor del coeficiente en las distintas estimaciones del modelo nos indicaría que los resultados obtenidos son robustos.



<sup>7</sup> Se consideró como más vulnerables a aquellas escuelas que presentan un ICSE medio, alto y muy alto.

<sup>8</sup> Es una variable de interacción entre el período y la pertenencia al grupo de tratamiento.

**Tabla 1. Estimaciones del modelo de diferencias en diferencias del puntaje en Lengua**

VARIABLES	Sin controles	Con controles	Solo estatales	Estatales más vulnerables
	(1)	(2)	(3)	(4)
tiempo	12.33*** (0.207)	-7.946*** (0.601)	-7.265*** (0.614)	-10.75*** (0.802)
faro19	-69.33*** (0.579)	-49.40*** (0.685)	-50.63*** (0.699)	-49.43*** (0.981)
did	29.14*** (0.798)	31.63*** (0.880)	30.42*** (0.892)	30.55*** (1.240)
estatal		-47.62*** (0.249)		
urbano		-20.49*** (0.607)	-21.13*** (0.622)	-23.68*** (0.851)
isocio_bajo		-61.51*** (0.392)	-61.38*** (0.527)	-35.38*** (1.307)
isocio_medio		-37.79*** (0.295)	-38.86*** (0.479)	-27.08*** (1.282)
Control por jurisdicción	NO	SI	SI	SI
Constante	503.6*** (0.164)	614.4*** (0.813)	574.8*** (1.199)	482.7*** (10.32)
Observaciones	1,060,177	875,202	599,281	165,940
R-2	0.023	0.153	0.070	0.053
Errores estándar robustos entre paréntesis				
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1				

Fuente: DNPPE sobre la base de APRENDER 2016 y 2018.



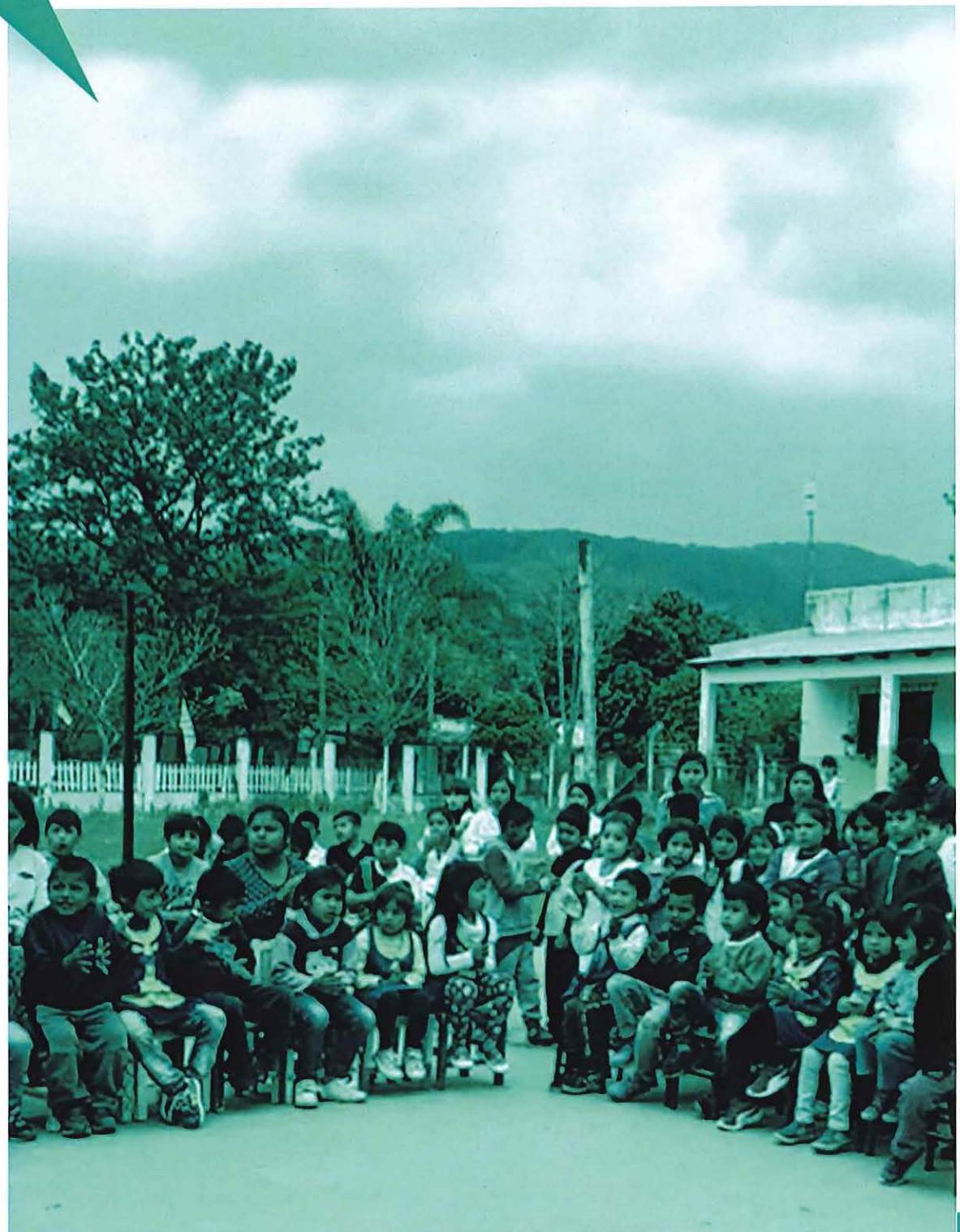
**Tabla 2. Estimaciones del modelo de diferencias en diferencias del puntaje en Matemática**

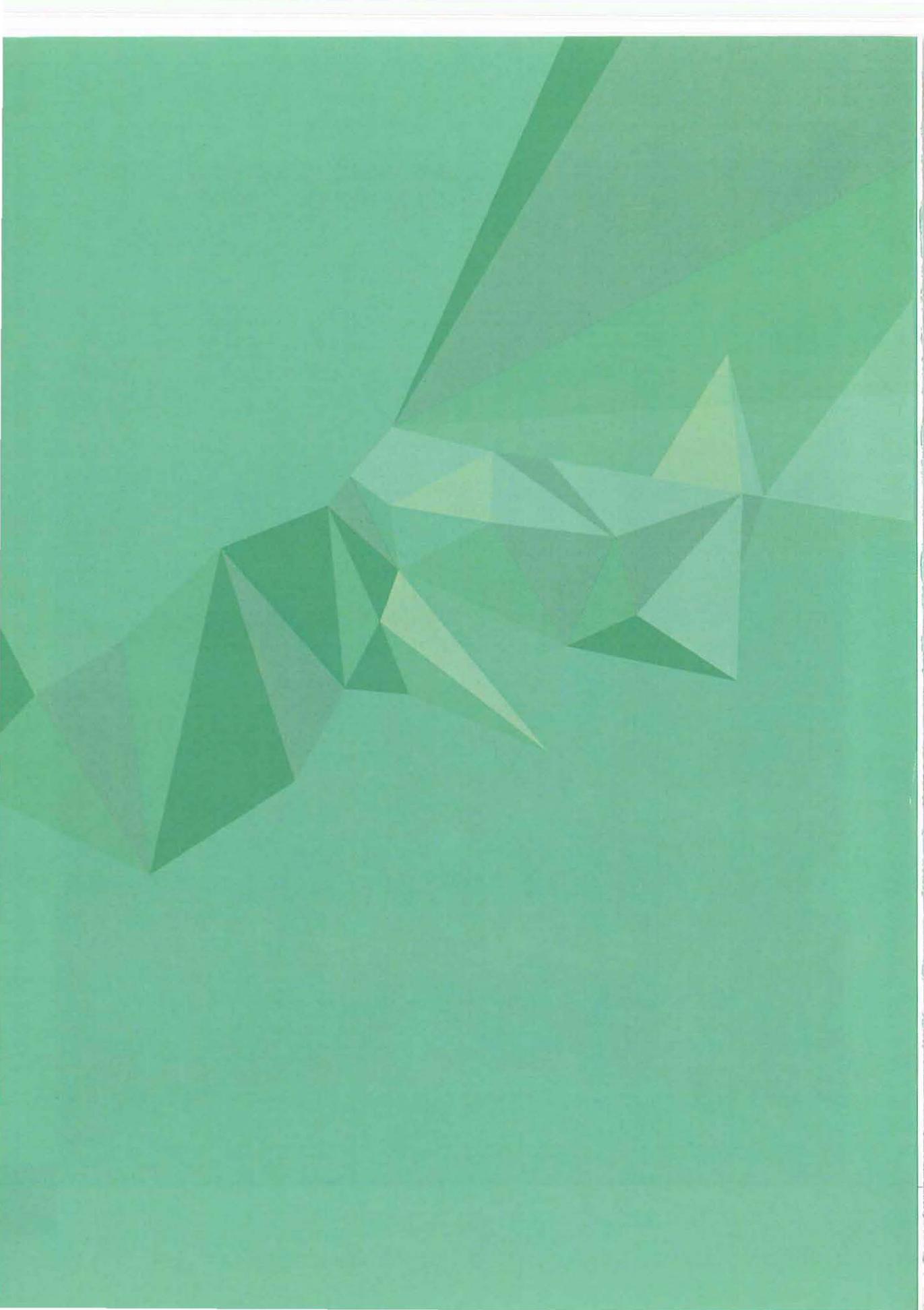
VARIABLES	Sin controles	Con controles	Solo estatales	Estatales más vulnerables
	(1)	(2)	(3)	(4)
tiempo	-4.235*** (0.219)	-37.80*** (0.654)	-37.50*** (0.666)	-34.49*** (0.883)
faro19	-64.98*** (0.548)	-48.98*** (0.661)	-52.80*** (0.677)	-60.63*** (0.981)
did	28.92*** (0.845)	33.12*** (0.932)	33.57*** (0.945)	34.24*** (1.350)
estatal		-43.48*** (0.264)		
urbano		-35.66*** (0.652)	-34.70*** (0.665)	-33.91*** (0.899)
isocio_bajo		-58.16*** (0.425)	-53.41*** (0.563)	-20.03*** (1.391)
isocio_medio		-43.85*** (0.314)	-40.08*** (0.502)	-21.97*** (1.356)
Control por jurisdicción	NO	SI	SI	SI
Constante	503.4*** (0.162)	636.9*** (0.872)	591.9*** (1.271)	492.0*** (11.66)
Observaciones	1,065,777	880,751	600,449	165,740
R-2	0.014	0.129	0.061	0.073
Errores estándar robustos entre paréntesis				
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1				

Fuente: DNPPE sobre la base de APRENDER 2016 y 2018.

La mejora identificada a través de este análisis cuantitativo se atribuye fundamentalmente a los procesos de visibilización de estas escuelas que fueron acompañados por las líneas de acompañamiento territorial y asesoramiento pedagógico situado del Programa, diseñadas para atender las problemáticas y los desafíos específicos y propios de cada institución. También puede explicarse por el compromiso con el que las comunidades educativas han trabajado las propuestas que esta iniciativa les acercó. Por último, puede responder a la priorización de las Escuelas Faro para el desarrollo de otras intervenciones educativas que llevan adelante el Ministerio Nacional y los Ministerios jurisdiccionales para fortalecer las prácticas institucionales y de enseñanza.







# Faro como experiencia: caminos recorridos. Fragmentos, relatos y testimonios

"Considero que la propuesta pedagógica ha ido creciendo y enfocándose desde fines de 2017 a la fecha de forma positiva y eficaz, logrando proyectos pertinentes y acordes a lo propuesto por el Programa." (Catamarca, Referente Jurisdiccional)

"Las resistencias a ser parte del agrupamiento Faro constituyeron un primer obstáculo que se fue resolviendo por el acompañamiento puesto en acción; el desafío es sostenerlo, poder dar profundidad, pertinencia a las demandas y especificidad (no podemos resolver todo a todos, sino ayudar a definir prioridades, seguir las y evaluar los impactos)." (Jujuy, Referente Jurisdiccional)

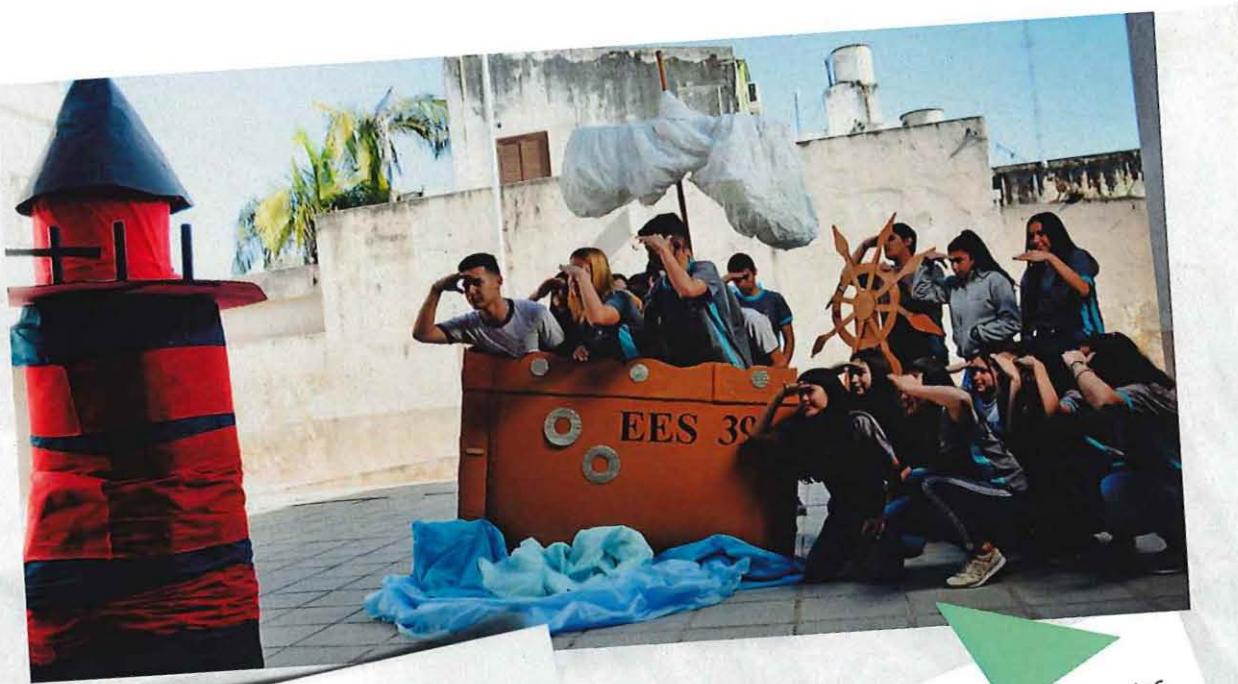
"Los encuentros presenciales 'humanizan' el Programa. (...) Lo que de verdad es muy interesante es el contacto con las demás provincias. Cada una de ellas es un mundo diferente que es digno de ser conocido. Hace bien poder reconocernos como país, (...) a través de este hilo que nos hilvana, la educación, aún en tanta diversidad, tantos modos de hacer diferentes, tantos lenguajes diferentes". (Chubut, Especialista Jurisdiccional)

“El acompañamiento a los Equipos Institucionales implica todo un reto y el desarrollo de estrategias de comunicación, ya que nuestro agrupamiento está integrado en su mayoría por escuelas rurales. Acompañamos a las instituciones para que puedan mirar de manera integral, a través del análisis y entrecruzamientos de datos, problemáticas relevantes relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes. Esto permitió la construcción del Punto de partida del Proyecto de Aprendizajes Prioritarios, con objetivos determinados, cuidando la trayectoria de los estudiantes.” (Salta, Equipo de Especialistas Jurisdiccionales)

“A casi dos años de iniciado el Programa, se considera que la articulación entre los equipos nacionales y jurisdiccionales se ha consolidado. Esto se ha visto propiciado por la continuidad de quienes los conforman y coordinan.” (Río Negro, Referente Jurisdiccional)

“(...) para la mayoría de los colegas es totalmente innovador el trabajar en equipo, delimitar un problema institucional para atender y más aún cursar un trayecto formativo en una plataforma virtual”. (Misiones, Especialista Jurisdiccional)

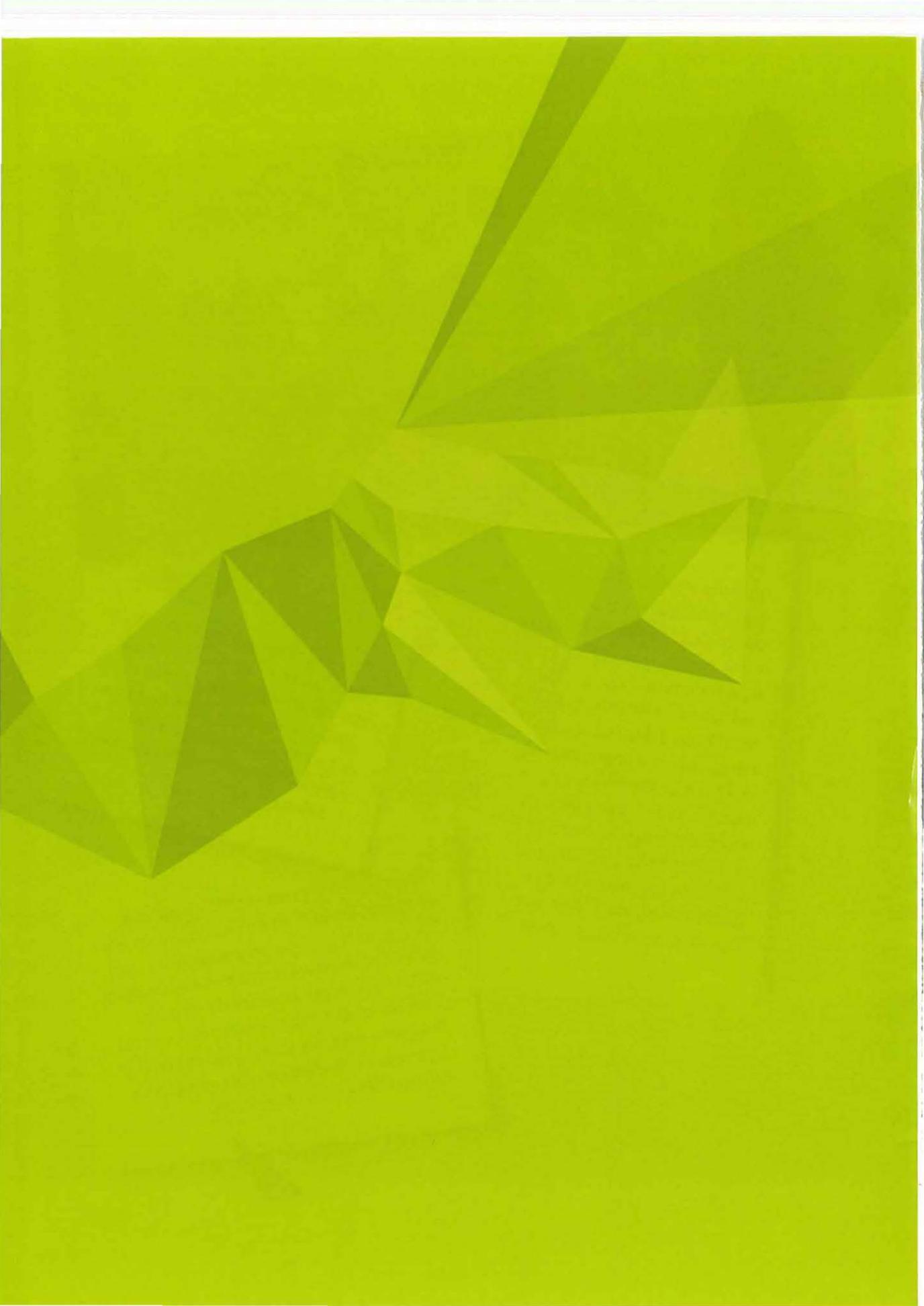
“El gran objetivo 2019 es que haya evidencias áulicas y en eso se pone el foco. Los especialistas ajustan ciertas acciones, las hacen viables y realizan también visitas a las escuelas acompañando a los facilitadores.” (La Rioja, Referente Jurisdiccional)



"Durante el presente año, se capitalizó lo trabajado por el equipo de especialistas durante el año pasado, y se elaboraron documentos de apoyo para la revisión del PEAP 2019. El foco de trabajo para la elaboración fue puesto en la importancia de la lectura de los datos institucionales (cuantitativos, pero en especial los cualitativos) para poder determinar y delimitar el problema y avanzar en propuestas de solución." (San Juan, Especialistas Jurisdiccionales)

"Se está trabajando muy bien con las escuelas, las mismas vienen implementando el programa desde el año 2018 y en todos los casos los impactos en términos de mejora de los aprendizajes se han visto reflejados." (Córdoba, Tutora)

"Quedan aún algunos desafíos: potenciar el trabajo de articulación entre niveles para garantizar la continuidad pedagógica y curricular, respetando las trayectorias educativas de los estudiantes. Otro desafío es poder sostener los ECI más allá de los alcances del Programa, para que las escuelas se constituyan en comunidades de aprendizaje." (La Pampa, Referente Jurisdiccional)



## Palabras finales

*"El principal desafío que se presenta es que cada Institución pueda apropiarse de la propuesta que tiene el Programa y continuar el trabajo a futuro (...)." (Chaco, Referente jurisdiccional)*

En el año 2017, el Programa Escuelas Faro le propuso a un grupo de escuelas primarias y secundarias volver a poner la mirada sobre su rol pedagógico y sobre las tareas que están a su alcance para construir estrategias que permitan mejorar los aprendizajes de sus estudiantes. La propuesta era conocida: diagnosticar, identificar dificultades, formular objetivos claros, diseñar intervenciones para alcanzarlos y realizar su seguimiento y evaluación. El acompañamiento, la formación docente y la dotación de recursos pedagógicos apoyaban estos procesos.

Lo distintivo de su diseño es el lugar central que ocupa cada institución en la construcción de su propio camino de mejora. El programa planteó un escenario abierto para que cada comunidad transite su experiencia, en función de sus posibilidades y necesidades singulares. De esta manera, las problemáticas sobre las cuales se elaboran los PEAP no están predefinidas sino que son genuinamente construidas por el trabajo colectivo que realizan los equipos directivos y docentes en base a la evidencia que recolectan de su institución.

Lo distintivo también es la consolidación de redes que acompañan a las escuelas de manera realmente situada. Son equipos de especialistas, supervisores/as y facilitadores/as que brindan orientaciones según cada contexto, problemática y realidad. Es una tarea compleja pero, sin duda, necesaria para lograr un acompañamiento cercano, que oriente y habilite a la escuela a pensarse a sí misma, a poder proyectar sus objetivos y a alcanzarlos a partir del fortalecimiento de sus capacidades y condiciones escolares.

Estas características específicas del programa responden a la premisa de que la mejora sostenida, profunda y transformadora sólo puede surgir de cada comunidad educativa. La escuela es protagonista, construye, conduce, gestiona y logra los objetivos que se propone, mientras que la política educativa habilita, orienta, acompaña y transmite su confianza a las instituciones para que desempeñen ese rol fundamental.

Los testimonios y los datos presentados en esta publicación demuestran que los aspectos distintivos del Programa Escuelas Faro se han consolidado en las tareas y acciones que llevan adelante los actores jurisdiccionales e institucionales a diario. A más de dos años del programa, las escuelas conformaron equipos de trabajo, problematizaron una y otra vez sus nudos críticos, revisaron sus prácticas, realizaron evaluaciones e iteraron este proceso para encontrar las estrategias que les permitieran mejorar.

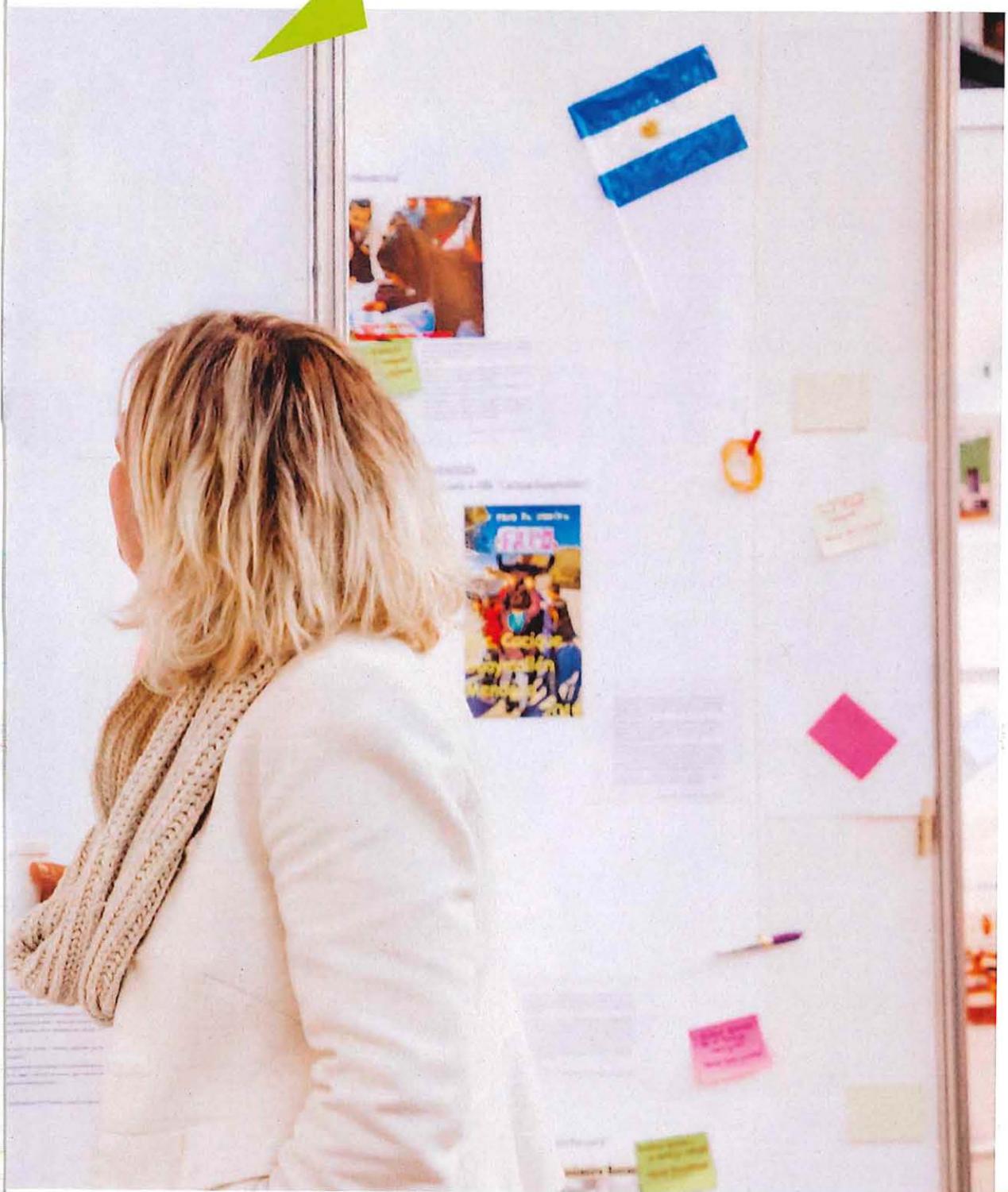
Por estos motivos, resulta fundamental sostener y profundizar la implementación del programa en las escuelas que participaron durante 2017-2019. Los resultados obtenidos también nos exigen ampliar la apuesta y sumar nuevas escuelas a esta experiencia con demostrado potencial transformador.

CATAMARCA  
Escuela Secundaria N° 58 "San Antonio de la Paz"



CATAMARCA  
Escuela Secundaria N° 17 "Fiambalá"





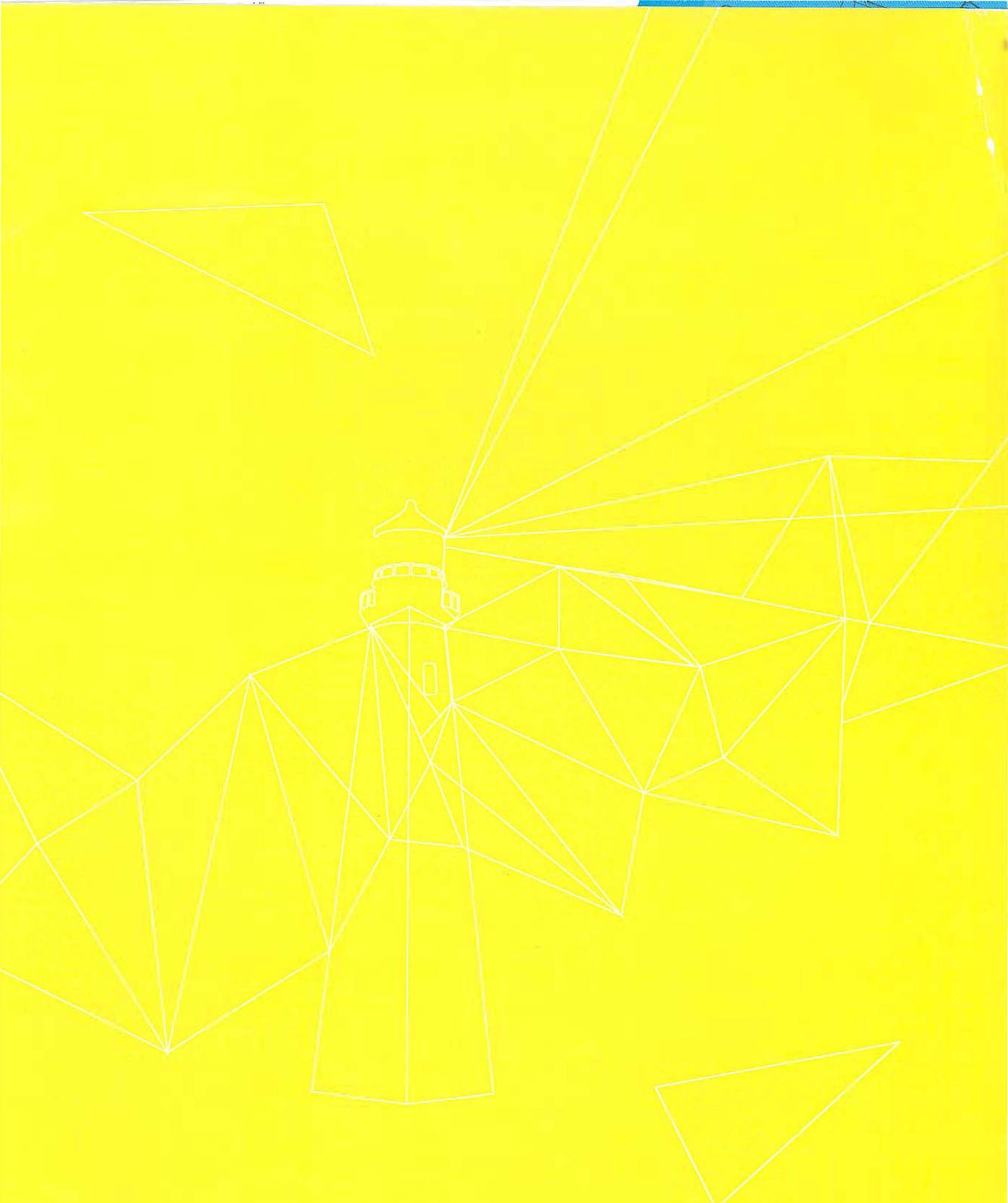




**FORTALECIMIENTO**  
Centro Metropolitano  
de Diseño

OCMD BAA  
Centro Metropolitano de Diseño





Programa  
Escuelas F:RO



Ministerio de Educación,  
Cultura, Ciencia y Tecnología  
**Presidencia de la Nación**

**SICE**  
Secretaría de Innovación  
y Calidad Educativa

 **DNPPE**  
Dirección Nacional de  
Planeamiento de Políticas Educativas