

# PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Juan Pablo López Bayerque



*Plan de mejora orientado a la adecuación de las prácticas docentes en el marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires, en el nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata*



**Especialización en Planificación y Gestión Estratégica de Proyectos Educativos**

INTRODUCCIÓN 003

1.- DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS 004

- ▶ Diagnóstico
  - Contexto
  - Análisis FODA
  - Marco Normativo
  - Actores Involucrados
- ▶ Objetivos
  - Objetivo Central
  - Objetivos derivados

2.- PLANEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS 022

- ▶ El Modelo de Gestión y Liderazgo
- ▶ El Planeamiento Estratégico
- ▶ Los Recursos Humanos asociados al proyecto
- ▶ La Estrategia Comunicacional
- ▶ La importancia de la Mediación
- ▶ La mirada Ética

3.- PRESUPUESTO, VIABILIDAD Y EVALUACIÓN 073

- ▶ Presupuesto
- ▶ Viabilidad
- ▶ Seguimiento, Monitoreo y Evaluación
- ▶ Etapas e indicadores de Proyecto
- ▶ Cuadro de Control

BIBLIOGRAFÍA 107

## INTRODUCCIÓN

La presente propuesta corresponde al **Trabajo Final de Graduación** de la carrera de Especialización en Planificación y Gestión Estratégica de Proyectos Educativos de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad FASTA.

El proyecto, se orienta a acompañar la normativa educativa que se socializa a finales del año 2018 en la provincia de Buenos Aires, con la **resolución 4358/18** que define el denominado **Marco Curricular Referencial** que establece renovadas líneas de atención provinciales a la luz de un diagnóstico actualizado de la realidad territorial del sistema educativo.

Si bien el documento es una base para posteriores adecuaciones curriculares en todos los niveles y modalidades educativas, se delinearán **metas formativas, perfiles de los alumnos, desempeños y capacidades esperadas**; que están en sintonía con las guías y orientaciones que han marcado el trabajo al interior de las escuelas en los últimos años.

Buscando acompañar una adecuada implementación de estas líneas de referencia, la presente propuesta se orienta a generar un **plan de mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires**.

Para su desarrollo se ha seleccionado el **nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata**, aunque se buscaría generar **orientaciones para la gestión de la misma problemática en otros contextos institucionales**.

De esta manera, la denominación del proyecto se establece como:

*Plan de mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires en el nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata*

En el marco de los requerimientos, la propuesta se organiza en tres bloques centrales, presentando en cada caso las herramientas empleadas en su abordaje:

- 1- DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS
- 2- PLANEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS
- 3- PRESUPUESTO, VIABILIDAD Y EVALUACIÓN

# 1.- DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS

## DIAGNÓSTICO

### CONTEXTO

Tener en cuenta el contexto en el que se enmarcan los proyectos es un factor fundamental para que estos sean exitosos, teniendo en cuenta que los mismos pueden verse afectados por intereses sociales, económicos, políticos, entre otros.

A continuación, se desarrollan aspectos contextuales en referencia a:

- El sistema educativo en general
- El enfoque educativo en el marco de la norma vigente
- El marco Institucional

### REFERENCIA CONTEXTO GENERAL

Si bien el **sistema educativo** busca acompañar los cambios que se producen a nivel social, siempre es complejo seguir los ritmos de una realidad que cada vez es más compleja y dinámica, sobre todo, en un mundo donde la tecnología no solo acelera cambios, sino que muchas veces los provoca, como son las modificaciones culturales que se están dando en los modos de vinculación entre las personas.

Al mismo tiempo, las adecuaciones que desde las políticas públicas emanan, en atención a éstas necesidades, y que toman en principio forma de normas, conllevan procesos más o menos exitosos cuando se bajan a la realidad de las **instituciones que conforman el sistema educativo**.

A esta descripción general, se le sumó la **pandemia del COVID19**, que en Argentina, con el llamado "*aislamiento social preventivo y obligatorio*", requirió importantes adecuaciones en materia de gestión educativa y en los modos de enseñar y aprender; tanto en lo que a normas se refiere, como en la propia realidad de cada Institución del sistema educativo.

Si bien en 2022 se retomó la llamada presencialidad plena, el retome de las prácticas escolares requirió un **trabajo gradual** por las secuelas que los procesos de aislamiento provocaron en los alumnos, docentes y en la Comunidad Educativa en su conjunto.

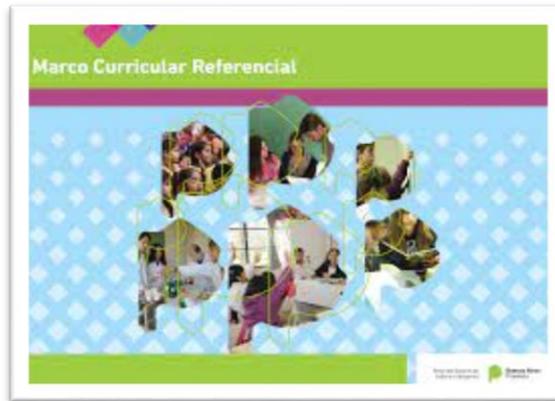
### CONTEXTO Y ENFOQUE DE ABORDAJE

Como se explicita en el título del proyecto, la propuesta busca propiciar prácticas en la escuela que permitan una mayor adecuación a los lineamientos de las políticas educativas de la provincia de Buenos Aires, que a finales de 2018 se plasmaban en el documento **Marco Referencial Curricular (MRC)**. Este documento daba continuidad a las políticas educativas que se venían desarrollando, pero actualizaba la mirada de acuerdo a las nuevas realidades, a los efectos de

**repensar las metas formativas, los perfiles de los alumnos, los desempeños y las capacidades esperadas.**

Si bien el proyecto se contextualiza en una escuela, se buscará **generar pautas** que permitan propiciar estas prácticas en otras Instituciones educativas, con los reparos propios que implica un **abordaje situado del planeamiento**.

Si bien el MRC se encuadra en la Provincia de Buenos Aires, es importante señalar que el proyecto además de asumirlo, hace foco en las tendencias paradigmáticas de la educación, que inclusive representan tendencia a nivel mundial en los diferentes niveles educativos.



En este sentido, aparecen puntos claves como:

- El foco está puesto en el **aprendizaje**
- La centralidad del **alumno** y sus trayectorias (escolares)
- La importancia de **desarrollo de capacidades**
- El trabajo con indicadores de logro, de procesos, de aprendizaje, asociados a nuevos modos de entender la **evaluación**
- Las **didácticas** (y la necesaria secuenciación) que favorezcan *los saberes integrados*, la adquisición de *capacidades*, la *valoración de procesos*, el *trabajo colaborativo*, la integración tecnológica (Aprendizaje basado en proyectos, ABP Aprendizaje basado en problemas, entre las principales)
- La necesaria **reflexión sobre la práctica**



Imágenes: Arte y Solidaridad como motor de nuevos modos de aprender

Para acompañar estas adecuaciones, la propuesta define algunos aspectos críticos como:

- La importancia del **liderazgo** y el tipo de liderazgo requerido
- La **gestión**, su estilo, los modos de organizar y llevar adelante el proyecto
- El **involucramiento** de los actores involucrados
- La **comunicación** en todas las etapas de proyecto: diseño, implementación, valoración y mejora

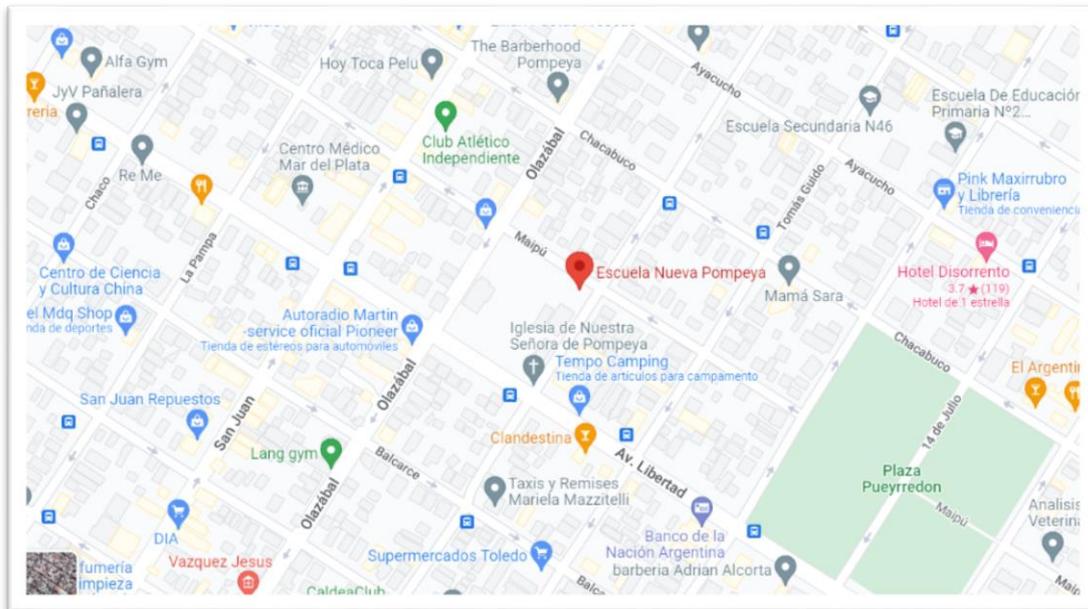


Imágenes: gestión participativa y liderazgo orientado a lo socio afectivo

Por último, y retomando la realidad que hoy nos atraviesa, la **flexibilidad** será una característica transversal para la gestión del proyecto, a la luz del valor que ha adquirido la capacidad de adecuación para sostener los aspectos más trascendentes que la educación persigue.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

El proyecto se desarrollará en el nivel secundario de la **Escuela Nueva Pompeya de Mar del Plata**, un colegio público de gestión privada, con 100% de aportes del estado. Esta situación hace que los aranceles sean accesibles dentro del concierto de la educación privada de la ciudad, lo que propicia una composición de alumnado es heterogénea en cuanto a su composición socio-económico-cultural.



La Escuela Nueva Pompeya se ubica en la zona norte de la ciudad de Mar del Plata, y cuenta con los niveles inicial, primario y secundario. El nivel secundario tiene una matrícula que supera los 400 alumnos, dos divisiones por año de primero a sexto año, con dos modalidades: Ciencias Sociales - Economía y Gestión de las Organizaciones. En 2019, la escuela cumplió 50 años y el nivel secundario sus 20 años de vida. La planta docente del nivel pasa los 50 profesores, incluyendo las áreas curriculares y extracurriculares. La entidad propietaria son los **Frailes Capuchinos**, orden religiosa que forma parte de la familia Franciscana, con colegios en: Necochea, Llavallol, Capital Federal, Concordia, Formosa y Mar del Plata.

## Misión y Visión Institucional

Si bien la misión y visión no está explicitada en los documentos de la escuela, **se ha elaborado una propuesta** a partir del análisis del Ideario de los Centros Educativos Capuchinos y de entrevistas a informantes calificados. La confección del organigrama ha seguido un procedimiento similar, aunque se puso foco la organización y dinámica de trabajo.

### MISIÓN

*Comunidad Educativa orientada a **fomentar los valores humano-evangélico-franciscanos**, con foco en la **vida concreta** y que, desde una pedagogía donde la afectividad es central, permite el cultivo de las virtudes de San Francisco y la formación integral de la persona, respetando la individualidad y originalidad, en pos a una sociedad más justa.*

### VISIÓN

*Ser parte de las ofertas educativas de Mar del Plata que permitan a las familias de la ciudad, tener un **espacio de formación integral**, que haciendo eje en los valores franciscanos, permita a los jóvenes graduados, integrarse a la sociedad en forma activa, siendo **agentes de transformación social** en los ámbitos que les toque actuar.*

## ANÁLISIS FODA Macro y Micro

El análisis FODA permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto específico o un plan de negocios general. Con esta herramienta, los equipos Institucionales pueden planificar estratégicamente en pos al logro de los objetivos que puedan definirse.

Buscando profundizar el diagnóstico sobre la realidad seleccionada, se ha abordado un análisis macro, asociado a la dimensión Institucional y otro micro, vinculado directamente a la propuesta de mejora en dicho marco organizacional.

En ambos casos, la herramienta que se emplea en esta instancia es el FODA, a los efectos de determinar los puntos fuertes y débiles internos así como las oportunidades y amenazas que genera el contexto regional en el que se inserta con un criterio prospectivo.

Para el análisis micro, y en función de los objetivos del proyecto, se han establecido tres dimensiones de análisis a saber:

- ✓ El **APRENDIZAJE**, con foco en los alumnos
- ✓ La **ENSEÑANZA**, con centro en los docente
- ✓ La **GESTIÓN DEL PROYECTO**, con especial atención en la dirección de la escuela

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escuela subvencionada al 100%</li> <li>▪ Valor de cuota accesible en el contexto de las escuelas privadas de la ciudad</li> <li>▪ Programa de beneficios arancelarios por rendimiento, grupo familiar y relación laboral</li> <li>▪ Alta demanda de ingreso de alumnos en todos los años del ciclo básico y superior</li> <li>▪ Existencia de cargos no subvencionados que fortalecen la gestión académica del nivel: coordinadores de áreas y/o proyectos especiales</li> <li>▪ Programa permanente de mantenimiento y mejoras en la infraestructura</li> <li>▪ Existencia de inversiones sostenidas en materia de recursos tecnológicos para la docencia</li> <li>▪ Persistencia en los últimos años, de buen clima institucional y un sentido de pertenencia en general en los distintos actores de la comunidad educativa, con acento en el cuerpo docente.</li> <li>▪ Existencia de un centro de estudiantes activo</li> <li>▪ Atención y manejo adecuado de las situaciones de conflicto que se presentan.</li> <li>▪ Reconocimiento por parte de otras Instituciones con las que el colegio se vincula en actividades especiales, como: olimpiadas, modelos de simulación, concursos, charlas, deportes, etc.</li> <li>▪ Continuo acompañamiento docente de las situaciones de aprendizaje, con mucha atención de las situaciones particulares que los alumnos pueden presentar.</li> <li>▪ Los coordinadores de área y de proyectos trabajan con un alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerable nivel de mora en los pagos</li> <li>▪ Dificultades para cubrir ausencias eventuales, a partir de equilibrar gastos</li> <li>▪ Bajos nivel de aprobación de alumnos en algunas materias, sobre todas las asociadas a las áreas de ciencias exactas e inglés</li> <li>▪ Si bien los indicadores globales de aprobación han sido positivos, hay persistencia de un porcentaje de alumnos que no alcanzaron los aprendizajes esperados durante el año, lo que ocasiona un número a atender de alumnos en períodos de evaluación diciembre-febrero.</li> <li>▪ Importante número de alumnos con riesgo de asistencia a finales de año.</li> <li>▪ Gran variedad de propuestas de salidas educativas y actividades especiales que se desprenden la tarea curricular, pero una necesidad de integrar a procesos más sistemáticos de enseñanza y de aprendizaje</li> <li>▪ Superposición en la atención de problemáticas en los equipos de gestión</li> <li>▪ Baja participación de los alumnos en actividades de salidas especiales como: campamentos (en algunos años) y convivencias (en ciertos grupos)</li> <li>▪ Acciones de Pastoral muy positivas pero con necesidad de articulación desde la propia materia extracurricular Formación Humanística Cristiana en los diferentes años</li> <li>▪ Poco impacto de la Pastoral juvenil en la dinámica cotidiana del nivel secundario</li> <li>▪ Esfuerzos desarticulados en iniciativas que hacen a la identidad de las orientaciones</li> <li>▪ Carencias asociadas a la adquisición de hábitos de estudio</li> <li>▪ Necesidades vinculadas a capacidades sociales, sobre todo, en los alumnos del ciclo superior.</li> </ul>

nivel de compromiso, y son reconocidos por sus pares.

- La participación de los alumnos en proyectos curriculares y especiales ha ido mejorando tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo
- Creciente fortalecimiento del grupo pastoral de alumnos.
- Comunicación fluida familia-escuela.
- Mejora en el rendimiento académico en términos globales.
- Incorporación gradual de tecnología a las aulas.
- Variedad de propuestas de actividades institucionales.
- Existe un número importante de docentes con alta dedicación horaria en la escuela

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creciente incidencia del estado sobre los aportes a colegios públicos de gestión privada.</li><li>▪ La conflictividad social, que penetra siempre en las realidades escolares (violencia, adicciones, etc.).</li><li>▪ <b>COVID19</b>, en torno a las dificultades familiares en torno a sus situaciones económicas, y las asimetrías en torno a la accesibilidad de recursos tecnológicos y de conectividad</li><li>▪ <b>COVID19</b>, y los posibles impactos en la gestión económica-financiera de la escuela, por morosidad, falta de pagos o bajas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nuevas orientaciones jurisdiccionales asociadas a la temática seleccionada como proyecto</li><li>▪ Posible nuevo régimen académicos</li><li>▪ Experiencias de escuelas pilotos que superan viejos paradigmas educativos</li></ul>

## MICRO FODA

### Dimensiones de análisis

- ✓ El **APRENDIZAJE**, con foco en los alumnos
- ✓ La **ENSEÑANZA**, con centro en los docente
- ✓ La **GESTIÓN DEL PROYECTO**, con especial atención en la dirección de la escuela

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. La escuela suele ver los proyectos de mejoras como inversiones y no como gastos</p> <p>F2. La escuela organiza eventos para recaudación de fondos extraordinarios</p> <p>F3. La comunidad educativa en su conjunto, participa voluntariamente en eventos con fines de mejoras institucionales</p> <p>F4. Los docentes aceptan las orientaciones del equipo de conducción</p> <p>F5. Los docentes toman las políticas que desde la jurisdicción son acercadas a través del equipo de conducción</p> <p>F6. Existe una muy buena disposición al trabajo colaborativo entre pares docentes</p> <p>F7. Los docentes buscan atender las necesidades particulares de los alumnos</p> <p>F8. Existe una clara intención en los docentes de fomentar una formación integral de los alumnos</p> <p>F9. El cuerpo de profesores participa activamente de propuestas de salidas educativas y proyectos, aunque no siempre están integrados adecuadamente a los objetivos de las materias y a secuencias didácticas</p> <p>F10. Existe apertura a la reflexión sobre la propia práctica y la autocrítica</p> <p>F11. Se valora la enseñanza como procesos, aunque no siempre hay indicadores que permitan valorarlos</p> <p>F12. La escuela hace esfuerzos para acompañar las necesidades tecnológicas</p> <p>F13. Existe en el equipo directivo, la decisión de acompañar las políticas educativas definidas tanto a nivel nacional, jurisdiccional como institucional.</p> <p><b>F14. COVID19.</b> Gran capacidad y flexibilidad en el diseño, implementación y adecuación permanente del PCP Plan de Continuidad Pedagógica</p>	<p>D1. No hay aportes estatales para asignar a proyectos</p> <p>D2. Los márgenes de asignación de recursos por fuera de lo operativo son bajos</p> <p>D3. Un número importante de docentes pone foco en la enseñanza, perdiendo de vista en muchas ocasiones los aprendizajes significativos</p> <p>D4. Es común encontrar desarticulaciones entre los expuesto en las planificaciones y las realidades áulicas</p> <p>D5. Es usual ver que los modelos de evaluación se alejen de los objetivos centrales de aprendizaje</p> <p>D6. El número de alumnos por curso (promedio 35), dificulta la atención de las trayectorias individuales</p> <p>D7. Cuesta que muchos docentes puedan aprovechar los contenidos para desarrollar capacidades variadas</p> <p>D8. En algunas áreas de conocimiento, ha costado que los docentes incorporen los enfoques propios de cada disciplina propuestos en los diseños curriculares</p> <p>D9. La baja sistematización en el uso de indicadores de logro dificulta la evaluación integrada a los procesos de enseñanza y de aprendizaje</p>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1. La situación económica general y particular de la docencia, promueve la sobre exigencia laboral que impacta en la atención de las responsabilidades parciales</p> <p>A2. La ausencia de inversiones en materia de dedicación docente</p> <p>A3. Cambios culturales que impactan muy fuerte en el alumnado</p> <p><b>A4. COVID19.</b> Posible impactos en lo económico-financiero, pone en riesgo la sustentabilidad en esta dimensión, si bien se prevé continuidad más allá de esta realidad</p>	<p>O1. Las jornadas Institucionales permiten el encuentro con los docentes, aunque no todos asisten a las mismas instituciones escolares</p> <p>O2. Las agendas de las Jornadas Institucionales, y los materiales, favorecen la adecuación a los cambios paradigmáticos</p> <p>O3. La actualización de los marcos normativos, dan impulso a los cambios paradigmáticos</p> <p>O4. Tendencias creciente de la innovación educativa</p> <p>O5. Desarrollo de aplicaciones educativas</p> <p>O6. Accesibilidad a experiencias en materia educativa a nivel local, nacional e internacional</p> <p>O7. Creciente oferta de capacitación y actualización docente tanto presencial como a distancia</p> <p><b>O8. COVID19,</b> que ha acelerado la integración tecnológica, la forma de entender la educación, y los modos de gestión</p>

## MARCO NORMATIVO EN EL QUE SE DESARROLLA EL PROYECTO

### ASPECTOS JURÍDICOS BÁSICOS



13

Como todo tema educativo, la propuesta tiene en encuadre general en la legislación educativa que orienta la labor de una escuela pública de gestión privada en la provincia de Buenos Aires, **la ley nacional Nº 26.206 de Educación y la ley Provincial Nº 13.688 de Educación.**

Para el encuadre del proyecto, en el que justamente se asienta la propuesta, la base la constituye el **Marco Curricular Referencial (2019)** y en forma complementaria, el **Marco Referencial de Capacidades Profesionales de la Formación Inicial (2019)** del Consejo Federal de Educación

Para un adecuado encuadre Institucional se han incluido las pautas que establece el **Ideario de los Centros Capuchinos (1995), "Educando desde la Utopía de un mundo nuevo" Provincias Franciscano-Capuchina del Río de La Plata, Argentina-Uruguay**

Al mismo tiempo, como el personal que se ha definido para la implementación del proyecto, forma parte de la planta orgánica funcional de la escuela, se ha tenido en cuenta el **estatuto docente de la Provincia de Buenos Aires** en el marco de las **leyes laborales vigentes** por ser una institución privada.

Como las erogaciones previstas están pensadas como horas Institucionales, se deberán realizar asignaciones en el formato de horas extracurriculares, con altas y bajas en los tiempos que prevé el proyecto.

### RELACIONES LABORALES



La Escuela Nueva Pompeya es un establecimiento público de enseñanza privada **adscrito a la enseñanza oficial** con **número de DIEGEP 5711.**

En acuerdo con el art. 7 del **estatuto para el personal de los establecimientos privados de enseñanza**, el personal directivo, docente, docente auxiliar, administrativo, de maestranza y de servicio tienen derecho a la estabilidad, al sueldo y salario mínimo; a la bonificación por antigüedad y a la inamovilidad en la localidad, salvo conformidad escrita del interesado.

Al mismo tiempo, como lo establece el art. 9, todo el personal de la escuela ha sido seleccionado en conformidad con la entidad propietaria en la persona del representante legal, y su designación tiene aprobación de los organismos oficiales.

En relación a la estabilidad laboral y de acuerdo al art. 13, el personal sólo podría ser removido de su cargo, sin derecho a preaviso ni indemnización, por causas de inconducta, mal desempeño

de sus deberes o incapacidad física o mental, previa substanciación del correspondiente sumario por autoridad oficial competente, en el que se garantizará la inviolabilidad de la defensa.

Por otro lado, en los casos de despido por causas distintas de las taxativamente enumeradas debería aplicarse las disposiciones del artículo 157. En este caso, los pagos en concepto de preaviso y/o de indemnización estarían a cargo exclusivo del establecimiento educativo.

En relación a la salarios, y dado que la escuela posee el 100% de aportes, los sueldos provienen del estado provincial a excepción de los cargos no subvencionados, las horas extra programáticas y las extensiones horarias. En cualquier caso, los sueldos establecidos se abonan durante los doce meses, independientemente de un sueldo anual complementario, equivalente a una doceava parte del total de sueldos percibidos en el respectivo año calendario. Asimismo, el sueldo que perciba el personal docente se entenderá, en todos los casos, como retribución por la sola prestación de los servicios específicos para que fuera designado.

RIESGOS LABORALES Y RESPONSABILIDAD CIVIL A CONSIDERAR



La **Ley de Riesgos del Trabajo 24557**, propone en su marco teórico, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, además de asegurar al trabajador adecuada atención medica en forma oportuna, procurando su restablecimiento.

La ley establece la obligatoriedad para los empleadores, introduciendo la figura de **ART**, cuya principal característica es disminuir la siniestralidad mediante la prevención del hecho, así como reducir los costos que aplicaban las leyes anteriores. De esta manera, los empleadores tienen la obligación de asegurar a sus empleados a través de una ART elegida libremente por ellos. En el contexto Institucional del proyecto se corresponde a la Escuela Nueva Pompeya, una **escuela pública de gestión privada**, la entidad propietaria, la Orden de los Capuchinos Menores, ha seleccionado la **ART Galeno** para todo su personal.

Bajo este marco normativo, la Institución siempre se maneja con el personal de planta, que está en la nómina de la ART, y en el marco del proyecto, todas las personas que lo integran, por ser personal del colegio, está cubierto ante cualquier tipo de riesgo laboral; como: **accidentes de trabajo, accidentes "in itinere" o enfermedades profesionales** que pudieran detectarse durante la implementación de la propuesta.

Estas consideraciones forman parte de una política Institucional, que solo tiene una excepción en casos de suplencia en las que no pueda cubrirse con personal de planta orgánica funcional, aunque debe realizarse antes la llamada "alta temprana", que implica alta en la AFIC, la denuncia a la asegurado de riesgo, y a la compañía de seguros de responsabilidad civil antes de ingresar al establecimiento.

El nuevo **art. 1767 del Código Civil y Comercial** prescribe “Responsabilidad de los establecimientos educativos. El titular de un establecimiento educativo responde por el daño causado o sufrido por sus alumnos menores de edad cuando se hallen o deban hallarse bajo el control de la autoridad escolar. La responsabilidad es objetiva y se exime sólo con la prueba del caso fortuito”.

El mismo artículo establece que “El establecimiento educativo debe contratar un seguro de responsabilidad civil, de acuerdo a los requisitos que fije la autoridad en materia aseguradora. Esta norma no se aplica a los establecimientos de educación superior o universitaria”

En este caso, la Escuela Nueva Pompeya tiene un contrato de responsabilidad civil con la empresa Prome, que cubre cualquier situación de daño, que en el marco de la actividad escolar en general, y del proyecto en particular pueda ocurrir.



### LAS RELACIONES SINDICALES EN EL CONTEXTO ESCOLAR

Las relaciones sindicales, cuyos principios surgen del artículo 14 bis, representan una parte del denominado derecho colectivo que constituye el conjunto de normas y principios que regulan las relaciones entre los sindicatos, éstos y los representantes de los empleadores (cámaras empresariales), con los trabajadores y con el Estado.

Los sindicatos, como agrupaciones permanentes de trabajadores que ejerce una actividad profesional o económica para la defensa y promoción de los intereses de los trabajadores y para lograr mejores condiciones de vida, son organizaciones permanentes, constituidas por una pluralidad de personas que ejercen una actividad profesional similar y jurídicamente organizados. En el caso del presente proyecto, profesionales del área de la educación en el ámbito del sistema educativo argentino, tanto en la gestión pública como privada.

Los principales gremios docentes de la provincia de Buenos Aires se encuentran: AMET, FEB, SADOP, UDOCBA, SUTEBA y UDA.

Además de que los docentes pueden elegir estar afiliados a un sindicato o no, también pueden Pueden elegir a que sindicato desean afiliarse.

En el ámbito de la gestión privada, SADOP Sindicato Argentino de Docentes Particulares agrupa y representa a todo el personal de ambos sexos, que reviste en actividad o jubilado, que ejerza o haya ejercido en Institutos, academias, colegios, establecimientos, etc. privados, ya sea autónomo, adscriptos, autorizados, incorporados o libres, de niveles, preprimarios, primarios, secundarios, terciarios, universitarios en todas sus modalidades; de enseñanza directa o a distancia. SADOP es un sindicato Federal con amplia cobertura en el territorio nacional.

Además de la atención gremial para los afiliados, SADOP cuenta con la Obra Social de los Docentes Privados (OSDOP), beneficios para el turismo y propuestas de formación permanente.

En la escuela, los gremios docentes cuentan con una cartelera para información a sus afiliados, y se les brinda espacios para asesoramiento y para los momentos de elecciones de autoridades y delegados. La relación con la conducción académica del proyecto educativo y los sindicatos es mínima, por lo que no existen consideraciones particulares de esta dimensión con relación al proyecto de mejoras.

El punto de contacto, podría darse entre las relaciones laborales de los docentes de que participan de la propuesta, pero más en relación a consultas que pudieran tener en torno a la modalidad de pagos por proyecto, que en este caso, se encuadra como horas extra programáticas. En este sentido, si bien están establecidos los montos, los aportes y las contribuciones; podría existir consulta tanto al gremio, como a la representación legal de la escuela.

#### LA DESIGNACIÓN DEL PERSONAL EN EL MARCO DEL PROYECTO

El contexto Institucional del proyecto se corresponde a la Escuela Nueva Pompeya, una **escuela pública de gestión privada** con 100% de subvención, cuya entidad propietaria es la Orden de los Capuchinos Menores.

Cuando hablamos entonces de la naturaleza jurídica, específicamente al hacer referencia a las relaciones que se establecen con el personal docente, no docente, auxiliares administrativos y servicios generales, es decir relaciones laborales con el personal, se verá que algunas se registrarán por las pautas del estatuto y otras por la ley de contrato de trabajo.

Al mismo tiempo, si bien la actividad educativa es un servicio público esta tipificación en la naturaleza jurídica, no significa que a los Colegios Privados se apliquen las normas del Derecho Público en las relaciones laborales. Por el contrario, la naturaleza de la relación jurídica con los empleados está dentro del marco de la actividad privada, pero tiene un régimen especial.

Para clarificar cada situación, es importante distinguir qué tipo de actividad presta el personal en el establecimiento. Así existen dos grandes categorías el personal docente y el no docente; a los que les aplica diferente régimen jurídico.

El **régimen jurídico** aplicable al **personal docente** se integra por el Estatuto del docente privado (Ley N°13047) y la ley de Contrato de Trabajo (N°20744) en los casos no previstos en el Estatuto. Por su parte, el **régimen jurídico** aplicable al **personal no docente** (administrativos, maestranza, servicios, etc.) se integra por la ley de Contrato de Trabajo (N°20744) y estatutos particulares y convenios colectivos de la actividad.

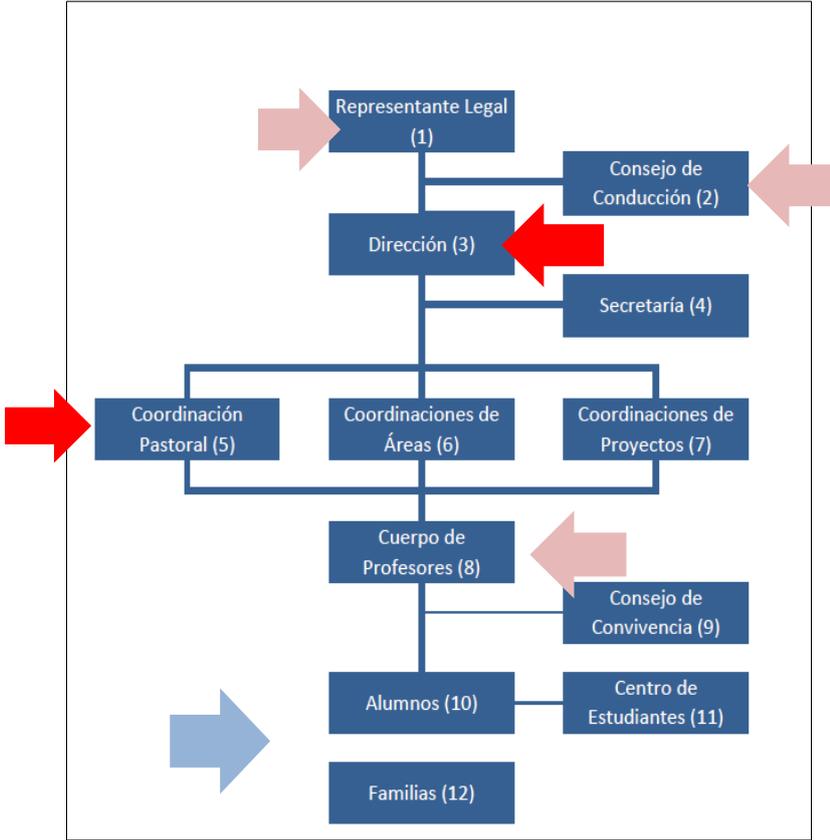
El Reglamento general de las Instituciones Educativas en su Artículo 30° considera acto educativo a toda **actividad curricular, extracurricular y/o complementaria** efectuada bajo cuidado de la autoridad educativa, sin distinguir día, hora y lugar en que se produzcan, en el marco de las políticas educativas vigentes y del Proyecto Institucional. Bajo esta figura, se encuadrará las horas adicionales que se asignarán a los participantes del proyecto, que ya cuentan con una relación laboral dada por los cargo directivos y docentes a cargo de diferentes materias.

**LOS ACTORES INVOLUCRADOS**

Obligaciones laborales y régimen jurídico

Para poder clarificar las obligaciones laborales que se deberán asumir para llevar adelante el proyecto, se presenta a continuación un organigrama de elaboración personal, ya que ni la institución ni el nivel, cuentan con este recurso.

**ORGANIGRAMA**



Cuadro: Organigrama del Nivel Secundario, Escuela Nueva Pompeya, Mar del Plata – Provincia de Buenos Aires, República Argentina

-  Involucrados que NO están afectados por una relación laboral
-  Participantes indirectos del proyectos afectados por relaciones laborales
-  Responsables directos del proyecto

A continuación se detallan aquellos que **participan en forma indirecta** en el proyecto, pero tiene relación laboral con la Institución en asociación a su función en la escuela:

CARGO/FUNCIÓN	ROL EN EL PROYECTO	DETALLE DE OBLIGACIONES LABORALES	RÉGIMEN JURÍDICO
<b>Representante legal</b>	Responsable de autorizar presupuestos y designaciones, avala y brindar apoyo al proyecto  Responsable de ejecución de presupuesto del proyecto	El Representante legal, cobra un salario que es pactado por la entidad propietaria, ya que no es un cargo afectado por los aportes que el estado establece para una escuela subvencionada.	ley de Contrato de Trabajo (N°20744) y estatutos particulares y convenios colectivos de la actividad
<b>Parte del Equipo de Conducción NO designado al proyecto</b>	Gestionan las políticas del nivel, por lo que acompañarán la toma de decisiones y la implementación del proyecto	Vicedirectora y secretaria del nivel, cobran su salario de acuerdo a lo que la Provincia define, más posibles acuerdos en términos de extensión horaria  La pro-secretaría, no es un cargo reconocido, por lo que lo abona la entidad propietaria en su totalidad.	Estatuto del docente privado (Ley N°13047) y la ley de Contrato de Trabajo (N°20744)  ley de Contrato de Trabajo (N°20744) y estatutos particulares y convenios colectivos de la actividad
<b>Equipo de gestión (preceptores y otros auxiliares docentes)</b>	Colaboran en todo los aspectos operativos de la gestión administrativo-académica, y harán lo propio en la implementación del proyecto	Tres preceptores con cargos subvencionados, más pagos por extensión horaria en un caso Un preceptor con salario a cargo de la entidad propietaria	En todos los casos, Estatuto del docente privado (Ley N°13047) y la ley de Contrato de Trabajo (N°20744)
<b>Docentes</b>	Los que no están designados al proyecto en forma directa, revisan sus propias prácticas en cada materia a cargo, proponen ajustes a las nuevas propuestas curriculares jurisdiccionales, participar en forma activa de las reuniones docentes, acercan propuestas, dudas, dificultades y ajustan los instrumentos de planeamiento según los	Las horas directas docente son subvencionadas al 100%	En todos los casos, Estatuto del docente privado (Ley N°13047) y la ley de Contrato de Trabajo (N°20744)

acuerdos que se vayan estableciendo

Los que participan en **forma directa en el proyecto**, son designados, tienen relación laboral con la Institución en asociación a su función en la escuela y cobran un plus en carácter de horas extracurriculares

CARGO/FUNCIÓN	ROL EN EL PROYECTO	DETALLE DE OBLIGACIONES LABORALES	RÉGIMEN JURÍDICO
Un miembro del equipo de conducción	Su función es liderar el proyecto en términos generales; ser responsable del diseño, programación, seguimiento, acompañamiento y control, a la vez que organiza instancias de capacitación y asistencia técnica	Cobran su salario de acuerdo a lo que la Provincia define, más posibles acuerdos en términos de extensión horaria. Tendrá una asignación como horas extracurriculares equivalente a 10 (diez) horas.	Estatuto del docente privado (Ley N°13047) y la ley de Contrato de Trabajo (N°20744)
Los coordinadores de área o proyecto	Cumplirán la función de mediar con los docentes de cada área y colaborar en los procesos generales que se proyecten, junto a la conducción del nivel	Cobran su salario de acuerdo a lo que la Provincia define, más horas extracurriculares por su función de coordinación. Tendrán una asignación como horas extracurriculares equivalente a 2 (dos) horas para acompañar el proyecto	En todos los casos, Estatuto del docente privado (Ley N°13047) y la ley de Contrato de Trabajo (N°20744)



Imágenes: equipos de gestión de proyectos

## OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa u organización.

A continuación se presentan los objetivos centrales y derivados de la propuesta de proyecto.

### OBJETIVO CENTRAL

El objetivo central del proyecto es **impulsar un cambio paradigmático** en la Escuela Nueva Pompeya, en el marco del nuevo diseño curricular referencial y de la normativa vigente en la Provincia de Buenos Aires.

Asimismo, la propuesta busca generar **recomendaciones de abordaje transferibles** a otras Instituciones Educativas en el mismo nivel de enseñanza, propiciando estrategias que den lugar a la flexibilidad para adecuar el trabajo a toda normativa educativa que en la jurisdicción pueda ir surgiendo, con el impulso que se dio en contexto del **COVID19**.

### OBJETIVOS DERIVADOS

El cambio paradigmático se asocia al poder propiciar adecuaciones de las prácticas docentes por lo que se desprende una serie de objetivos, como:

- Redefinir el **perfil del graduado del nivel**, a los efectos de identificar las capacidades que se quieren lograr alcanzar, teniendo en cuenta las orientaciones curriculares, el ideario Institucional y la mirada de la comunidad educativa
- Adecuar las **herramientas de planificación y gestión de los aprendizajes** de cada materia se adecúen al encuadre paradigmático, como:
  - La Planificación Diagnóstica
  - La Planificación Anual
  - La Planificación por Proyectos
  - Modelos de informes parciales y finales
  - Modelos de valoración de procesos y de aprendizajes
- Diseñar e implementar **espacios de reflexión y actualización docente** en pos a fortalecer la mirada en procesos de enseñanza y de aprendizaje que se asocian al enfoque que el diseño curricular referencial.

Reflexión en torno a preguntas como:

- ¿Qué se entiende por aprender?
- ¿Qué es importante aprender?
- ¿Cómo se puede aprender?
- ¿Cómo evalúo y valoro los aprendizajes?

Actualización en tópicos como:

- La **intencionalidad** docentes con foco en los **aprendizajes** de los alumnos
- La consideración del **alumno** y su trayectoria escolar

- El desarrollo de **capacidades**, en base a contenidos curriculares en contexto
- La **evaluación integrada** a los procesos de aprendizaje, la generación de indicadores de logro, rúbricas y otros instrumentos de valoración
- La **didáctica** y la necesaria secuenciación que favorezcan *los saberes integrados*, la adquisición de *capacidades*, la *valoración de procesos*, el *trabajo colaborativo*, la integración tecnológica (Aprendizaje basado en proyectos, ABP Aprendizaje basado en problemas, entre las principales)
- La necesaria **reflexión sobre la práctica**



Imágenes: Trabajo por proyectos del área Salud y Ambiente

- Sistematizar y socializar el **modelo de gestión educativa**, considerando aspectos críticos como:
    - El **estilo de liderazgo**, considerando las ventajas del liderazgo transformacional en el contexto de las notas propias del perfil directivo Institucional.
    - Los **modos de participación (\*)** de los miembros de la comunidad educativa, y el fortalecimiento de la democratización en la toma de decisiones.
    - La **transparencia** en las políticas, estrategias, planes de trabajo, acciones y la consecuente importancia de la **comunicación**.
    - La **reflexión programada y continua**, como modo de revisar prácticas, valorar aspectos positivos y negativos y programar mejoras.
    - La **flexibilidad** como característica transversal para la adecuación a las posibles cambios y la mejora permanente para sostener los aspectos más trascendentes.
- (\*) A inicios del **aislamiento social preventivo y obligatorio por COVID19**, se creó la figura del **Comité Académico de Crisis**, conformado por directivos y los coordinares de áreas y proyectos. Esta figura, que en principio buscaba fortalecer la conducción en la pandemia, adquirió tal dinámica y relevancia que se decidió dar continuidad una vez que se vuelva a la actividad presencial. Por este motivo, la denominación de esta estructura cambió a **Comité Académico**.

## 2.- PLANEAMIENTO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

### MODELO DE GESTIÓN Y LIDERAZGO

#### El valor de la gestión y organización en el logro de objetivos

La gestión de toda organización y en particular, la gestión de una Institución Educativa requiere una particular atención a la hora de valorar la consecución de sus objetivos, a tal punto que, autores como Aguerrondo (1996) centran la atención de los resultados de los sistemas educativos en ellos, cuando afirma por ejemplo que “los aspectos de la gestión y de la organización, aunque a primera vista pueden aparecer como superficiales, son exponentes de opciones profundas” o al expresar que **“la posibilidad de cumplir con los objetivos de calidad y equidad en educación, involucra aspectos esenciales de la gestión y organización del sistema educativo”**.

22

#### El valor del estilo de liderazgo

A pesar de que el problema de la conducción y de su ejercicio en el marco de la institución escolar es hoy un tema de mucho interés en el campo educativo, no emerge un enfoque unificado para su abordaje. Al mismo tiempo, y si bien las políticas educativas e institucionales pueden buscar orientar un modo de conducir, de acuerdo a los paradigmas imperantes, es en la persona de quien ejerce la autoridad donde se materializa el modo o estilo de gestión. Bajo esta mirada, las teorías que definen estilos de liderazgos dan herramientas muy útiles para vincular estilos con diferentes variables que impactan directa o indirectamente en los resultados Institucionales esperados.

De todas formas, los trabajos que vinculan liderazgo escolar con resultados en los objetivos educativos, son bastante disímiles, sobre todo, por la influencia de otros factores, y por las diversas concepciones que del mismo concepto se tienen. En este sentido, aparecen enfoques transaccionales, transformacionales, instruccionales, e inclusive modelos de creación particular o propia. En esta misma línea, la consideración de **los estilos de liderazgos se considera clave en cuanto impactan en dimensiones como: los modos de comunicación, los mecanismos de toma de decisiones, los niveles de participación, el tipo de vínculos, el formato de trabajo, los modos de entender, abordar y resolver conflictos, por mencionar algunas de las posibles variables asociadas.**



## La importancia de los equipos de conducción

En este sentido, el **rol que los equipos de conducción** tienen en relación a la implementación de políticas jurisdiccionales, es clave, por cuanto constituyen un nexo: entre el estado y los actores institucionales que llevarán adelante las acciones que materializan las normas (los docentes) y los beneficiarios de dicha legislación (los alumnos).

Luis María Berthoud (2010) en “El liderazgo directivo frente a la implicancia institucional docente en Isabel Cantón Mayo”, plantea la importancia de la figura del directivo como líder en el marco de las instituciones escolares, presentándolo como figura es clave en la conducción docente en pos al cumplimiento de la misión institucional. La propuesta de mejora justamente se apoyará mucho en este posicionamiento, tomando además el enfoque transformacional que el autor propone en materia de liderazgo, donde la formación de equipos eficaces de trabajo a partir de la promoción de las capacidades del personal, cobran un protagonismo fundamental.

23

Además de los autores ya citados, y en función del posicionamiento presentado, se incorpora el trabajo de López Pablo A. y Gallegos Verónica A. (2014) “Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes”. Los autores presentan un estudio en torno a las influencias de las prácticas de liderazgo, el rol mediador de la eficacia colectiva y el efecto que ambas variables tienen en la satisfacción laboral de los docentes, actores claves en la propuesta de adecuación paradigmática escolar. El estudio muestra que existe una relación significativa entre la distribución del liderazgo y la eficacia colectiva de los docentes, encontrado una relación entre habilidades para un liderazgo eficaz y la eficacia colectiva. Resultados similares fueron encontrados por Leithwood (2009), que confirman que el liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas orientadas a definir los caminos hacia donde se dirigirán los esfuerzos de la organización y cómo se logra que las personas sean capaces de influir en todos los niveles, de manera que el liderazgo no dependa sólo de las características y atributos de las personas que se encuentran en los cargos directivos de la organización. Este concepto, se asocia mucho a la propuesta de mejora, ya que se propone la generación de equipos liderados por referentes de áreas, entendiendo una gestión horizontal y participativa en la toma de decisiones.

En esa misma línea, Elmore (2008), encontró que las prácticas de liderazgo escolar que se ejercen en un centro educativo, se asocian a sus conocimientos, responsabilidades, habilidades y conductas, lo que complementa la idea de un liderazgo que se orienta a una gestión más colegiada. Esta idea, se puede apoyar también en Caprara et al. (2003), sobre la creencia de la eficacia colectiva como determinante de la satisfacción laboral de los profesores.

## El liderazgo transformacional y la apropiación colectiva de proyectos

López Pablo A. y Gallegos Verónica A. (2014), concluyen los docentes deben generar espacios para la reflexión y el fortalecimiento de buenas prácticas de liderazgo y desarrollo de la eficacia colectiva, de manera que estas puedan ser consideradas como una herramienta de trabajo para aumentar la satisfacción laboral de los mismo. Este trabajo, sumado a todos los autores citados, refuerza la idea de un encuadre conceptual y metodológico, que propicia un **estilo de liderazgo, el transformacional, y una gestión participativa, que fortalezca la idea de apropiación del proyecto en cada uno de los miembros de la comunidad educativa toda.**

## EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### Contextualización y gradualidad

Como ya se ha expresado, si bien el proyecto se asienta sobre la base de un **caso concreto**, la propuesta busca **propiciar orientaciones para el abordaje de la problemática en otros contextos**, aunque con la recomendación de no perder de vista las realidades institucionales con sus implicancias internas y externas. Esta mirada puede apoyarse en ideas de Víctor Barzán respecto al planeamiento estratégico, cuando resalta el valor de la consideración del medio ambiente en la concreción de objetivos organizacionales.

24

En este sentido, en el marco metodológico del planeamiento estratégico, la propuesta se asienta **en un diagnóstico**, es decir, de una realidad concreta y que por ello, se propone objetivos alcanzables en relación a las posibilidades que la institución puede llegar a tener. Al mismo tiempo, se piensa en una **concreción gradual** que requiere una adecuada programación de los tiempos en el planeamiento, por lo que debe pensarse que los logros se irán viendo en el mediano y largo plazo.

### La participación y el compromiso

A la hora de pensar el planeamiento estratégico, no puede perderse de vista el hecho de que la propuesta está pensada desde actores insertos en la realidad que se planifica, y en la que interactuarán con otros que participan de esa construcción. Al mismo tiempo, es importante entender que en las organizaciones educativas, los niveles de formación de quienes tienen formalmente la conducción son similares o iguales a los que llevan adelante las propuestas formativas, por lo que su inclusión en los procesos de toma de decisiones es crítica.

En este mismo sentido, no debe perderse de vista la **inclusión de otros actores escolares**, sobre todo si adherimos a pensar que el aprendizaje está muy asociado a la calidad de los vínculos que pueden sostenerse. Así, cada uno desde su rol, debería poder ser parte de este proceso. **Directivos, personal de gestión, docentes, alumnos, familias y no docentes**, podrían tener un nivel de participación, incrementando el nivel de pertenencia y compromiso frente a los desafíos que se puedan ir dando. Esta consideración de integrar el aporte tanto de expertos como de las personas involucradas, es muy propio del planeamiento estratégico; por lo que no podrá perderse de vista en el estilo y la dinámica de conducción. Como plantea Cynthia Bendlinal, la planificación estratégica se orienta al logro de objetivos a largo, mediano y corto plazos, con una visión sistémica y la participación de los actores involucrados.



Imágenes que ilustran el compromiso docente

## Modelo de Planeamiento y Estrategias

En respuesta a la complejidad de los interrogantes, el proyecto se orientará a la posibilidad de generar métodos y sistemas que permitan llevar adelante la idea de mejora, en el marco del **planeamiento estratégico situacional**.

Por este motivo:

- El punto de partida será un diagnóstico que incluya un análisis FODA
- Se pondrá mucha atención al contexto institucional (Escuela Nueva Pompeya – Orden Capuchinos), local (Mar del Plata, JUREC) y jurisdiccional (inspección, Provincia de Buenos Aires)
- Se buscará provocar cambios no solo en las formas, sino en las convicciones del cuerpo docente, desde un enfoque innovador
- Se buscará fomentar la participación de los actores institucionales, buscando potenciar la pertenencia a los objetivos que se planteen y los planes de acción que se proyecten

En este marco del planeamiento estratégico, que se orienta a la mejora continua, en este caso mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular, se presentan a continuación **estrategias que buscan operativizar los objetivos planteados**.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Diseñar programa de capacitación docente en sintonía con las tendencias educativas y los marcos normativos vigentes (F1, F2, O1, O2)	Potenciar los encuentros directos con los docentes (aula, sala de profesores, oficina), para coordinar acciones, acompañar cambios (F1, A1, A2)
Propiciar el trabajo por proyectos, buscando integración curricular y trabajo interdisciplinario (F3, O3, O4)	Propiciar la participación de la oferta de capacitación gratuita, tanto presencial como a distancia (F7, A1)
	Colaborar en la sistematización de las iniciativas variadas que actualmente los docentes desarrollan (F6, A1)

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Diseñar instrumentos que contribuyan a la valoración de los aprendizajes en los procesos de enseñanza (D7, O4, O5)</p> <p>Generar estrategias de formación en evaluación en el marco de los nuevos criterios curriculares (D3, O3, O4, O5, O6, O7)</p>	<p>Generar espacios de reflexión sobre temas transversales, como ESI, educación en valores, entre otros (D2, D5, A3)</p> <p>Potenciar los espacios que se generan en el marco de la agenda de Jornadas Institucionales anuales (A2, O1, O2)</p>

### Las Metas

Para Berthoud (2010), “La gestión estratégica, se caracteriza por presentar una claridad en el conocimiento de metas, la orientación hacia los fines y la visión de futuro, las cuales superan las pocas informaciones de la lógica administrativista”. Para el autor, las metas deben ser claras y compartidas, y a la vez deben ser mensurables y realistas para conducir a los objetivos finales.

Retomando entonces el objetivo final de impulsar un cambio paradigmático en la escuela, en el marco de los nuevos diseños curriculares referenciales y la normativa vigente, se plantean metas que den cuenta del desafío planteado.

1. Contar con los instrumentos de gestión académica que se adecúen y propicien el trabajo docente con el enfoque que impulsa el DCR:
  - Planificación de proyectos diagnóstico
  - Planificación anual
  - Seguimiento parcial de aprendizajes
  - Registro y obtención de calificaciones
  
2. Lograr que los docentes orienten su trabajo en el desarrollo de capacidades en el marco de los diseños curriculares, para lo cual centren la tarea:
  - En el aprendizaje
  - En el alumno y su trayectoria escolar
  
3. Propiciar la actualización docentes, en torno a:
  - El uso de indicadores de logro y de procesos
  - La promoción de una didáctica que prioriza la adquisición de capacidades por sobre un saber-saber, como lo es claramente el aprendizaje basado en proyectos.
  - Considerar el saber en forma integrada, por lo que se promueve el trabajo interdisciplinar a partir de proyectos comunes
  - La reflexión sobre la propia práctica
  - La conciencia en la intencionalidad y el uso de secuencias didácticas subordinadas
  - El aprendizaje colaborativo
  - La integración tecnológica

## Los resultados deseables y competencias a ser adquiridas

Berthoud (2010) sostiene la importancia de migrar a una nueva concepción de alumnos, que más allá de lo cognitivo, se piense en en personas con afectos, intereses y valores particulares. En este sentido, sostiene que la educación debe ser actividad inteligente, propiciando habilidades y el logro de competencias para seguir aprendiendo y para disponer funcionalmente de la información.

En el MRC las capacidades son combinación de saberes, habilidades, valores y actitudes. Las capacidades cognitivas, emocionales y sociales están inextricablemente entrelazadas a lo largo de toda la vida. Se adquieren y fortalecen en un proceso continuo y progresivo y se consolidan en los desarrollos de las competencias para la vida.

Las capacidades generales que se buscará fomentar en los alumnos, en sintonía con el MRC son:

- **El pensamiento crítico**

*Es la capacidad de adoptar una postura propia y fundada respecto de una problemática o situación determinada relevante a nivel personal y/o social, que supone analizar e interpretar datos, evidencias y diferentes argumentos para construir juicios razonados y tomar decisiones consecuentes.*

- **La resolución de problemas**

*Es la capacidad de enfrentar situaciones y tareas que presentan un problema o desafío para el estudiante respecto de sus saberes y sus intereses. Implica movilizar conocimientos disponibles, reconocer los necesarios y elaborar soluciones posibles.*

- **El aprendizaje autónomo**

*Es la capacidad de iniciar, organizar y sostener el propio aprendizaje. Implica conocer y comprender las necesidades personales de aprendizaje, formular objetivos de aprendizaje, movilizar de manera sostenida el esfuerzo y los recursos para alcanzar los objetivos y evaluar el progreso hacia las metas propuestas, asumiendo los errores como parte del proceso.*

- **La comunicación y expresión**

*Es la capacidad de escuchar, comprender y expresar conceptos, pensamientos, sentimientos, deseos, hechos y opiniones. Supone la capacidad de expresar las ideas propias y de producir información referida a hechos o conceptos, a través de diferentes modos, medios y soportes (digitales y analógicos tradicionales), atendiendo al propósito y a la situación comunicativa.*

- **El trabajo colaborativo**

*Es la capacidad de interactuar, relacionarse y trabajar con otros de manera adecuada a las circunstancias y a los propósitos comunes que se pretenden alcanzar. Implica reconocer y valorar al otro, escuchar sus ideas y compartir las propias con atención y respeto a las diferencias.*

- **La ciudadanía democrática**

*Es la capacidad de comprometerse como ciudadanos nacionales y globales, analizar las implicancias de las propias acciones e intervenir de manera responsable, para contribuir al bienestar de uno mismo y de los otros. Refiere a la responsabilidad por el cuidado de las personas, de la comunidad, del espacio público y del ambiente, entre otros. Implica asumir una mirada atenta y comprometida con la realidad local y global, con el presente y el futuro.*



Imagen: Proyecto comisión de alumnos Ambiente y Salud, limpieza de espacios públicos

Al mismo tiempo, la propuesta busca fortalecer las capacidades básicas que se definen en el *Marco Referencial de Capacidades Profesionales de la Formación Inicial*, que acaba de presentarse en el Consejo Federal de Educación, que propone

- Dominar los saberes a enseñar
- Actuar de acuerdo con las características y diversos modos de aprender de los estudiantes
- Dirigir la enseñanza y gestionar la clase
- Intervenir en la dinámica grupal y organizar el trabajo escolar
- Intervenir en el escenario institucional y comunitario
- Comprometerse con el propio proceso formativo

Al mismo tiempo, de acuerdo al MRC, se espera que el proyecto contribuya en torno a la mejora de capacidades como:

- Detectar necesidades concretas
- Manejar una didáctica orientada a la resolución de problemas
- Ofrecer prácticas de aprendizaje a través de la acción
- Reflexión sobre la propia práctica
- Trabajar con secuencias didácticas orientadoras de la enseñanza
- Propiciar el trabajo colaborativo
- Poder integrar tecnología
- Emplear evaluación formativa

### El impacto en la comunidad

Se espera que de la implementación de proyecto no solo viabilice el cumplimiento del MRC, sino propicie en los actores intervinientes, una actualización en los modos de entender lo que significa aprender, y los modos en que esta realidad puede llevarse adelante.

En relación a los alumnos, más allá del desarrollo de capacidades que ya se ha detallado, se espera fomentar un gusto por el aprendizaje, que pueda superar la visión de obtención de calificaciones y del par: aprobado-desaprobado.

En relación al docente, el plus estará puesto en la motivación hacia la búsqueda del bienestar del alumno y de su bien individual y colectivo. Al mismo tiempo, el fortalecimiento del hábito por acompañar los cambios de época, en un permanente establecido en el ideario Institucional.

Por último, se busca potenciar en los equipo de gestión, el estar al servicio de la comunidad educativa, siendo catalizadores y facilitadores de las metas que se proponen y acuerdan.

### La evaluación

Para Berthoud (2010), la evaluación es una instancia pedagógica que permite analizar la realidad y que brinda la posibilidad de focalizar esfuerzos y recursos, a la vez que permite implementar acciones correctivas efectivas.

Se propone de esta manera, realizar un monitoreo de los avances del proyecto, que incluya a los actores intervinientes, poniendo foco en la participación de docentes y alumnos. Para estas instancias, se prevé la intervención del equipo que coordina la propuesta, que incluye a la dirección y a los coordinares de áreas y/o proyectos.

Para la valoración de avances, se tomará como referencia las metas planteadas, y los indicadores que en el cuadro se detallan:

Metas		No iniciado	En proceso	Median. Logrado	Logrado
<b>Instrumentos de gestión académica</b>	Diagnóstico				
	Planificación anual				
	Valoración aprendizajes				
<b>Apropiación del enfoque</b>					
<b>Niveles actualización docente</b>	ABP y otras didácticas				
	Valoración aprendizajes				
<b>Prácticas docentes</b>	Aprendizaje significativo				
	Integración TIC				
	Aprendizaje colaborativo				



Una de las etapas claves para una adecuada planificación debe asentarse en la correcta identificación del problema que queremos resolver, por lo que es usual emplear el llamado árbol de problemas. El árbol de problemas es una herramienta que permite obtener información con una visión simplificada, concreta y ordenada de cada causa (cada raíz del árbol), su impacto (cada rama del árbol) y ponderación en el problema (visualizar qué raíz o rama es la más importante, la que tiene más ramificaciones y cuyos efectos sean determinantes).

De esta manera, para lograr una mayor precisión en la descripción de la situación problemática a abordar, se emplea la técnica árbol de problemas, que facilita además el posterior análisis de las relaciones de causa-efecto.

Para el proyecto denominado *Plan de mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires en el nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata*, el **problema central** definido es:

Dificultad para implementar cambios paradigmáticos en el nivel secundario

Efectos

A continuación, se enumerarán los efectos más importantes asociados al problema en cuestión, para poder analizar y verificar su importancia. Se trata entonces de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado, propiciando la búsqueda de soluciones.

EFECTOS	EFECTOS ENCADENADOS
Insatisfacción salarial por parte de docentes	Dificultad para sostener los niveles de participación voluntaria
	Aparecen ciertos niveles de desmotivación en algunos docentes
Dificultad para liderar cambios culturales	Algunos docentes prefieren seguir trabajando de manera “tradicional”
	Algunos alumnos presentan quejas cuando se trabaja y evalúa con modos diferentes a los “tradicionales”
	Algunas familias presentan inquietudes cuando la valoración del aprendizaje se aparta de los sistemas tradicionales de evaluación

Dificultad para liderar proyectos en el marco de políticas educativas Institucionales y Jurisdiccionales	Diferentes niveles de compromiso en el cuerpo docente
	Dificultad de acompañamiento con docentes de baja carga horaria laboral en la escuela
Complejidad en la atención de los alumnos en el contexto de cursos numerosos y altamente heterogéneos	Dificultad para implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje que se encuadran en los nuevos paradigmas
	Dificultad para atender las necesidades particulares de cada alumno
	Dificultad para acompañar las trayectorias escolares individuales
Heterogeneidad en los niveles de actualización docente	Algunos docentes no cuentan con las herramientas para abordar los nuevos modos de enseñar y de aprender
	Dificultad de algunos docentes de integración de la evaluación a los procesos de enseñanza y de aprendizaje
	Dificultad docente para definir aprendizajes significativos

**Causas:**

A partir del problema central, también deben identificarse las causas que pueden originar el problema. Aquí se tendrá en cuenta el posible encadenamiento que puedan tener las causas, para llegar a determinar las causales primarias e independientes que puedan estar originando el problema. De esta manera, en la medida que se resuelvan las últimas causales del encadenamiento se puede decir que, analíticamente, se está contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada.

En la identificación de las causas se combina su naturaleza con el **grado de control** que pueda tenerse y por tanto, se establece la posibilidad de intervención para los cual se utilizan los siguientes campos:

1. Bajo control total: se podrá actuar
2. Con relativa influencia: se podrá llegar a establecer acuerdos
3. Fuera de control: no se podrá actuar

CAUSAS	CAUSAS ENCADENADAS	GRADOS
Inadecuado sistema de designación docente	La mayor parte de los docentes son asignados por horas directas para la enseñanza	3
	Hay pocos cargos rentados para la coordinación de proyectos	2
	No hay tiempos designados para el trabajo docente grupal semanal en la escuela	2
	Disconformidad salarial docente	3
Bajo número de espacios para la capacitación y actualización docentes	Pocos tiempos para aprovechar todos los materiales que la jurisdicción pone a disposición	2
	No hay espacios para la formación en la escuela por fuera de las jornadas institucionales de la agenda anual jurisdiccional	2
Resistencia al cambio	Aparece en un número bajo de docentes cierto nivel de resistencia a modificar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje	2
	Aparece cierto nivel de resistencia en el alumnado cuando la evaluación y calificación surge de modos no tradicionales	2
	Aparece cierto nivel de resistencia en las familias cuando las calificaciones surgen de modos no tradicionales	2
Compleja distribución de alumnos por año	Cursos muy numerosos (promedio 35 alumnos)	3 (*)
	Cursos de composición muy heterogénea en cuanto a aspectos socio-culturales	2

(\*) El número de alumnos atiende las cuestiones presupuestarias institucionales, que sale del alcance del nivel.

## Árbol de Problemas

Dado que se han identificado las causas y efectos del problema central, a continuación se han integrado en un solo cuadro que representa el resumen de la situación del problema analizado.



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



A continuación se presenta el árbol de objetivos, donde las condiciones negativas del árbol de problemas se presentan como condiciones positivas y viables de ser alcanzadas.

De esta manera, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto.

A continuación, se presenta el cuadro de objetivos que surge de tomar los efectos y transformarlos en acciones positivas:

OBJETIVOS ASOCIADOS A LOS EFECTOS	OBJETIVOS ASOCIADOS A LOS EFECTOS ENCADENADOS
Buscar estrategias para mejorar la satisfacción salarial de docentes	Sostener los niveles de participación voluntaria
	Fortalecer el nivel de motivación docente
Liderar el cambio cultural	Propiciar la innovación docente
	Lograr la valoración de los alumnos de nuevos modos de entender la educación
	Lograr la valoración de las familias de los nuevos modos de entender el aprendizaje y su valoración

<b>Liderar proyectos en el marco de políticas educativas Institucionales y Jurisdiccionales</b>	Potenciar el nivel de compromiso del cuerpo docente
	Atender el acompañamiento docentes
<b>Buscar modos de acompañamiento de los alumnos, en un contexto de heterogeneidad y un número significativo de alumnos por curso.</b>	Implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje que se encuadran en los nuevos paradigmas
	Buscar estrategias para atender las necesidades particulares de cada alumno
	Implementar procesos para acompañar las trayectorias escolares individuales
<b>Homogeneizar los niveles de actualización docente</b>	Brindar herramientas para abordar los nuevos modos de enseñar y de aprender
	Orientar a los docentes en la integración de la evaluación a los procesos de enseñanza y de aprendizaje
	Asistir a los docente en la definición de aprendizajes significativos

De igual manera, se presenta el cuadro de objetivos que surge de tomar las causas y orientarlas a acciones positivas:

OBJETIVOS ASOCIADOS A LAS CAUSAS	OBJETIVOS ASOCIADOS A LAS CAUSAS ENCADENADAS
<b>Establecer estrategias orientadas a atender los modos de designación docente propios del sistema educativo</b>	Buscar poder hacer algunas designaciones, al menos por proyecto, La mayor parte de los docentes son asignados por horas directas para la enseñanza
	Generar espacios para el trabajo docente grupal semanal en la escuela
<b>Generar espacios para la capacitación y actualización docentes</b>	Buscar modos para trabajar los materiales que la jurisdicción pone a disposición
	Generar modos creativos para la formación docente
<b>Acompañar las posibles resistencias a los cambios</b>	Propiciar nuevos modos de enseñanza y de aprendizaje
	Mostrar a los padres y alumnos, las ventajas asociadas a los aprendizajes que se asocian a los nuevos paradigmas educativos, en sintonía con las necesidades actuales y los cambios mundiales



## Detalle de referencias:

- (1) La Escuela cuenta con dos representantes legales, un laico con funciones ejecutivas-directivas y un sacerdote de la orden con función directiva
- (2) El Consejo de Dirección lo coordina el representante legal del colegio y lo integran los directivos de cada nivel
- (3) La dirección está compuesta por un director (rol con foco en el profesorado) y una vicedirectora (rol con foco en el alumnado)
- (4) La Secretaría está conformada por una secretaria y una prosecretaria
- (5) Coordinación Pastoral incluye las materias de formación humanístico-cristiana y las actividades propias de pastoral
- (6) Coordinaciones de áreas están compuestas por:
  - Ciencias Sociales (ciclo superior)
  - Ciencias Naturales
  - Ciencias Sociales (ciclo básico)
  - Comunicaciones
  - Ciencias Exactas
  - Administración y Gestión
- (7) Coordinación de Proyectos
  - Arte y diseño
  - Medio Ambiente
  - Pastoral
  - Campamentos
  - Fiesta de Educación Física
- (8) El Cuerpo de Profesores lo conforman todos los docentes curriculares y extracurriculares del nivel secundario
- (9) El Consejo de Convivencia se encuadra en la normativa vigente la Provincia de Buenos Aires y está presidido por el director, e integrado por 3 docentes y 3 alumnos elegidos por sus respectivos claustros
- (10) Los Alumnos, actualmente 400, organizados en dos divisiones por año de primero a sexto año
- (11) Centro de Estudiantes. Organización juvenil que posee comisiones de trabajo y sus autoridades son elegidas por los propios alumnos de la escuela.
- (12) Las familias, forman parte de la comunidad educativa



## CUADRO DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS



Para lograr llevar adelante el proyecto, es muy importante tener una clara identificación de todos aquellos que pueden estar, de una manera u otra, afectados por la propuesta de trabajo. De esta manera, el análisis de involucrados buscará optimizar los beneficios del proyecto y limitar los posibles impactos negativos.

39

El presente análisis de involucrados incluye:

- Identificación de todos aquellos que pudieran estar afectados por el proyecto
- Definición de roles, intereses, nivel de influencia y capacidad de participación en la propuesta
- Anticipación a posibles resistencias al proyecto y modos de atención
- Incorporación de todos los elementos de análisis en el diseño del proyecto

INVOLUCRADOS	ROL	POSIBLES INCONVENIENTES	MEDIDAS DE PREVISIÓN
<b>Inspección del Nivel</b>	Orientador y supervisor de los procesos de adecuación a las normas vigentes	Posibles superposición en los requerimientos jurisdiccionales	Informar adecuadamente a la inspección del nivel  Buscar acompañamiento y asistencia
<b>Representante legal</b>	Autorizar presupuestos y designaciones Avalar y brindar apoyo al proyecto	Carencias presupuestarias	Acordar en primer lugar la política y la propuesta de trabajo
<b>Equipo de conducción</b>	Liderar el proyecto en términos generales.  Responsable del diseño, programación, seguimiento, acompañamiento y control.  Organizar instancias de capacitación y asistencia técnica		Definir claramente los roles en relación al proyecto
<b>Equipo de gestión</b>	Colaborar en los aspectos operativos	Posibles manifestaciones sobre carga de tareas	Incluir al equipo desde las instancias iniciales, para que puedan sentirse parte protagonista del proyecto

<b>Coordinadores docentes</b>	<p>Mediar con los docentes de cada área y colaborar en los procesos generales que se proyecten, junto a la conducción del nivel</p>	<p>Posibles desfasajes en la posibilidad de acompañar el cambio propuesto</p>	<p>Incluirlos como parte del equipo que liderará el proyecto</p> <p>Generar instancias previas de capacitación para unificar criterios, lenguajes y objetivos</p> <p>Generar espacios de asistencia personal para aquellos que puedan necesitarlo</p>
<b>Docentes</b>	<p>Revisar prácticas en cada materia a cargo</p> <p>Proponer ajustes a las nuevas propuestas curriculares jurisdiccionales</p> <p>Participar en forma activa de las reuniones docentes</p> <p>Acercar propuestas, dudas, dificultades</p> <p>Ajustar los instrumentos de planeamiento según los acuerdos que se vayan estableciendo</p>	<p>Resistencia a los cambios</p> <p>Niveles de desconocimiento</p> <p>Carencias técnicas</p> <p>Conflictos con alumnos y/o familias</p>	<p>Incluir desde el diseño, la propuesta de capacitación y acompañamiento</p> <p>Prever reforzar los contactos individuales en la medida de las necesidades</p> <p>Propiciar el acompañamiento de los coordinadores de áreas</p> <p>Reforzar los modos de comunicación familia-escuela</p> <p>Comunicar claramente la política educativa y la propuesta de trabajo</p>
<b>CIC: Consejo Institucional de Convivencia</b>	<p>Participar de los procesos de toma de decisiones, acercando la mirada representativa</p> <p>Colaborar en instancias de comunicación y sostenimiento de la política que se defina</p>	<p>No se prevén</p>	<p>Compartir con el CIC la política y la propuesta de trabajo desde la gestación, con apretura para los aportes</p>

<p><b>Centro de Estudiantes</b></p>	<p>Colaborar con los procesos comunicacionales con los estudiantes, acercar ideas, inquietudes</p>	<p>Posible mediación de algún foco de disconformidad o conflictos de alumnos con docentes</p>	<p>Compartir con el Centro de Estudiantes la política y la propuesta de trabajo desde la gestación, con apretura para los aportes</p> <p>Estar abierto a la atención y recepción de consultas</p>
<p><b>Alumnos</b></p>	<p>Beneficiarios directos del proyecto</p> <p>Participan a través de los representantes alumnos</p> <p>Son protagonistas de los procesos de aprendizaje en el contexto de las políticas educativas y el presente proyecto. Participan activamente en las didácticas como ABP</p>	<p>Posible resistencia a los cambios</p>	<p>Comunicar globalmente</p> <p>Incluir la propuesta en los acuerdos pedagógicos</p> <p>Generar espacios docente-alumno, desde cada materia, para generar conciencia, conocimiento y participación en los procesos</p>
<p><b>Familias</b></p>	<p>Brindan apoyo al colegio y acompañan a sus hijos como responsables primeros de los mismos</p>	<p>Posible resistencia a los cambios</p>	<p>Hacer uso de las reuniones de padres y de los medios de comunicación físicos y virtuales para mantener informadas a las familias</p>



## LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

### EL PREDIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

Según Michelle Telila Meyers y Gail E. Meyers (1983), la comunicación es lo que **permite a las personas organizarse**, pues hace posible que **coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes**.

Para Cantón Mayo, la comunicación es la **transferencia de una idea de una mente a otra a través de un canal determinado**, esta idea debe estar claramente concebida en la mente del emisor, ser presentada de modo que estimule la receptividad de la otra persona y expresada en términos tales que permitan a ésta comprenderla claramente.

Tomando ambos conceptos, la comunicación como **elemento que organiza y que orienta a la consecución de objetivos**, se presenta a continuación un primer análisis institucional de la comunicación interna y externa.

Para el **pre-diagnóstico**, se han tomado informantes claves, que representan los diferentes involucrados en la propuesta de mejoras:

INFORMANTES	DETALLE
1 Profesional a cargo del área de comunicación de la escuela	La persona a cargo es licenciada en comunicación social, docente de la escuela y coordinadora de la Comunicación Institucional desde finales de 2018. La responsabilidad de este cargo se asocia al relevamiento de información y publicación de la misma tanto en Facebook de la escuela, como en el Instagram, una herramienta que se sumó en los últimos años,
2 Miembros del Consejo de Conducción	Como se ha indicado, el Consejo de Dirección lo coordina el representante legal del colegio y lo integran los directivos de cada nivel. Por este motivo, y dado que la dirección del nivel secundario ya estaba representada, se tomó en este caso al representante legal y un directivo del nivel primario-inicial.
3 Directivos del nivel secundario	Se tomaron en este caso los tres directivos del nivel, excluyendo la dirección por ser el área de elaboración de la propuesta. Si bien la técnica seleccionada había sido entrevista, por constituir un grupo que trabaja coordinadamente y con funciones complementarias, se trabajó como un nuevo grupo focal, salvando ciertas distancias metodológicas.

1 Preceptor	La escuela posee cuatro preceptores en el nivel secundario, cada uno de ellos con tres cursos a cargo. La selección del preceptor se ha realizado tomando en cuenta el compromiso con la comunicación interna y el consumo de las herramientas de comunicación externa que la escuela posee.
1 Grupo de docentes del nivel	Se conformó un grupo de cinco docentes, buscando representar la diversidad del plantel, tomando en cuenta aspectos como la antigüedad, el nivel de compromiso con la dinámica institucional, la coordinación de áreas y las áreas de conocimiento. En todos los casos se buscó que exista en los participantes cierto nivel de uso de las herramientas de comunicación internas y externas.
1 Grupo de alumnos	Aquí también se buscó formar un grupo de alumnos que representara a la totalidad del alumnado, sobre todo en relación a los años de estudio y a las dos orientaciones existentes (Ciencias Sociales; Economía y Administración). En todos los casos, como en otros grupos, se priorizó que exista en los participantes cierto nivel de uso de las herramientas de comunicación internas y externas.

Como las herramientas de relevamiento son **entrevistas y grupos focales**, se buscó generar un espacio en la escuela, de al menos una hora de duración, acordando momentos de encuentro de acuerdo a disponibilidad de los participantes.

En todos los casos, **las muestras se tomaron de manera intencional**, convocando alumnos, docentes y directivos con mayor nivel de involucramiento tanto institucional como con la temática comunicacional, respetando la posibilidad de representatividad de acuerdo a los criterios enunciados. De esta manera, se buscó facilitar la discusión entre los participantes, en un clima de confianza, propiciando riqueza en los testimonios.

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DEL PREDIAGNÓSTICO**

**Criterios de elaboración**

En el presente apartado, se presentan los instrumentos de recolección de datos definitivos para realizar el Diagnóstico de Comunicación Institucional, incluyendo una descripción de criterios considerados.

Para la selección de instrumentos, se ha tenido en cuenta los niveles de incidencia en el proyecto de los informantes seleccionados, y se ha buscado generar información de tipo cualitativa, por lo cual se ha optado por entrevistas y grupos focales.

Para los participantes que tiene mayor nivel de compromiso con la gestación y administración de la información, se ha seleccionado como técnica, la entrevista semi-estructurada.

Entre los participantes seleccionados en este caso se encuentra el profesional a cargo de la comunicación escuela-entorno, los miembros del equipo de conducción y el preceptor del nivel secundario.

Para el caso de directivos, docentes y alumnos del nivel secundario, se conformarán tres grupos focales diferentes, tratando que la constitución de los mismos represente la complejidad escolar. El uso de este instrumento se asocia a la posibilidad de generar un espacio de opinión que permita captar el sentir, pensar y la forma de vinculación con la comunicación de una manera más dinámica. Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

Para orientar el intercambio, se diseñó un primer banco de preguntas que permitan concentrar la atención en los tópicos de interés para su posterior análisis. En todos los casos, los instrumentos de relevamiento se orientaron a la obtención de información cualitativa, con posibilidad de introducir preguntas no previstas y hacer repreguntas, en función de las posibilidades y necesidades que puedan generarse en los procesos de intercambio.

Al mismo tiempo, se previó un orden en la administración de los instrumentos, a los efectos de ir enriqueciendo progresivamente los instrumentos previstos. Dicho orden respeta el orden de presentación de los participantes.

A continuación se presentan los resultados del pre diagnóstico de la Comunicación Institucional, donde se expone una primer mirada sobre las modalidades de comunicación interna y externa.

Para ello se realizó una búsqueda de información inicial a partir de un abordaje sobre la mirada del equipo directivo del nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya, a partir de un intercambio interpersonal e informal. Asimismo, para completar este primer abordaje, se incluyó un clipping de datos con la colaboración de la responsable de Comunicaciones Institucionales.

## **RESULTADOS DEL PREDIAGNÓSTICO**

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna está diferenciada de acuerdo a los públicos.

Con los alumnos y familias, se emplean como medio más formal el cuaderno de comunicaciones, aunque también se dan comunicaciones generales por el propio Facebook y por whatsapp (preceptores-alumnos referentes)

A nivel comunicación interna, el Facebook se emplea para brindar información de último momento, como lo ha sido las suspensiones de clases por mal tiempo o duelo. En este mismo nivel de baja periodicidad, los niveles publican información particular, como los cronogramas escolares, recesos y mesas de exámenes.

Otro medio importante en la escuela lo constituyen las carteleras, fundamentalmente la de padres y la de alumnos. Esta última, tiene designado diferentes lugares de la escuela y buscan socializar, a partir de una participación protagónica de los alumnos, la vida y las producciones del nivel secundario.

En otro orden, la comunicación entre directivos-docentes, se da por diferentes vías, dependiendo del tipo de información que se quiera acercar. Las comunicaciones fehacientes se dan por libros de actas, pero el resto por: correo electrónico y/o grupos e whatsapp.

Existen también grupos de whatsapp por áreas, funciones y/o proyectos; como: directivos, pastoral, deportes, fiesta de educación física, entre otros.

### Comunicación Externa

La comunicación de la Institución con su contexto ha mejorado significativamente durante el 2019, con la implementación del Facebook del colegio. Esta herramienta, se ha transformado, por un lado, en un espacio de grandes oportunidad para visibilizar la vida escolar en todos sus niveles educativos, y por otro, como un medio para informar a toda la sociedad de los eventos abiertos a la comunidad en general, ex alumnos y docentes jubilados.

Durante este mismo año, se ha designado un profesional del área de la Comunicación Social, como el responsable de la administración de estas comunicaciones, con la participación y colaboración de directivos y docentes de los distintos niveles.

Las comunicaciones masivas se realizan mediante dos redes sociales:

Facebook de la escuela

<https://www.facebook.com/escuelanuevapompeyamardelplata/>



Instagram de la escuela:

[https://instagram.com/escuela\\_nueva\\_pompeya?igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://instagram.com/escuela_nueva_pompeya?igshid=YmMyMTA2M2Y=)



Ambas redes sociales se emplean fundamentalmente para mostrar las **acciones, proyectos y/o programas de trabajo** que se llevan adelante desde los diferentes niveles educativos y/o desde lo Institucional.

Al mismo tiempo, el Facebook presenta convocatorias a actividades especiales, fundamentalmente de orden Institucional.

Para difundir en forma más detallada las actividades escolares, la escuela cuenta con su revista digital “Pompeya ATR” en

<https://revistapompeya.wixsite.com/pompeatr?fbclid=IwAR0LhAXK9y1OCHlpQMF1McHlrWr26LgeP I18P7POD06pTfLrBObrskM KU>

Esta revista, administrada por un docente responsable, si bien nació como un medio en el que, docentes y alumnos participaran en la generación de noticias, actualmente los contenidos son desarrollados casi en su totalidad por su editora responsable.

Es de destacar que el Facebook presenta información prácticamente diaria, con un alto nivel de comentarios positivos, tanto de docentes de familias, graduados y personal jubilado.

En el caso de la revistas, la información se actualiza aproximadamente cada quince días, resultando un medio unidireccional, pero de gran utilidad para el registro cualitativo de las acciones escolares.

#### Responsables de comunicación

El cuadro que se presenta a continuación, detalle los diferentes medios de comunicación que se emplean a nivel Institucional y en el nivel secundario, detallándose responsables y los destinatarios.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	RESPONSABLE	PÚBLICO
Facebook Instagram	Los directivos son receptores de noticias, relatos e imágenes y derivan a la coordinadora y responsable final del medio	Público en general y especialmente Comunidad Educativa
Revista Digital	Ídem Facebook	Público en general, especialmente Comunidad Educativa y alumnos del nivel secundario
Email	Cada persona según responsabilidad	Equipo de gestión Docentes
Carteleras físicas	Docentes y Equipo de Gestión	Docentes y alumnos

Cuadernos de comunicaciones	Preceptoría	Alumnos y familias
Plataforma Educativa Blended	Directivos y coordinadora de Plataforma  Preceptores  Profesores/as	Alumnos, familias y docentes
Libros de actas de comunicaciones	Secretaría del Nivel	Docentes

**GUIONES EMPLEADOS PARA EL PREDIAGNÓSTICO**

**Guion 1: Entrevista Profesional de Comunicación**

- ¿Qué herramientas de comunicación se emplean a nivel institucional?
- ¿Qué objetivos persigue cada instrumento?
- ¿A qué público va dirigido cada instrumento?
- ¿Existe un protocolo? ¿Es conocido? ¿Es empleado adecuadamente?
- ¿Qué valoración se tiene de la comunicación en general y en el nivel secundario en particular?
- ¿Cuáles son los puntos críticos y cuáles serían las estrategias y/o acciones para su atención?
- ¿Qué proyección se tiene en materia de comunicación?

**Guion 2: Entrevista a miembros del Consejo de Conducción**

- ¿Existe una política de comunicación Institucional?
- ¿Hay protocolos? ¿Están escritos? ¿Están socializados?
- ¿Cuáles son los públicos que el nivel tiene definidos en materia de comunicación?
- ¿Qué instrumentos de comunicación se emplean?
- ¿Existen canales informales de comunicación interna y externa? ¿Cuáles? ¿Qué impacto tienen en el nivel?
- ¿Cómo se valora la comunicación en el marco de las políticas Institucionales?
- ¿Cuáles son los puntos críticos en materia de comunicación y cuáles podrían ser las estrategias y/o acciones para su atención?
- ¿Cómo impacta la comunicación en la gestión Institucional?
- ¿Qué proyección se tiene en materia de comunicación?
- ¿Qué podría proponerse?

### Guion 3: Grupo focal de directivos del nivel secundario

DIMENSIONES	TÓPICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación Institucional</li> <li>▪ Comunicación en el nivel</li> <li>▪ Comunicación equipo directivo-equipo de gestión</li> <li>▪ Comunicación equipo directivo-docentes</li> <li>▪ Comunicación equipo directivo-alumnos</li> <li>▪ Comunicación equipo directivo-familias</li> <li>▪ Comunicación docente-alumno</li> <li>▪ Comunicación docente-familia</li> <li>▪ Comunicación docente-directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación ascendente y descendente</li> <li>▪ Herramientas formales e informales</li> <li>▪ Impacto de la comunicación</li> <li>▪ Valoración y niveles de conformidad</li> <li>▪ Puntos críticos</li> <li>▪ Impacto en los procesos de enseñanza y de aprendizaje</li> <li>▪ Propuestas</li> </ul>

### Guion 4: Entrevista a preceptor

- ¿Cuáles son los públicos que desde la preceptoría se tienen definidos en materia de comunicación?
- ¿Qué instrumentos de comunicación se emplean desde preceptoría de acuerdo a los diferentes públicos?
- ¿Existen canales informales de comunicación interna y externa? ¿Cuáles? ¿Qué impacto tienen en el nivel?
- ¿Cómo valora la comunicación del nivel?
- ¿Cuáles son los puntos críticos en materia de comunicación en el nivel y cuáles podrían ser las estrategias y/o acciones para su atención?
- ¿Cómo impacta la comunicación en la gestión del nivel y en la calidad educativa?
- ¿Qué podría proponerse?

### Guion 5: Grupo focal docentes

DIMENSIONES	TÓPICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación Institucional</li> <li>▪ Comunicación en el nivel</li> <li>▪ Comunicación docente-alumno</li> <li>▪ Comunicación docente-familia</li> <li>▪ Comunicación docente-directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas formales e informales</li> <li>▪ Niveles de consumo</li> <li>▪ Valoración</li> <li>▪ Puntos críticos</li> <li>▪ Impacto en los procesos de enseñanza y de aprendizaje</li> <li>▪ Propuestas</li> </ul>

## Guion 6: Grupo focal alumnos

DIMENSIONES	TÓPICOS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comunicación Institucional</li><li>▪ Comunicación en el nivel</li><li>▪ Comunicación entre alumnos (pares y de otros años)</li><li>▪ Comunicación docente-alumno</li><li>▪ Comunicación docente-familia</li><li>▪ Comunicación docente-directivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Herramientas formales e informales</li><li>▪ Niveles de consumo</li><li>▪ Valoración</li><li>▪ Puntos críticos/conflictos</li><li>▪ Modos de resolución</li><li>▪ Propuestas</li></ul>

## EL DIAGNÓSTICO SISTEMATIZADO

Finalizada la etapa de pre-diagnóstico, se programó una instancia de diagnóstico más detallado, tomando como base los resultados de la primera etapa descripta.

## TÉCNICAS DE RELEVAMIENTO

A continuación se presentan las técnicas implementadas junto con los respectivos instrumentos de recolección de datos, el detalle de las personas que se alcanzó con cada uno y las fechas en las que tuvo lugar cada relevo.

Para la elección de técnicas, se buscó poner énfasis en aquellas que facilitan su administración en menos tiempo, pero que arrojan mayores niveles no solo de información, sino de valoraciones de tipo cualitativa.

De esta manera, se optó por dos técnicas: entrevista semiestructurada y grupo focal.

### Entrevista Semiestructurada

Se seleccionó la entrevista semiestructurada como estrategia de recopilación de datos cualitativos en torno al tema comunicacional, incluyendo una serie de preguntas predeterminadas pero abiertas. De esta manera, se ha buscado tener más control sobre los temas de la entrevista, pero con la posibilidad de incluir repreguntas o preguntas que no habían sido preestablecidas. La entrevista semiestructurada, según Bernard (1988), se utiliza mejor cuando no se tiene más de una oportunidad de entrevistar a alguien y cuando se envían varios entrevistadores al campo para recopilar datos.

Como instrumento de la entrevista, se diseñó una guía semiestructurada buscando generar un conjunto claro de instrucciones que permita obtener datos cualitativos confiables, sobre todo en materia de comunicación organizacional.

### Guía para la entrevista semiestructurada:

1.- Qué importancia se le da a la comunicación en la Escuela
2.- Que herramientas de comunicación se emplean (interno/externo)
3.- Que valoración pueden hacer en torno a los modos de comunicación empleados
4.- Que proyección se realiza a mediano y largo plazo en materia de comunicación, en atención de nuevas demandas y mejoras

Los entrevistados han sido:

- Apoderado Legal
- Coordinadora de Comunicaciones Institucionales

Grupo Focal

Por otro lado, a partir del grupo focal, se buscó generar un espacio de opinión que permitiera captar el sentir, pensar en torno a la Comunicación Organizacional en general y del nivel secundario en particular. Para Martínez-Miguel (1999), el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

Guion del grupo focal:

1.- Existencia de comunicación formal e informal en el nivel secundario y su impacto en la dinámica escolar
2.- Modos de comunicación ascendente y descendente y su impacto en la calidad del clima escolar y en la calidad educativa.
3.- Existencia de espacios de diagnóstico, discusión de alternativas t toma de decisiones.
4.- Necesidades en materia de comunicación, posibles barreras para su inclusión y caminos de solución parcial o total
5.- Importancia de la comunicación en el proyecto de adecuación al marco curricular referencial, posibles escollos y modos de atención

Conformación del grupo focal:

- 6 (seis) Coordinadores de área
- Secretaria
- Vicedirectora

**RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en el relevo llevado adelante a través de distintas técnicas de recolección de datos.

De la entrevista semiestructurada, se puede inferir que la Escuela viene asumiendo progresivamente la necesidad de mejorar en forma permanente en materia de comunicación organizacional, buscando en todo momento:

- Acompañar las tendencias en materia de tecnologías y comunicaciones
- Atender las demandas de los diferentes públicos: directivos, docentes, alumnos y padres

En este sentido, se han dado en los últimos tiempos mejoras a nivel de comunicaciones internas y externas.

En materia de Comunicaciones en general:

- Procesos de generación y publicación de noticias

Para las Comunicaciones internas:

- Incorporación de Plataforma Educativa Blended
- Incorporación y actualización de equipamiento tecnológico
- Mejoras en el WIFI
- Provisión de internet por cable en equipamiento áulico

Para las Comunicaciones externas:

- Mejoras en la Red Social Instagram en materia de procesos y contenidos

En términos generales, existe en los entrevistados una mirada favorable en relación a las mejoras que se han ido implementando, aunque existe una atención permanente en la asignación presupuestaria para el mantenimiento y la proyección e implementación de adecuaciones a las necesidades.

Del análisis de lo que se trabajó con la técnica de grupo focal, se pueden resaltar algunos aspectos como:

- Si bien existe un cierto nivel de informal, en general se coincide en el nivel secundario toda la información toma el formato formal que puede requerir cada tema, empleándose herramientas de comunicación como: actas, emails, whatsapp y plataforma.
- Se emplean documentos y recordatorios sintéticos para temas relevantes
- El clima Institucional es muy bueno, y de hecho se resalta como un aspecto que distingue a la Institución.
- Existen espacios y mecanismos para que tenga lugar una comunicación ascendente y descendente, con base a un modelo de gestión horizontal y participativa.
- Se proponen espacios para la autoevaluación, la crítica constructiva y el diagnóstico, que permiten la discusión de alternativas y toma de decisiones consensuada (reuniones de departamento, entrevistas informales y formales con directivos, reuniones de nivel, Consejo Institucional de Convivencia, entre otros)
- Si bien existe cierto nivel de acuerdo en la calidad de la comunicación, aparecen necesidades a incluir mejoras en materia de conectividad, equipamiento informático y la generación de más espacios de encuentro, aspecto este último complejo por la realidad del sistema de designaciones docentes.
- Cuando se aborda el tema del proyecto de adecuación al marco curricular referencial, sus posibles escollos y los modos de atención, se repiten las limitaciones estructurales asociadas a los tiempos de encuentro, aunque se valora muy positivamente la adhesión de los docentes a los cambios.

## CONCLUSIONES

En este último ítem asociado al diagnóstico, se exponen las principales conclusiones asociadas a la comunicación interna, la comunicación externa y al clima institucional de la Escuela Nueva Pompeya.

Respecto a la **comunicación interna**, se puede inferir que:

- Los docentes, alumnos y familias pueden recibir en forma adecuada informaciones, indicaciones y orientaciones tanto del equipo de conducción, como de los coordinadores de departamento y otros actores institucionales.
- Las políticas jurisdiccionales son acercadas a los diferentes actores institucionales por adecuados medios de comunicación y con una adecuación discursiva en atención a los diferentes públicos.
- Existen mecanismos de comunicación para una adecuada atención de las necesidades particulares de los alumnos y se evidencia una clara intención en los docentes de fomentar una formación integral de los mismos.
- Se evidencia la existencia de espacios para la reflexión sobre la propia práctica y la autocrítica.
- Existe en la escuela una preocupación y búsqueda de atención permanente al acompañamiento de necesidades TICs.
- Se evidencia en el equipo directivo muy buena comunicación con las autoridades educativas y una adecuada atención al acompañamiento de las políticas educativas definidas tanto a nivel nacional, jurisdiccional como institucional.
- Se percibe como muy baja la circulación de rumores, que parecería estar asociada a adecuados modos de comunicación y al buen clima Institucional.
- Se ha ido limitando y sistematizando el uso de grupos de whatsapp, aspecto que ha mejorado tanto la comunicación como el bienestar laboral.

En relación a la **comunicación externa**, se puede decir que:

- Existen limitaciones en el uso de las posibilidades comunicacionales que la escuela ha viniendo poniendo a disposición, sobre todo en:
  - Aprovechamiento de la información de alumnos y familias de la comunicación que se brinda en la Plataforma Blended
  - Uso de redes sociales de los diferentes públicos destinatarios, sobre todo, de las familias.
- Los modos de generar contenidos para la comunicación Institucional están muy centrados en el trabajo que puedan hacer los directivos.
- No existe programación de publicaciones, aspecto que provoca por momentos sobreabundancia de información y vacíos temporales.
- Se perciben ciertas resistencias a los cambios de enfoques en alumnos y familias, sobre todo en lo que respecta a la valoración cualitativa de aprendizajes.

## Líneas de Mejora

Las líneas de mejoras, integrando las instancias de pre y Diagnóstico organizacional realizados, pueden sintetizarse en:

- Incrementar progresivamente el presupuesto en materia de Comunicaciones a los efectos de pasar de un trabajo individual (coordinadora de comunicaciones), a un trabajo de área de comunicaciones, dotando de recursos el sector en pos a acompañar las políticas y necesidades Institucionales.
- Socializar adecuadamente el Plan de trabajo en torno al proyecto, aprovechando los espacios de encuentro y herramientas comunicacionales a disposición.
- Mejorar la administración de publicaciones en las redes sociales, a los efectos de equilibrar las noticias Institucionales con las de cada nivel.
- Buscar fortalecer el modo de generación de contenidos y el registro y publicación de imágenes que ilustren las diferentes actividades Institucionales y de cada nivel.
- Acompañar las necesidades de cambio cultural de familias y alumnos en el uso de la Plataforma Educativa, buscando e implementando estrategias que motiven su empleo.
- Fomentar en alumnos, familias y docentes el uso de las redes sociales de la Escuela.
- Comunicar las bondades de la adecuación a los marcos curriculares de manera sistemática y adecuada a cada público: alumnos/familias/docentes.

Para llevar adelante esta iniciativa, el rol de la **comunicación organizacional** juega un papel clave, tanto en la **temporalización de su implementación** como en el buscar **asegurar la calidad** en términos no solo de **logro de objetivos**, sino de aseguramiento del **bienestar de todos los involucrados**.

Los aspectos principales que buscará atender el plan se asocian a:

- Superar las barreas del encuentro personal
- Mantener informado a todos los públicos, con discursos adecuados a los intereses de cada uno de ellos, de:
  - Las ventajas que se asocian al enfoque
  - Los distintos estadios de la implementación del proyecto
  - Los acuerdos alcanzados
  - Las nuevas estrategias de enseñanza y de aprendizaje que puedan acordarse
  - Los acuerdos en tornos a los modos de valoración de aprendizajes

Para ello se prevé fortalecer:

- Los acuerdos con el Comité Académico, como forma de asentar las decisiones políticas que lleven asociadas los cambios que impulsará el proyecto
- La generación de consensos con el Consejo Institucional de Convivencia
- El uso de la Plataforma, como medio que asegura la llegada de mensajes a docentes, alumnos y familias
- Dinámica de encuentros breves, en muchos casos con participantes desde la virtualidad
- La inclusión de pequeños boletines digitales de avance

### PUBLICOS, MIRADAS Y SUGERENCIAS

A continuación, se presentan en forma de cuadro los diferentes públicos a los que debe llegar la propuesta, la mirada que cada destinatario tiene en materia de comunicación y las sugerencias que atenderían una mejor implementación.

PÚBLICOS	MIRADAS	SUGERENCIAS
Inspección del Nivel	Aprovechar la visita a Escuela  Documentar	Mantener contacto con los directivos, docentes y alumnos.  Mantener informado de los principales avances, posibles conflictos, en formato de breves informes enviados, según la complejidad, por email o whatsapp.
Representante legal	Preferencia por el contacto interpersonal  Documentar	Mantener informado personalmente, documentar todo el proyecto desde el diseño a su implementación.  Tener registro digitalizado de todo el proyecto y lo actuado.
Equipo de conducción	Preferencia al contacto interpersonal	Aprovechar las reuniones diarias de equipo para incluir monitoreo.
Equipo de gestión	Preferencia al contacto interpersonal	Aprovechar las reuniones semanales/quincenales de equipo para incluir monitoreo.

Coordinadores docentes	Preferencia por el encuentro mensual para el seguimiento, fortaleciendo la etapa de diseño según las necesidades.	Documentación mediante actas para socializar acuerdos con los docentes en cada área.
Docentes	Atenderán los acuerdos alcanzados para su inclusión e implementación.  Sugieren aprovechar las reuniones Institucionales.	Recibir información lo más sintética posible en el contexto de otros temas y otras Instituciones.  Asignar un tiempo para el proyecto.
CIC: Consejo Institucional de Convivencia	Sugieren aprovechar las reuniones del CIC mensuales, cuando estas no sean por situaciones de conflictos.	Asignar un tiempo para el proyecto.
Centro de Estudiantes	Sugieren colaborar con la comunicación con el alumnado.	Emplear las redes sociales del centro, a la vez que acercarse personalmente a los cursos en casos de ser necesario.
Alumnos	Sugieren recibir la información estrictamente necesaria y que los involucre.	Recibir la información macro en los Buenos Días (saludo de la mañana) a la vez que mantenerse informados por los medios digitales asignados según el tipo de información.
Familias	Sugieren estar informados para poder acompañar a sus hijos.	Recibir la información macro en las reuniones de padres a la vez que mantenerse informados por los medios digitales asignados según el tipo de información.

## DESTINATARIOS, CANALES Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN

En este apartado se presentan las acciones de comunicación específicas a llevar adelante, orientadas según destinatarios, buscando llegar de manera efectiva, indicando los canales comunicativos que se seleccionan en cada caso.

DESTINATARIOS	CANALES	ACCIONES DE DOMUNICACIÓN
Inspección del Nivel	Contacto interpersonal  Email  Whatsapp	Contacto con directivos, docentes y/o alumnos para monitorear en forma directa avances.  Recibir documentos de diseño e implementación del proyecto  Recibir novedades /o noticias asociadas al proyecto.
Representante legal	Encuentro personal  Email  Whatsapp	Mantener informado personalmente, documentar todo el proyecto desde el diseño a su implementación.  Recibir documentos de diseño e implementación del proyecto  Recibir novedades /o noticias asociadas al proyecto.
Equipo de conducción	Contacto interpersonal  Reciben todo el resto de la información que se genera por otras vías de comunicación (email, whatsapp, redes sociales, etc.)	Dar un espacio cuando lo amerite, para monitorear avances y atender inconvenientes.

Equipo de gestión	Contacto interpersonal	Dar un espacio cuando lo amerite, para monitorear avances y atender inconvenientes, sobre todo en materia de información que alumnos y/o padres no se notifiquen de su recepción y/o lectura.
Coordinadores docentes	Encuentros personales, virtuales o mixtos.  Zoom/ Meet  Email y/o Whatsapp	Alcanzar acuerdos en relación al proyecto para luego socializar con los docentes en cada área.  Reforzar acuerdos de departamento  Socializar acuerdos, avances, documentos, etc.
Docentes	Presencial  Zoom/Meet  Email, Whatsapp	Socializar lineamientos, avances, acuerdos, etc.  Alcanzar acuerdos  Acercar información asociada al proyecto.
CIC: Consejo Institucional de Convivencia	Presencial	Socializar lineamientos, avances, acuerdos, etc.  Discutir posibles inconvenientes y modos de atención.
Centro de Estudiantes	Redes sociales del Centro	Acercar información a los alumnos en acuerdo con la dirección y el equipo de proyecto.
Alumnos	Espacio personal de los Buenos Días  Blended, Redes sociales	Acercar lineamientos generales, avances, novedades.  Mantener informados por los medios digitales asignados según el tipo de información.

Familias	Espacio personal de las reuniones de Familia-Escuela	Acercar lineamientos generales, avances, novedades.
	Blended, Redes sociales	Mantener informados por los medios digitales asignados según el tipo de información.

### RECURSOS NECESARIOS

A continuación se detallan los recursos necesarios para llevar adelante las acciones de comunicación propuestas.

ACCIONES	RESPONSABLE/S	HERRAMIENTAS	INVERSIONES
Acercar las políticas definidas	Dirección	Documentos y medios presenciales y digitales.	No requiere
Fortalecer y/o acercar los acuerdos	Equipo de proyecto	Documentos y medios presenciales y digitales	Se emplearán los horas de designación de coordinaciones
Acercar las novedades	Responsable de comunicaciones	Facebook Instagram	Se incrementarán horas de designación
Generación de contenidos visuales	Responsable de comunicaciones	Cámara digital Programas de diseño Youtube	A definir monto con la profesional a cargo y el representante legal

## INDICADORES E INSTANCIAS DE VALORACIÓN

Por último se presentan las instancias de evaluación del plan de comunicación a implementar, a la vez que se explicitan los indicadores definidos inicialmente que buscan poder analizar la evolución del Plan.

ACCIONES	INDICADORES
1.- Conformación del equipo de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Poseer acta de conformación</li><li>✓ Socialización del equipo</li></ul>
2.- Diseño de plan de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elaborar el documento Plan de Comunicaciones del Proyecto</li></ul>
3.- Sensibilización de los diferentes públicos	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desarrollo de contenidos</li><li>✓ Socialización de contenidos en los medios definidos para cada caso</li></ul>
4.- Asistencia comunicacional para el logro de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Contar con la designación de la coordinación comunicacional y el equipo correspondiente</li><li>✓ Niveles de cumplimiento de atención a los requerimientos del equipo de proyecto</li></ul>
5.- Puesta en conocimiento de novedades	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desarrollo de contenidos</li><li>✓ Socialización de contenidos en los medios definidos para cada caso</li></ul>
6.- Socialización de logros con empleo de recursos de imágenes	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Adquisición de los recursos tecnológicos</li><li>✓ Desarrollo de contenidos visuales</li><li>✓ Socialización de contenidos en los medios definidos para cada caso</li></ul>
7.- Actualización y resguardo permanente del banco de documentos asociados al proyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Armado del SITE</li></ul>

## LA IMPORTANCIA DE LA MEDIACIÓN

La Mediación y Negociación para la gestión y resolución de conflictos

La mediación, como método de gestión y resolución de conflictos, ha sido y es una práctica constante en nuestras comunidades, sociedades y culturas. Es una herramienta eficaz utilizada para negociar entre las partes involucradas, en presencia de una tercera, neutral, cuyo papel consiste en facilitar la comunicación y la búsqueda de soluciones.

61

El propósito de la mediación no es determinar quién tiene o no razón cuando existe un conflicto, sino ayudar a solucionarlo. La clave de la mediación es dar la oportunidad y el protagonismo a cada una de las partes para que puedan gestionar y llegar a una resolución efectiva del conflicto. La mediación supone, en definitiva, un intento de ayudar a la gente a que se comunique y se entienda de un modo diferente, con la intención de que amplíe su percepción del problema. Poder entender cómo afecta el problema o cómo se siente la otra persona es fundamental, más allá de que sea o no posible llegar a acuerdos concretos.

Para que un proceso de mediación sea desde el principio efectivo, la participación de las partes ha de ser voluntaria y la persona que ejerce de mediador debe estar debidamente entrenada y formada. La mediación es un proceso no exento de dificultades pero que desde todos los puntos de vista es el más favorable ante la imposibilidad de las partes implicadas de resolver de una manera favorable los conflictos que puedan estar sufriendo.



Mediación y negociación en el contexto escolar

En el contexto escolar, si bien la figura del director se ve atravesada cotidianamente por una actitud mediadora, es en la atención de problemáticas de alumnos en las que debe intervenir la familia, uno de los ámbitos en los que la mediación se presenta como imprescindible.

En general, los actores involucrados en problemáticas individuales de alumnos, incluye a otros alumnos, a docentes, a miembros del equipo de gestión y de conducción. Ante el primer contacto con la familia, muchas veces se evidencia una actitud de posicionamiento de tipo defensivo, tal vez por un ideario colectivo erróneo, en la que pueda el adulto, retrotraerse a paradigmas represivos sumado a un mecanismo lógico de protección familiar.



### Proyecto y posibles conflictos

Si bien la selección de orientar el proyecto a la posibilidad de un cambio paradigmático, se asocia a la posibilidad de atender, más allá de las tendencias mundiales y recientemente locales, la necesaria interpelación respecto a qué entendemos por aprender, qué se debe aprender y cómo, se prevé que puedan aparecer situaciones de tensión y conflicto.

Del diagnóstico FODA realizado, surgen dos situaciones potencialmente críticas:

#### 1) La resistencia al cambio y la dificultad de liderar cambios culturales

- Algunos docentes pueden llegar a resistirse a tener que cambiar los modos de enseñar y el tener que integrar la valoración de los aprendizajes a los procesos.
- Algunos alumnos pueden presentar quejas cuando se trabaja y evalúa con modos diferentes a los “tradicionales”
- Algunas familias pueden presentar inquietudes cuando la valoración del aprendizaje se aparta de los sistemas tradicionales de evaluación

#### 2) Las dificultad para liderar proyectos en el marco de políticas educativas Institucionales y Jurisdiccionales

- Existencia de diferentes niveles de compromiso en el cuerpo docente
- Dificultad de acompañamiento con docentes de baja carga horaria laboral en la escuela

### 3) Complejidad en la atención de los alumnos en el contexto de cursos numerosos y altamente heterogéneos

- Dificultad para implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje que se encuadran en los nuevos paradigmas
- Dificultad para atender las necesidades particulares de cada alumno
- Dificultad para acompañar las trayectorias escolares individuales

### 4) Heterogeneidad en los niveles de actualización docente

- Algunos docentes no cuentan con las herramientas para abordar los nuevos modos de enseñar y de aprender
- Dificultad de algunos docentes de integración de la evaluación a los procesos de enseñanza y de aprendizaje
- Dificultad docente para definir aprendizajes significativos

Abordaje propuesto para la atención de situaciones conflictivas

Previendo que la implementación del proyecto puede llevar a situaciones no deseadas, se prevén modos y procedimientos que se basan en las metodologías de MEDIACIÓN y NEGOCIACIÓN.

Para la atención de posibles situaciones conflictivas con los alumnos y/o sus familias, se propone capacitar a los equipos de gestión del nivel y proyectos en los criterios y procedimientos propios de la mediación y la negociación.

Así se sugerirá:

- 1) Que el **punto de partida** se concentra en general a poder acordar que el foco del encuentro está en necesidad de atender el bienestar del alumno, en la que todos, nos reunimos para favorecerlo, buscando su bien.
- 2) **Eliminar** toda posibilidad de incluir “**juicios de valor**”, ser lo más descriptivo posible, y cuidar las palabras y modos de comunicar; entendiendo la sensibilidad familiar frente a una situación no deseada en su hijo, ya sea, problemas de rendimiento, de actitudes, de conductas o conflictos interpersonales.
- 3) Importancia del **enfoque** que debe considerarse a la hora de acercar una sugerencia o tener que indicar un límite. En todos los casos, es importante, en la medida de lo posible, el poder compartir con la familia la necesidad de actuar en algún sentido, por **el bien de su hijo o tutelado**, y que más allá de la decisión que la escuela pueda tomar, lo fundamental, es la decisión que la propia familia tome, quien es la principal interesada en el bien del joven.
- 4) Por último, para los casos en no se llegue a un acuerdo total familia-escuela, es fundamental **haber trabajado en que no siempre en las relaciones humanas estamos de acuerdo**, pero, por los roles que nos toca en una sociedad democrática, tenemos que tomar decisiones, tanto por el bien individual, como por el bien común, y que las diferencias, lejos de alejarnos, nos enriquecen como comunidad.

Tomando como base el manual Negociación y Manejo de Conflictos en las escuelas de la Universidad virtual de Michoacan publicado el 7 octubre de 2016, se trabajará en torno a las características y finalidad de la negociación educativa.

De esta manera se fomentará que la negociación en contexto escolar:



1. Surge como necesidad de dar **solución a un conflicto** educativo.
2. Dentro de la negociación deben de participar los actores que se encuentran en disputa, así como un componente neutral, **mediador**, que garantice una solución integradora.
3. Tiene como meta integrar las disputas en un **acuerdo** en común que garantice el desarrollo del centro educativo.
4. La negociación promueve la generación de capacidades y **valores**, entre los actores que se encuentran inmersos dentro de la misma, debido a que adquieren compromisos emanados de acuerdos establecidos.
5. Puede ser: espontánea o preparada con antelación.
6. Puede tener una estructura: formal o informal. En todos los casos, existe un esfuerzo por intercambiar ideas, puntos de vista diferentes con la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas.
7. La negociación implica ante todo la posibilidad de **DIÁLOGO (Competencia de Comunicación)**. Es sumamente importante que, hoy en día, en «tiempos de violencia», revaloricemos la palabra como medio privilegiado para la expresión de ideas y sentimientos, para que nos permitan evitar enfrenamientos y encontrar soluciones alternativas.
8. Toda situación de conflicto presenta una alternativa de negociación.
9. Dentro de las negociaciones dentro del ámbito educativo podemos encontrar cinco fases: preparación, antagonismo, marco común, propuestas de solución y cierre.
10. La negociación responde a una cultura de paz.

Asimismo se reforzarán el trabajo que incluya los **Procesos de Mediación básicas**:

## **1) Aceptación de rol de mediador**

Frente a alguna situación conflictiva, con docentes, alumnos o familias, el miembro del equipo de proyecto se presentará, buscará conocer a los participantes y la situación o conflicto para inmediatamente poner como condición la aceptación de todas las partes para iniciar el proceso.

65

### **1.1. Explicitación del proceso e inicio de la mediación**

El mediador establece pautas para que la mediación no se vea afectada por agentes externos ni distracciones y explicita algunas reglas básicas de la mediación, como:

- ✓ El escucharse sin interrupciones
- ✓ Que el rol del mediador es de facilitador, no hace juicios de valor y no interviene en la decisión
- ✓ Que el mediador no es juez ni parte, sólo facilita la comunicación y las partes toman las decisiones.

### **1.2. Inicio de la mediación propiamente dicha**

El mediador propone a los participantes presentar los argumentos.

### **1.3. La toma de decisiones**

Una vez presentados los argumentos, se propone arribar a una conclusión que pona foco en el bienestar de la persona del alumno en el contexto de aprendizaje, poniendo la condición obvia de tener que aceptar las decisiones.

### **1.4. Cierre de la mediación**

La mediación cierra en el momento en el que los protagonistas llegan a un acuerdo, en el que todos aceptan las condiciones y las consecuencias de las decisiones.

## Acciones para la atención de situaciones conflictivas

Las principales acciones previstas que buscan fortalecer la implementación del proyecto se concentran en:

- **PROTOCOLOS**  
Se prevé desarrollar e implementar Protocolos de Actuación con foco en estrategias de mediación y negociación.
- **CAPACITACIÓN**  
Para una adecuada gestión de conflictos, se realizará capacitación de los equipos de gestión, de proyecto y docentes en materia de mediación y negociación
- **MEDIADORES ESCOLARES**  
Se buscará conformar un equipo de mediadores escolares, que en principio estará asociado a miembros del equipo de gestión y de proyecto, pero que se extendería a docentes, alumnos y familias.
- **ACOMPAÑAMIENTO**  
En todos los casos se prevé acompañamiento de mediadores escolares en la atención de posibles situaciones de conflicto



## LA MIRADA ÉTICA

### EL PERFIL DEL DOCENTE DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DEL IDEARIO CAPUCHINO

El perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

67

Los rasgos salientes de perfil docente en las escuelas capuchinas, que forman parte del modo de actuar profesional en el contexto Institucional, pueden centrarse en:

- Aceptar trabajar en participar de un modo muy especial de la misión evangelizadora confiada a todos los cristianos en el seguimiento de Jesús.
- Respetar el Ideario con compromiso, asumiéndolo progresivamente, vivenciándolo diariamente, dándolo a conocer a través de su testimonio al alumno y a su familia.
- Ser agente que continua y completa la acción educativa de la familia, buscando:
  - Ser testigo de la fe
  - Ser testigo y contribuyente de la labor educativa tendiente a la transformación de la comunidad, de acuerdo con los valores, criterios, metodologías y perfiles enmarcados en el Ideario.
- Ser consciente de su dignidad de educador, haciéndose, merecedor del respeto a sus derechos: justa remuneración, trato digno, participación efectiva y actualizada en lo profesional y en su formación humana y de valores cristianos. Del mismo modo, en el responsable cumplimiento de sus obligaciones.

#### En el ámbito religioso:

- Conocer, amar y proclamar los valores cristianos:
  - con su vida personal, responsable, ejemplar y comprometida.
  - con una vida profesional coherente y honesta.
  - encarnando los valores franciscanos para sí mismos y transmitiéndolos
  - evangelizando con su palabra y actitudes.
- Vivir la docencia como una vocación, llamado de Dios para evangelizar a través de la educación y de esa manera darle sentido a su vida.
- Acompañar con el testimonio



En el ámbito pedagógico:

Se busca que el docente vivencie su magisterio con profundo amor pedagógico que lo lleva a actualizarse en cuanto a métodos y técnicas y perfeccionarse en cuanto a su capacidad para educar en el encuentro, en la libertad, en la fraternidad y solidaridad, en la creatividad, en el disfrute y la alegría.

Al mismo tiempo, se espera pueda:

- Trabajar aceptando las diferencias individuales de cada alumno, valorizando los aportes que ellos dan para el enriquecimiento de todos; a su vez, respeta las convicciones y tareas de otros educadores fomentando el intercambio de ideas a través del dialogo fraterno.
- Alimentar su vocación con el diario ejercicio de su tarea, se enriquece con sus alumnos, con la experiencia de los diversos colegios donde trabaja, con los miembros de toda la Comunidad Educativa.
- Actualizar permanentemente su rol profesional desde la revisión y confrontación de su enseñanza.
- Poner todo su empeño para que los alumnos, a través de su tarea docente, logren la síntesis entre Fe-Cultura-Vida, tan necesario para la madurez del creyente.
- Acompañar al alumno y a su familia en el proceso de crecimiento, aportando nuevas vivencias y experiencias y profundizando la vocación de ser co-creadores.
- Ser consciente de la importancia que poseen las leyes generales de la naturaleza y de la función que le compete al hombre dentro de la misma, descubriendo así la mano del Creador como lo hizo Francisco, y proyectándolo en la Comunidad Educativa, teniendo en cuenta el desafío ecológico actual.
- Vivenciar su autoridad como servicio y la ejerce reflexivamente, a través de actitudes de responsabilidad, justicia, veracidad y autocrítica.
- Aceptar sus limitaciones (humildad existencial) sabiendo pedir ayuda y recurrir a tiempo al aporte específico de ciencias particulares (psicología, etc.).
- Orientar a sus alumnos, desde la educación para el amor, para que descubran que su sexualidad es un don, parte integral de la persona humana y camino de plena realización.



Por último, en el ámbito comunitario, se espera que el docente pueda:

- Ser agente de comunión entre los alumnos, las familias, los colegas y directivos, y de cada uno de estos entre sí con el colegio, la comunidad barrial y la Parroquia.
- Respetar y hacer respetar entre los alumnos y las familias su trabajo y el de toda la Comunidad Educativa dentro y fuera del colegio.



## CONDUCTA ÉTICA, INTEGRIDAD, RESPONSABILIDAD Y CONFIDENCIALIDAD

La presente propuesta busca constituirse una **referencia para la toma de decisiones éticas**, proporcionando pasos que pueden ser seguidos para guiar a las persona que habitan la escuela a tomar una decisión al verse confrontado con un dilema ético.

70

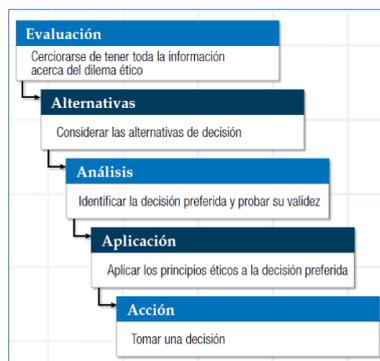
Los **documentos marcos para esa toma de decisiones**, son:

- Constitución Nacional
- Ley de Educación Nacional 26.206-06
- Constitución de la Provincia de Buenos Aires
- Ley de Educación Provincial
- Ley 26.892-Promoción de la convivencia
- Ley 26.061-Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes
- El Ideario de los Centros Capuchinos (1995), “Educando desde la Utopía de un mundo nuevo” Provincias Franciscano-Capuchina del Río de La Plata, Argentina-Uruguay
- El AIC Acuerdo Institucional de Convivencia del nivel secundarios de la Escuela Nueva Pompeya de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires

Las **acciones más comunes**, que pueden atravesar al **equipo de conducción escolar, su equipo de gestión el cuerpo docente y los alumnos**, podrían ser:

- Indicaciones, orientaciones y/o reflexiones orientadas a los procesos de enseñanza y de aprendizaje
- Indicaciones, orientaciones y/o reflexiones en torno a las actitudes frente al aprendizaje y/o la enseñanza
- Observaciones sobre el actuar de un miembro de la Institución
- Administración de sanciones
- Manejo de las disidencias
- Elección de alternativas que no logran un consenso
- Accionar que conlleve al orden y al cumplimiento de los AIC
- Indicaciones que conduzcan al cumplimientos de normas de convivencia
- Modos, estrategias, acciones que promuevan pautas morales y éticas
- Modos, estrategias, acciones que promuevan la Fe y el Bien Supremo
- Otras

El **marco de referencia para la Toma de Decisiones Éticas**, sigue la secuencia establecida en el diagrama que a continuación se presenta:



### 1.- EVALUACIÓN

Cerciorarse de tener toda la **información acerca del dilema ético** y preguntarse lo siguiente:

- ¿Cumple con las normas vigentes?
- ¿Está alineado con el Código de Ética y Conducta de la profesión?
- ¿Está de acuerdo con el código de ética y conducta de la Escuela Nueva Pompeya, definido en sus marcos normativos Institucionales?
- ¿Está alineado con sus valores éticos y los de la cultura Institucional?

### 2.- ALTERNATIVAS

Considere sus **alternativas** preguntándose lo siguiente:

- ¿Ha listado las posibles opciones alternativas?
- ¿Ha considerado las ventajas y desventajas para cada una de las posibles opciones?

### 3.- ANÁLISIS

Identifique su decisión preferida y compruebe su **validez** con las siguientes preguntas:

- ¿Tendrá su decisión preferida un impacto positivo o prevendrá daños a los posibles implicados?
- ¿Considera su decisión preferida las diferencias culturales?
- Al contemplar esta idea dentro de un año, ¿parecerá aún una buena decisión?
- ¿Está usted libre de influencias externas para tomar esta decisión?
- ¿Está usted calmado y sin estrés?

### 4.- APLICACIÓN

Aplique **principios éticos** a su decisión preferida preguntándose lo siguiente:

- ¿Aportará su decisión el mayor beneficio?
- ¿Tratará su elección a otros como le gustaría a usted ser tratado?
- ¿Será su elección justa y beneficiosa para todos los involucrados?

### 5.- ACCIÓN

Tome una **decisión** después de considerar estas preguntas:

- ¿Está dispuesto a aceptar la responsabilidad de su decisión?
- ¿Podría hacer pública su decisión y sentirse bien al respecto?
- ¿Está listo para actuar?

### **Respecto al proyecto específico:**

*Plan de mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires en el nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata*

### **La conducta ética, la integridad y la responsabilidad se verán reflejadas en:**

1. Atender las características del **modelo curricular**, en cuenta a:
  - Concepción de educación común
  - Contenidos prescriptivos
  - Enfoques paradigmáticos y relacionales
  
2. Dar cumplimiento a los **nodos conceptuales** que orientarán las propuestas formativas
  - Visibilizar saberes y detectar necesidades concretas
  - Plantear la propuesta como la resolución de un problema y como caja de herramientas
  - Ofrecer prácticas de aprendizaje a través de la acción
  - Reflexionar sobre la propia práctica
  - Presentar secuencias didácticas orientadoras de la enseñanza
  - Aprender con otros a partir del trabajo colaborativo
  - Proponer un aprendizaje mediado por las TIC
  - Emplear evaluación formativa
  
3. Respetar la **transversalidad** permanente de los aprendizajes con nuevos sentidos y objetivos
  - Formación ciudadana
    - Educación en valores
    - Derechos y responsabilidades
    - Convivencia
    - Estado y espacio público
    - Desigualdades, diversidades y diferencias
    - Ecología
    - Ciudadanía digital
  - Formación inclusiva
  - Educación sexual integral
  - Tecnología Educativa
  
4. Propiciar el **desarrollo de capacidades** asociadas a:
  - Pensamiento crítico
  - Resolución de problemas
  - Aprendizaje autónomo
  - Comunicación y expresión
  - Trabajo colaborativo
  - Ciudadanía democrática

## 3.- PRESUPUESTO, VIABILIDAD Y EVALUACIÓN

### PRESUPUESTO



73

El presupuesto hace referencia a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para llevar adelante un proyecto, por lo que constituye una cifra anticipada que estima los costos que va a suponer la concreción de los objetivos que se planteen.

A los efectos de elaborar el presupuesto del presente proyecto, se presenta a continuación el relevamiento de recursos necesarios, a los que se les asignarán los costos asociados. Al mismo tiempo, se señalarán las fuentes que permitirán financiar la propuesta, previéndose asignar una partida presupuestaria de los ingresos ordinarios y extraordinarios.

### RECURSOS NECESARIOS

Como todo proyecto, para su realización se requiere una serie de recursos que permitirán el logro de los objetivos, en este caso, la adecuación de las prácticas docentes que permitan acompañar los cambios de enfoque curricular.

Por tanto, a continuación, se detallarán los siguientes tipos de recursos:

- Los humanos
- Los materiales y técnicos
- Los financieros.

#### Recursos Humanos

Para ejecutar cualquier proyecto, es necesario disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. De esta manera, es fundamental determinar y explicitar tanto el número de personas, como las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo.

Por lo expuesto, el primer paso ha sido identificar todos aquellos que pueden estar, de una manera u otra, afectados por la propuesta de trabajo, por lo que se llevó adelante un análisis de involucrados, buscando optimizar los beneficios del proyecto y limitando los posibles impactos negativos.

El presente análisis de involucrados incluyó:

- La identificación de todos aquellos que pudieran estar afectados por el proyecto
- La definición de roles, intereses, nivel de influencia y capacidad de participación en la propuesta
- La proyección de compromisos económicos, en los casos que se requiere
- La proyección de costo/s asociado/s, en función de las tareas directas para la gestión e implementación del proyecto

Es importante señalar, que para la asignación de costos de personas, se ha tomado como referencia las horas extracurriculares, por lo que los pagos serían en carácter de honorarios.

- 1 hora: \$4.500

INVOLUCRADOS	ROL	COMPROMISO ECONÓMICO SI/NO	COSTO ASOCIADO
Inspección del Nivel	Orientador y supervisor de los procesos de adecuación a las normas vigentes	No	0
Representante legal	Autorizar presupuestos y designaciones. Avalar y brindar apoyo al proyecto	No	0
Equipo Directivo	Liderar el proyecto en términos generales.	Si	
	1 directivo responsable del diseño, programación, seguimiento, acompañamiento y control. A cargo de organización de instancias de capacitación y asistencia técnica. Desarrollo de actividades de capacitación, tanto de coordinadores como de docentes.	2 hs. por 10 meses	\$9.000 x 10
	1 directivo para tareas de seguimiento y gestión administrativa	1 hs. por 10 meses	\$4.500 x 10
Equipo de gestión	Colaborar en los aspectos operativos	Si	
	1 miembro del equipo de gestión para tareas de apoyo	1 hora por 10 meses	\$4.500 x 10

<p><b>Coordinadores docentes</b></p>	<p>Mediar con los docentes de cada área y colaborar en los procesos generales que se proyecten, junto a la conducción del nivel</p> <p>Se tomarán 4 coordinadores de las área: Prácticas del lenguaje, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales</p>	<p>Si</p> <p>4 coordinadores, con 1 hora semanal por 10 meses</p>	<p>4X \$4.500 x 10</p>
<p><b>Docentes</b></p>	<p>Revisar prácticas en cada materia a cargo. Proponer ajustes a las nuevas propuestas curriculares jurisdiccionales. Participar en forma activa de las reuniones docentes. Acercar propuestas, dudas, dificultades. Ajustar los instrumentos de planeamiento según los acuerdos que se vayan estableciendo. Colaboran en el desarrollo de materiales. Forman parte del equipo de capacitación</p>	<p>No</p>	<p>0</p>
<p><b>CIC: Consejo Institucional de Convivencia</b></p>	<p>Participar de los procesos de toma de decisiones, acercando la mirada representativa. Colaborar en instancias de comunicación y sostenimiento de la política que se defina</p>	<p>No</p>	<p>0</p>
<p><b>Centro de Estudiantes</b></p>	<p>Colaborar con los procesos comunicacionales con los estudiantes, acercar ideas, inquietudes</p>	<p>No</p>	<p>0</p>

Alumnos	Beneficiarios directos del proyecto. Participan a través de los representantes alumnos. Son protagonistas de los procesos de aprendizaje en el contexto de las políticas educativas y el presente proyecto. Participan activamente en las didácticas como ABP	No	0
Familias	Brindan apoyo al colegio y acompañan a sus hijos como responsables primeros de los mismos	No	0

Buscando brindar un soporte técnico-profesional, se prevé la contratación de consultoría, tanto para el diseño de detalles e implementación, como para el seguimiento y valoración final de la propuesta.

Consultoría

- 1 asesor técnico-profesional \$60.000

Recursos materiales

Si bien el proyecto tiene su foco en las personas que lo llevarán adelante, se anticipa la posibilidad de un detalle de recursos materiales básicos como:

- Cuadernillos impresos \$10.000
- Bibliografía \$30.000

Infraestructura

Asimismo, se prevé un uso de espacios que, si bien son propios, se le asigna un costo por uso.

- Usos de SUM Salón de usos múltiples propio, con cañón y PC; sillas para más de 50 personas
- Oficina propia para reunión con referentes
- Aula de reunión propia para equipos de trabajo

Monto por uso \$2.000 (mes)

Aclaración: se asigna mensualmente como costo aunque no se desembolsa

Servicios

- Pausas café \$1.000 (mes)
- Acondicionamiento de espacios y limpieza (se incluye en infraestructura)

## Fuente de Ingresos

- Como se explicitara, se asignará una partida presupuestaria anual asociada a un porcentaje por alumno de los aranceles mensuales.

Representará el 80% del costo total del proyecto

- Se prevé asignar un porcentaje de los ingresos extraordinarios que generan los eventos anuales.

Representará el 20% del costo total del proyecto

El proyecto no generará ganancias, y dado que los costos serán cubiertos por un porcentaje de las utilidades provenientes de los ingresos ordinarios (cuotas), como extraordinarios (eventos especiales), el resultado esperado es de 0\$.

## Presupuesto Económico

Proyecto: Plan de Mejoras para la Adecuación Curricular  
Presupuesto Económico

Detalle	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
<b>Recursos</b>													
Ingresos ordinarios y extraordinarios	\$ 110.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 457.700,00
Subtotal	\$ 110.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 27.470,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 457.700,00
<b>Costos</b>													
Honorarios Responsable Equipo Directivo	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 100.000,00
Honorarios Administrativo Equipo Directivo	\$ 7.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.500,00
Honorarios Equipo de Gestión	\$ 7.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.500,00
Honorarios Coordinadores (4)	\$ 28.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 82.000,00
Honorarios Consultoría	\$ 50.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 150.000,00
Gastos por uso espacios	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
Servicios	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 15.000,00
Subtotal	\$ 104.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 21.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 398.000,00
<b>Gastos secundarios</b>													
Gastos administrativos (1.5% Costos Totales)	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 59.700,00
Subtotal	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 5.970,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 59.700,00
<b>Resultado</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

## VIABILIDAD



Uno de los momentos claves para impulsar proyectos de innovación es la puesta en marcha en los escenarios concretos de la realidad seleccionada para actuar en los que se va delineando las características de la implementación. Es en estos momentos cuando se presenta una serie de restricciones de la realidad que tienen que ver tanto con verdaderas dificultades como con las resistencias que se generan, lo cual requiere de estrategias para enfrentarlos y resolverlos.

78

Para Prawda (1995), se trata de generar las condiciones del HACER, que se agrupan en torno a tres grandes dimensiones: querer hacer (viabilidad político-cultural); saber hacer (viabilidad de conocimiento); y poder hacer (viabilidad concreta). Estas viabilidades tienen su propia dinámica y responden a características de diferente orden, sean éstas políticas, culturales, materiales, por mencionar las principales, aunque pueden construirse o ampliarse dado que se producen en la interacción de la innovación con la rutina del sistema y con las resistencias que ello genera. Para Hirschman (1991), una de las tareas centrales del líder o líderes de la innovación está relacionada con esta cuestión en la lógica de que “las condiciones no se espera, se generan”.

De lo expuesto, si bien un proyecto puede ser factible, es decir, podría hacerse; pueda que no sea viable, y por tanto, por determinadas circunstancias exista probabilidad de no poderse llevarse a cabo. Si bien un plan de viabilidad de un proyecto permite vislumbrar si la idea que se presenta puede dar los beneficios que se esperan inicialmente de ella, también hay otros factores claves como el poseer una mirada global de diferentes alternativas; optimizar resultados y/o modelos de innovación o mejora; visualizar alertas; poder tomar decisiones con datos objetivos y fiables; entre otros.

De esta manera, la viabilidad puede ser entendida como la capacidad para decidir, ejecutar y desarrollar proyectos a partir del diseño de cursos de acción. Así, habrá que contemplar la relación entre los actores, sus lógicas y sus intereses; lo necesario y lo deseable; lo posible y la creación de posibilidades. Para ello, será necesario llegar a consensos, entender el cambio como proceso que parte de lo posible, incorporar capacidad técnica para contar con las respuestas adecuadas en el momento justo y ser capaz de anticiparse a las resistencias que puedan llegar a darse.

### Enfoque del HACER

Desde el llamado enfoque del HACER, la efectividad de la planificación depende de tres condiciones:

- ▶ **querer hacer**                      viabilidad política – cultural
- ▶ **saber hacer**                      viabilidad técnico profesional
- ▶ **poder hacer**                      viabilidad material

A continuación se analizará el proyecto:

*Plan de mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires en el nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata*

## A.- EL ENFOQUE DEL HACER – LA CONSTRUCCIÓN DE LA VIABILIDAD

79

### VIABILIDAD POLÍTICA



La viabilidad política y la cultural, hacen referencia al **querer hacer**, por lo que requiere que el proyecto pueda ser aceptado y ser apropiado por toda la comunidad educativa, de allí que la comunicación y la participación sean elementos claves de la propuesta.

Dado que el proyecto justamente busca el desarrollo de un plan de mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires en el nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata, en nivel político es una dimensión clave en la propuesta.

#### Mirada a la política interna de la escuela

Las definiciones políticas de la escuela, en sus diferentes niveles educativos (inicial, primario y secundario), se dirimen en el llamado Consejo de Conducción, integrado por todos los directivos de los niveles, y los representantes legales. Teniendo en cuenta el respeto institucional por las normas y políticas que desde las autoridades jurisdiccionales se emanan, en el marco del Ideario, la propuesta constituye una oportunidad para propiciar la calidad educativa.

#### Mirada a la política externa

Desde esta perspectiva, la propuesta se asienta justamente en la adecuación de prácticas a las políticas públicas educativas, por la que está asegurada la viabilidad por cuanto la inspección de nivel viene acompañando las iniciativas de mejoras a favor de los aprendizajes y la atención de las trayectorias educativas de los alumnos. Al mismo tiempo, la dirección de educación de gestión privada está movilizandando a los colegios a los efectos de garantizar la implementación de los cambios en materia de paradigma educativo.

## VIABILIDAD CULTURAL



La valoración global del contexto cultural es muy positiva, sobre todo en los que atañe a: cultura Institucional, enfoque de los directivos, modos de trabajo de los docentes

Si bien los cambios muchas veces pueden generar resistencia en las personas y grupos, existe en la institución factores que proyectan no sólo la aceptación del proyecto, sino el involucramiento necesario para el aseguramiento de la calidad en su implementación.

80

Del análisis FODA se destaca en este sentido:

- ▶ Persistencia en los últimos años, de buen clima institucional y un sentido de pertenencia en general en los distintos actores de la comunidad educativa, con acento en el cuerpo docente.
- ▶ Continuo acompañamiento docente de las situaciones de aprendizaje, con mucha atención de las situaciones particulares que los alumnos pueden presentar.
- ▶ Los coordinadores de área y de proyectos trabajan con un alto nivel de compromiso, y son reconocidos por sus pares.

Al mismo tiempo, del Micro FODA, se destaca:

- ▶ Los docentes aceptan las orientaciones del equipo de conducción
- ▶ Los docentes toman las políticas que desde la jurisdicción son acercadas a través del equipo de conducción
- ▶ Existe una muy buena disposición al trabajo colaborativo entre pares docentes
- ▶ Los docentes buscan atender las necesidades particulares de los alumnos
- ▶ Existe una clara intención en los docentes de fomentar una formación integral de los alumnos
- ▶ Existe apertura a la reflexión sobre la propia práctica y la autocrítica
- ▶ Se valora la enseñanza como procesos, aunque no siempre hay indicadores que permitan valorarlos
- ▶ Existe en el equipo directivo, la decisión de acompañar las políticas educativas definidas tanto a nivel nacional, jurisdiccional como institucional

Conclusiones en torno a la viabilidad política-cultural

Del análisis realizado, se prevé un **adecuado contexto político**, tanto desde la mirada interna como al contexto externos, a la vez que **un entorno cultural que dan cuenta de condiciones muy favorables** para la implementación de la propuesta de adecuación curricular.

## VIABILIDAD TÉCNICO – PROFESIONAL



La viabilidad técnico – profesional hace referencia al saber hacer, y en la escuela, existe una política sostenida de acompañamiento de cambios, capacitación docente y adecuación a los requerimientos tecnológicos.

Cuando se aborda la lectura del organigrama Institucional y el análisis de involucrados, se infiere que el proyecto cuenta con el personal necesario, tanto desde el punto de vista profesional, como del nivel de compromiso para asumir los desafíos que la escuela va proponiendo.

De todas formas, se prevé la figura de un consultor experto, para fortalecer la calidad de la propuesta, buscando propiciar las adecuaciones institucionales, con una mirada amplia e innovadora, que pueda sobreponer las miradas subjetivas de los propios miembros de la escuela.

Conclusiones en torno a la viabilidad técnico profesional

Entendiendo que la viabilidad técnico profesional remite al **saber hacer**, y analizando la **capacidad Institucional en términos del personal, su perfil, experiencia, recorrido profesional y nivele de adhesión Institucional**, se prevé una adecuada implementación desde esta dimensión de análisis.

## VIABILIDAD MATERIAL



La viabilidad material refiere al poder hacer, por lo que para lograrla se requiere tanto de recursos materiales como inmateriales, como la logística y los tiempos.

Los recursos económicos-financieros

82

Del Macro FODA, se destacan algunas fortalezas que sostienen esta dimensión, como:

- ▶ Escuela subvencionada al 100%
- ▶ Valor de cuota accesible
- ▶ Alta demanda de ingreso de alumnos en todos los años del ciclo básico y superior
- ▶ Existencia de cargos no subvencionados que fortalecen la gestión académica del nivel: coordinadores de áreas y/o proyectos especiales
- ▶ Existencia de inversiones sostenidas en materia de recursos tecnológicos para la docencia

Al mismo tiempo, del Micro FODA se puede destacar algunos factores que aumentan la viabilidad, como:

- ▶ La escuela suele ver los proyectos de mejoras como inversiones y no como gastos
- ▶ La escuela organiza eventos para recaudación de fondos extraordinarios
- ▶ La comunidad educativa en su conjunto, participa voluntariamente en eventos con fines de mejoras institucionales

Los recursos materiales propiamente dichos

Si bien los recursos que requiere el proyecto no son el eje de la propuesta, los recursos tecnológicos necesarios son algo con los que la escuela ya cuenta, y solo se requiere una adecuada organización para que su uso no impacte en la dinámica propia de la vida escolar.

Del Micro FODA, se destaca para esta variable que:

- ▶ La escuela hace esfuerzos para acompañar las necesidades tecnológicas
- ▶ Existencia de recursos tecnológicos que permiten llevar adecuadamente la propuesta de cambios para adecuar al marco referencias curricular
- ▶ Incorporación de plataforma educativa para la gestión
- ▶ Existencia de inversiones sostenidas en materia de recursos tecnológicos para la docencia

## La infraestructura

En este caso, la propuesta está asegurada por la disponibilidad institucional de espacios en los que no solo se puede desarrollar el proyecto, sino que permite hacerlo en espacios cómodos y con los recursos tecnológicos ya instalados.

Del FODA se rescata para este análisis:

- ▶ Programa permanente de mantenimiento y mejoras en la infraestructura



## Conclusiones en torno a la viabilidad material

Dado que la viabilidad material se asocia a la **posibilidad de hacer**, del análisis expuesto, **se prevé una adecuada atención** de los recursos materiales para la implementación de la propuesta en el marco Institucional definido.

## B.- IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES Y SU MOTIVACIÓN FRENTE AL PLAN

Para lograr llevar adelante el proyecto, es muy importante tener una clara identificación de todos aquellos que pueden estar, de una manera u otra, afectados por la propuesta de trabajo. De esta manera, el análisis de involucrados buscará optimizar los beneficios del proyecto y limitar los posibles impactos negativos.

El presente análisis de involucrados incluye:

- Identificación de todos aquellos que pudieran estar afectados por el proyecto
- Definición de roles, intereses, nivel de influencia y capacidad de participación en la propuesta
- Anticipación a posibles resistencias al proyecto y modos de atención
- Incorporación de todos los elementos de análisis en el diseño del proyecto

INVOLUCRADOS	ROL	POSIBLES INCONVENIENTES	MEDIDAS DE PREVISIÓN
Inspección del Nivel	Orientador y supervisor de los procesos de adecuación a las normas vigentes	Posibles superposición en los requerimientos jurisdiccionales	Informar adecuadamente a la inspección del nivel  Buscar acompañamiento y asistencia
Representante legal	Autorizar presupuestos y designaciones Avalar y brindar apoyo al proyecto	Carencias presupuestarias	Acordar en primer lugar la política y la propuesta de trabajo
Equipo de conducción	Liderar el proyecto en términos generales.  Responsable del diseño, programación, seguimiento, acompañamiento y control.  Organizar instancias de capacitación y asistencia técnica		Definir claramente los roles en relación al proyecto

INVOLUCRADOS	ROL	POSIBLES INCONVENIENTES	MEDIDAS DE PREVISIÓN
Equipo de gestión	Colaborar en los aspectos operativos	Posibles manifestaciones sobre carga de tareas	Incluir al equipo desde las instancias iniciales, para que puedan sentirse parte protagonista del proyecto
Coordinadores docentes	Mediar con los docentes de cada área y colaborar en los procesos generales que se proyecten, junto a la conducción del nivel	Posibles desfasajes en la posibilidad de acompañar el cambio propuesto	Incluirlos como parte del equipo que liderará el proyecto  Generar instancias previas de capacitación para unificar criterios, lenguajes y objetivos  Generar espacios de asistencia personal para aquellos que puedan necesitarlo
Docentes	Revisar prácticas en cada materia a cargo  Proponer ajustes a las nuevas propuestas curriculares jurisdiccionales  Participar en forma activa de las reuniones docentes  Acercar propuestas, dudas, dificultades  Ajustar los instrumentos de planeamiento según los acuerdos que se vayan estableciendo	Resistencia a los cambios  Niveles de desconocimiento  Carencias técnicas  Conflictos con alumnos y/o familias	Incluir desde el diseño, la propuesta de capacitación y acompañamiento  Prever reforzar los contactos individuales en la medida de las necesidades  Propiciar el acompañamiento de los coordinadores de áreas  Reforzar los modos de comunicación familia-escuela Comunicar claramente la política educativa y la propuesta de trabajo

INVOLUCRADOS	ROL	POSIBLES INCONVENIENTES	MEDIDAS DE PREVISIÓN
<b>CIC: Consejo Institucional de Convivencia</b>	<p>Participar de los procesos de toma de decisiones, acercando la mirada representativa</p> <p>Colaborar en instancias de comunicación y sostenimiento de la política que se defina</p>	No se prevén	Compartir con el CIC la política y la propuesta de trabajo desde la gestación, con apretura para los aportes
<b>Centro de Estudiantes</b>	Colaborar con los procesos comunicacionales con los estudiantes, acercar ideas, inquietudes	Posible mediación de algún foco de disconformidad o conflictos de alumnos con docentes	<p>Compartir con el Centro de Estudiantes la política y la propuesta de trabajo desde la gestación, con apretura para los aportes</p> <p>Estar abierto a la atención y recepción de consultas</p>
<b>Alumnos</b>	<p>Beneficiarios directos del proyecto</p> <p>Participan a través de los representantes alumnos</p> <p>Son protagonistas de los procesos de aprendizaje en el contexto de las políticas educativas y el presente proyecto</p> <p>Participan activamente en las didácticas como ABP</p>	Posible resistencia a los cambios	<p>Comunicar globalmente</p> <p>Incluir la propuesta en los acuerdos pedagógicos</p> <p>Generar espacios docente-alumno, desde cada materia, para generar conciencia, conocimiento y participación en los procesos</p>
<b>Familias</b>	Brindan apoyo al colegio y acompañan a sus hijos como responsables primeros de los mismos	Posible resistencia a los cambios	Hacer uso de las reuniones de padres y de los medios de comunicación físicos y virtuales para mantener informadas a las familias

A continuación, se presenta un abordaje de niveles de involucramiento de los actores, que participan de forma directa o indirecta en el proyecto de mejoras, lo que permite determinar la factibilidad de llevar adelante con éxito la propuesta.

En este apartado, el análisis de involucrados busca explicitar los grupos que están directa o indirectamente involucrados en el proyecto, los intereses respectivos, las percepciones de los problemas que causa, o que resultan, del problema de desarrollo; y los mandatos organizacionales para la atención y solución de problemas.

INVOLUCRADOS	INVOLUCRAMIENTO	INTERESES	PERCEPCIONES	APORTES SOLUCIÓN
Inspección del Nivel	- Directo	Interés en que se cumplan las políticas públicas	Existe comprensión de la realidad escolar y las posibles limitaciones estructurales y culturales	Apoyo
Representante legal	- Directo	Acompaña, en el marco Institucional, las políticas de cada nivel	Existe apoyo en materia de recursos, las iniciativas del nivel	Apoyo
Equipo de conducción	- Directo/indirecto  Existen personas designadas al proyecto y otras que participan en forma indirecta	Acompañan, desde los roles formales e institucionales definidos, todas políticas del nivel	Alto nivel de compromiso en general, y con la propuesta en particular	Apoyo
Equipo de gestión	- Directo/indirecto  Existen personas designadas al proyecto y otras que participan en forma indirecta	Acompañan desde su rol, y desde las designaciones internas definidas	Alto nivel de compromiso en general, y con la propuesta en particular	Apoyo
Coordinadores docentes	- Directo	Forman parte del equipo de proyecto, y son actores claves en la bajada a la comunidad docente	Alto nivel de compromiso en general, y con la propuesta en particular	Apoyo

INVOLUCRADOS	INVOLUCRAMIENTO	INTERESES	PERCEPCIONES	APORTES SOLUCIÓN
Docentes	- Directo/indirecto	En general existe mucha adhesión a las propuestas institucionales, y a todas aquellas que emanan de las políticas públicas	Existe un alto nivel de acompañamiento, que en la puesta en práctica es variable su modo de implementación, por la propia y lógica diversidad	En general se dan todas las situaciones: apoyo, rechazo e indiferencia; sobre todo, por los diferentes niveles de involucramiento con las políticas públicas y la atención sobre la propia mejora de las prácticas
CIC: Consejo Institucional de Convivencia Centro de Estudiantes Alumnos Familias	- Indirecto	Acompañan las políticas del nivel, desde la perspectiva de la convivencia y el bienestar general, con foco en el alumnado	Alto nivel de acompañamiento a las iniciativas de la escuela, en el marco de las políticas públicas	En general apoyo
Centro de Estudiantes Alumnos Familias	- Indirecto	Su rol está más ligado a la vida estudiantil, aunque se existe cierto nivel de involucramiento, sobre todo, si aparecen focos de conflicto	Alto nivel de acompañamiento a las iniciativas de la escuela, en el marco de las políticas públicas	En general apoyo

INVOLUCRADOS	INVOLUCRAMIENTO	INTERESES	PERCEPCIONES	APORTES SOLUCIÓN
Alumnos	- Indirecto	Participan de los procesos de aprendizaje, siendo el motivo fundamental de la propuesta de mejora	Existe cierta resistencia a los cambios, y en particular, a los modos de enseñar y valorar los aprendizajes	En general se dan todas las situaciones: apoyo, rechazo e indiferencia; por la propia heterogeneidad de la población estudiantil
Familias	- Indirecto	Existen diferentes niveles de involucramiento	Existe cierta resistencia a los cambios, y en particular, a los modos de enseñar y valorar los aprendizajes	Como en el alumnado, en general se dan todas las situaciones: apoyo, rechazo e indiferencia; por la propia heterogeneidad de la población estudiantil

## MOTIVACIÓN

La motivación combina el interés con el valor, y puede asumir cuatro valores

- ▶ Apoyo fuerte +A
- ▶ Rechazo fuerte -A
- ▶ Apoyo débil +B
- ▶ Rechazo débil -B

Motivación	Intereses +	Intereses -
Valor A	+ A Apoyo fuerte	- A Rechazo fuerte
Valor B	+ B Apoyo débil	- B Rechazo Débil

Del análisis realizado, en el cuadro siguiente se sintetiza el análisis de motivaciones para el proyecto:

Motivación	Intereses +	Intereses -
Valor A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión de Nivel</li> <li>▪ Directivos de Nivel</li> <li>▪ Coordinadores de área</li> <li>▪ Comité Académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede haber grupo de alumnos y/o padres</li> </ul>
Valor B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Gestión (por el menor nivel de involucramiento natural en el rol que ejercen)</li> <li>▪ Puede haber grupo de alumnos y/o padres</li> <li>▪ Centro de Estudiantes</li> <li>▪ CIC Consejo Institucional de Convivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede haber grupo de alumnos y/o padres</li> </ul>

## C.- RENDIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas permite establecer una **relación entre lo diseñado y lo logrado**, desde la mirada del responsable, en este caso el **Director del Proyecto**.

Este instrumento de evaluación, permite rendir cuentas frente a los distintos actores que se asocian en forma directa o indirecta al proyecto, a partir de considerar los supuestos de la base las operaciones.

Debido al nivel de avance del proyecto, en resultados obtenidos o logrados, se realiza una proyección de escenarios posibles, entendiéndolo un logro probablemente menor al esperado al proyectado, con base en el árbol de problemas. Por otro lado, en resultados previstos, se enumeran las aspiraciones máximas a las que se aspira en plan de mejora.

RESULTADOS OBTENIDOS Logrado	RESULTADOS PREVISTOS Planificado	CAUSAS
<p>Los inconvenientes que pueden llegar a darse, podrían vincularse a dificultad para sostener los niveles de participación voluntaria y a posibles niveles de desmotivación en algunos docentes</p> <p>Por lo expuesto, puede llegar a darse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una enseñanza que no se aparte de la centralidad de contenidos y de la enseñanza</li> <li>▪ Atención a aprendizaje de contenidos</li> <li>▪ Persistencia de evaluaciones sumativas, no auténticas</li> </ul>	<p>Se espera que los docentes adecuen sus prácticas al marco referencial curricular y sus respectivas encuadres paradigmáticos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poner foco en el aprendizaje, los alumnos y sus trayectorias escolares</li> <li>▪ Centrar el aprendizaje en el de desarrollo de capacidades, en el marco de los diseños curricular y los contenidos que estos definen</li> <li>▪ Desarrollar indicadores de logro, de procesos, de aprendizaje, asociados a nuevos modos de entender la evaluación</li> </ul>	<p>Inadecuado sistema de designación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mayor parte de los docentes son asignados por horas directas para la enseñanza</li> <li>▪ Hay pocos cargos rentados para la coordinación de proyectos</li> <li>▪ No hay tiempos designados para el trabajo docente grupal semanal en la escuela</li> <li>▪ Disconformidad salarial docente en términos generales</li> <li>▪ Bajo número de espacios para la capacitación y actualización docentes</li> <li>▪ Pocos tiempos para aprovechar todos los materiales que la jurisdicción pone a disposición</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de atención a la didáctica, fomento de saberes fragmentados</li>   <li>▪ Ausencia de autoevaluación, co-evaluación o falta de sistematicidad en la reflexión de la práctica docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar didácticas que favorezcan los saberes integrados, la adquisición de capacidades, la valoración de procesos, el trabajo colaborativo, la integración tecnológica (Aprendizaje basado en proyectos, ABP Aprendizaje basado en problemas, entre las principales)</li>   <li>▪ La incorporación sistemática en torno a la reflexión sobre la práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay espacios para la formación en la escuela por fuera de las jornadas institucionales de la agenda anual jurisdiccional</li>   <li>▪ Heterogeneidad en los niveles de actualización docente</li>   <li>▪ Algunos docentes no cuentan con las herramientas para abordar los nuevos modos de enseñar y de aprender</li>   <li>▪ Dificultad de algunos docentes de integración de la evaluación a los procesos de enseñanza y de aprendizaje</li>   <li>▪ Dificultad docente para definir aprendizajes significativos</li> </ul>
<p>Pueden aparecer dificultades liderar cambios culturales, que provoquen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que algunos docentes prefieren seguir trabajando de manera “tradicional”</li>   <li>▪ Que algunos alumnos presentan quejas cuando se trabaja y evalúa con modos diferentes a los “tradicionales”</li>   <li>▪ Que algunas familias presentan inquietudes cuando la valoración del aprendizaje se aparta de los sistemas tradicionales de evaluación</li> </ul>	<p>Se espera la mayor aceptación de los desafíos que implica un cambio paradigmático, en vista a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propiciar la innovación docente</li>   <li>▪ Lograr la valoración de los alumnos de nuevos modos de entender la educación</li>   <li>▪ Lograr la valoración de las familias de los nuevos modos de entender el aprendizaje y su valoración</li> </ul>	<p>Resistencia al cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparece en un número bajo de docentes cierto nivel de resistencia a modificar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje</li>   <li>▪ Aparece cierto nivel de resistencia en el alumnado cuando la evaluación y calificación surge de modos no tradicionales</li>   <li>▪ Aparece cierto nivel de resistencia en las familias cuando las calificaciones surgen de modos no tradicionales</li> </ul>

Puede darse, con diferente nivel de complejidad individual que:

- Persistan enfoques que no se adecuen, en menor o mayor medida, al encuadre que el diseño propone
- Ciertos niveles de desatención a las necesidades particulares de los alumnos o u grupo de ellos
- Ciertos niveles de desatención de la trayectoria escolar de los alumnos

Buscar modos de acompañamiento de los alumnos, en un contexto de heterogeneidad y un número significativo de alumnos por curso.

- Lograr implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje que se encuadran en los nuevos paradigmas
- Integrar estrategias para atender las necesidades particulares de cada alumno
- Implementar procesos para acompañar las trayectorias escolares individuales

Complejidad en la atención de los alumnos en el contexto de cursos numerosos y altamente heterogéneos

- Dificultad para implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje que se encuadran en los nuevos paradigmas
- Dificultad para atender las necesidades particulares de cada alumno
- Dificultad para acompañar las trayectorias escolares individuales

## SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN



### ETAPAS DEL PROYECTO E INDICADORES DE CONCRECIÓN

Para poder hacer un adecuado seguimiento, evaluación de resultados parciales y control de posibles desviaciones, el proyecto se plantea en tres etapas básicas:

1. Etapa de diagnóstico y ajustes de diseño
2. Etapa de Implementación
3. Etapa de Evaluación Final

#### 1.- Etapa de diagnóstico y ajustes de diseño

La etapa de diagnóstico y ajuste de diseño está integrada por las acciones que a continuación se explicitan:

1.1. Formalizar la conformar un equipo de proyecto bajo la conducción de la dirección

1.2. Propiciar un sistema que contemple la participación de todos los actores de la comunidad educativa, sin perder de vista los roles y funciones propios de cada uno.

- Directivos
- Equipo de gestión
- Docentes
- No docentes
- Alumnos
- Familias

1.3. Diseñar plan de implementación, monitoreo (indicadores), corrección

1.4. Diseñar proceso que integre las estrategias/acciones planteadas

- Etapas
- Tiempos
- Responsables
- Entregables para etapa posterior

1.5. Desarrollar e implementar diagnóstico. Relevar la situación actual en materia de trabajo en el marco de los paradigmas educativos que conviven en la realidad escolar, para lo cual se prevé:

- Evaluar planificaciones anuales
- Relevar tipo de prácticas docentes
- Estudiar modos de calificación de alumnos y estrategias para definir aprendizaje

## 2.- Etapa de Implementación

Para la etapa de implementación, se prevén las siguientes acciones centrales:

2.1. Implementar acciones de comunicación

2.2. Diseñar herramientas para la gestión académica en consonancia con los lineamientos curriculares de la resolución 4358/18, como:

- Modelos de planificación de proyectos diagnóstico
- Modelos de planificación anual
- Modelos de seguimiento parcial de aprendizajes
- Modelos de registro y obtención de calificaciones

2.3. Implementar acciones de capacitación docente para el trabajo desde el enfoque, como:

- Jornadas Institucionales
- Encuentros con coordinadores de área (agentes de promoción)
- Encuentros con docentes (individuales y grupales)

2.4. Diseñar estrategias de acompañamiento de docentes

2.5. Diseñar modos de evaluación final de los resultados de la implementación

2.6. Diseñar modelo de plan de mejoras

## 3.- Etapa de Evaluación Final

Por último, la etapa final de evaluación incluye dos procesos complejos pero críticos en relación a un enfoque de mejora continua:

3.1. Implementación de autoevaluación institucional del proyecto

3.2. Desarrollo de Plan de Mejoras

## CUADRO DE CONTROL

Para poder monitorear la totalidad del proyecto, se ha empleado un Cuadro de Control que contempla los siguientes ejes de trabajo:

- Económico
- Político
- Comunicativo
- Tecnológico
- Cultural
- Social

Para cada eje, el cuadro permite sintetizar información descriptiva del eje, de los recursos asociados, a la vez que presenta los indicadores de evaluación y los indicadores de estado

<b>EJE ECONÓMICO</b>	<b>EJE POLÍTICO</b>	<b>EJE COMUNICATIVO</b>
DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN /VARIABLE FACTORES TIPO ANALÍTICA (AD – ADG – AP- APRES) INDICADORES DE SITUACIÓN (R – A – V) INDICADORES DE EVALUACIÓN (F-O-D-A) INDICADORES DE ESTADO (FLECHAS) PERIODO DE TIEMPO RECURSOS EMPLEADOS OBSERVACIONES	FACTORES DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN /VARIABLE TIPO ANALÍTICA (AD – ADG – AP- APRES) INDICADORES DE SITUACIÓN (R – A – V) INDICADORES DE EVALUACIÓN (F-O-D-A) INDICADORES DE ESTADO (FLECHAS) PERIODO DE TIEMPO RECURSOS EMPLEADOS OBSERVACIONES	FACTORES DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN /VARIABLE TIPO ANALÍTICA (AD – ADG – AP- APRES) INDICADORES DE SITUACIÓN (R – A – V) INDICADORES DE EVALUACIÓN (F-O-D-A) INDICADORES DE ESTADO (FLECHAS) PERIODO DE TIEMPO RECURSOS EMPLEADOS OBSERVACIONES
<b>EJE TECNOLÓGICO</b>	<b>EJE CULTURAL</b>	<b>EJE SOCIAL</b>
FACTORES DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN /VARIABLE TIPO ANALÍTICA (AD – ADG – AP- APRES) INDICADORES DE SITUACIÓN (R – A – V) INDICADORES DE EVALUACIÓN (F-O-D-A) INDICADORES DE ESTADO (FLECHAS) PERIODO DE TIEMPO RECURSOS EMPLEADOS OBSERVACIONES	FACTORES DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN /VARIABLE TIPO ANALÍTICA (AD – ADG – AP- APRES) INDICADORES DE SITUACIÓN (R – A – V) INDICADORES DE EVALUACIÓN (F-O-D-A) INDICADORES DE ESTADO (FLECHAS) PERIODO DE TIEMPO RECURSOS EMPLEADOS OBSERVACIONES	FACTORES DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN /VARIABLE TIPO ANALÍTICA (AD – ADG – AP- APRES) INDICADORES DE SITUACIÓN (R – A – V) INDICADORES DE EVALUACIÓN (F-O-D-A) INDICADORES DE ESTADO (FLECHAS) PERIODO DE TIEMPO RECURSOS EMPLEADOS OBSERVACIONES



FACTORES		DETALLE	OBSERVACIONES
TIPO ANALITICA	AD (Analítica Descriptiva)	Se han relevado las necesidades en materia de recursos humanos y materiales	Como el análisis económico se ha realizado a partir de una versión del proyecto aún no consolidada, no se habla de una analítica diagnóstica, aunque tiene algunos elementos que permiten realizar valoraciones críticas
		Se han asignado tiempos y costos	
		Se han calculado costos	
		Se ha realizado tanto el presupuesto económico como el financiero	
		Se ha realizado una primer proyección de viabilidad	
INDICADORES DE SITUACIÓN			El eje económico se abordado para una primera definición de proyecto, por lo tanto, se requiere un monitoreo ante variaciones posibles en el proyecto
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Fortalezas	Escuela subvencionada al 100%	Se cuenta con análisis completo FODA en las diferentes dimensiones de análisis que no se han detallado
		Valor de cuota accesible	
		Programa de beneficios arancelarios por rendimiento, grupo familiar y relación laboral	
		Alta demanda de ingreso de alumnos en todos los años del ciclo básico y superior	
		Existencia de cargos no subvencionados que fortalecen la gestión académica del nivel: coordinadores de áreas y/o proyectos especiales	
		Programa permanente de mantenimiento y mejoras en la infraestructura	
		Existencia de inversiones sostenidas en materia de recursos tecnológicos para la docencia	
	Debilidades	Considerable nivel de mora en los pagos	
		Dificultades para cubrir ausencias eventuales, a partir de equilibrar gastos	
	Amenazas	Creciente incidencia del estado sobre los aportes a colegios públicos de gestión privada	
Oportunidades	Creciente demanda de escuelas de aportes del 100%, por su buena relación costo/beneficio		

INDICADORES DE ESTADO			El proyecto se viene desarrollando progresivamente de acuerdo a los tiempos pautados
PERIODO DE TIEMPO		El proyecto está pensado inicialmente para 10 meses	Hasta el momento, las definiciones temporales están sujetas a posibles modificaciones de mejoras. En ese caso, habrá que reverse los presupuestos que están ligados en forma directa a los tiempos
RECURSOS EMPLEADOS	Humanos	1 Responsable Equipo Directivo	Al igual que en el resto de los factores, las necesidades de recursos pueden verse afectadas por las mejoras que puedan ir integrándose a la propuesta
		1 Administrativo Equipo Directivo	
		1 miembro del Equipo de Gestión	
		4 Coordinadores de áreas	
		Consultoría: 1 asesor técnico-profesional	
	Materiales	Cuadernillos impresos	
		Bibliografía	
	Infraestructura	Salón de usos múltiples propio, con cañón y PC; sillas para más de 50 personas	
		Oficina propia para reunión con referentes	
Aula de reunión propia para equipos de trabajo			

## EJE POLÍTICO



FACTORES		DETALLE	OBSERVACIONES
TIPO ANALITICA	AD (Analítica Descriptiva)	El proyecto se enmarca en la normativa educativa vigente para el nivel secundario de la provincia de Buenos Aires	El proyecto justamente busca el desarrollo de un plan de mejoras para la adecuación de las prácticas docentes al marco de referencia curricular de la Provincia de Buenos Aires en el nivel secundario de la Escuela Nueva Pompeya de la ciudad de Mar del Plata
		La propuesta busca impulsar aspectos del Marco Referencial Curricular	
		La propuesta se ha diseñado con cierta flexibilidad para ir incorporando toda novedad en materia de diseños curriculares, enfoques y marcos normativos que puedan ir cambiando.	

INDICADORES DE SITUACIÓN			La propuesta se centra justamente en la posibilidad de viabilizar las nuevas propuestas que la política educativa de la Provincia de Buenos Aires busca implementar en los distintos niveles educativos
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Fortalezas	Se ha venido realizando una tarea de sensibilización previa	Se cuenta con análisis completo FODA en las diferentes dimensiones de análisis que no se han detallado
		Se ha participado de instancias de capacitación directiva y de docentes referentes	
		Existe disposición al cambio en términos generales	
		Existe acuerdo con las autoridades del colegio	
		Existe apoyo de la inspectora de nivel	
	Debilidades	Dificultades para generar espacios de trabajo sistemático	
	Amenazas	Posibilidad de cambios en las políticas educativas por cambios en la gestión de gobierno	
Oportunidades	La propuesta se ajusta a la normativa vigente		
INDICADORES DE ESTADO			El proyecto se viene desarrollando progresivamente de acuerdo a los tiempos pautados
PERIODO DE TIEMPO		El proyecto está pensado inicialmente para 10 meses	Hasta el momento, las definiciones temporales están sujetas a posibles modificaciones de mejoras. En ese caso, habrá que reverse los presupuestos que están ligados en forma directa a los tiempos
RECURSOS EMPLEADOS	Humanos	La dimensión política del proyecto será liderada por el director del nivel, con colaboración de los referentes de área y proyectos especiales	Al igual que en el resto de los factores, las necesidades de recursos pueden verse afectadas por las mejoras que puedan ir integrándose a la propuesta
	Materiales	Diseño curricular referencial	
		Documentación de las autoridades educativas provinciales	
	Infraestructura	Salón de usos múltiples propio, con cañón y PC; sillas para más de 50 personas	
		Oficina propia para reunión con referentes	
		Aula de reunión propia para equipos de trabajo	



FACTORES		DETALLE	OBSERVACIONES
TIPO ANALITICA	AD (Analítica Descriptiva)	Se ha realizado un primer diagnóstico de la situación comunicacional	El análisis se ha realizado a partir de un primer diagnóstico con informantes calificados, aunque se prevé una etapa de análisis diseñada a implementar
		Se ha valorado la situación comunicacional Institucional y del nivel	
		Se han delineado mecanismos comunicacionales para la gestión del proyecto	
INDICADORES DE SITUACIÓN			Se prevé realizar un estudio más exhaustivo durante el mes de marzo
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Fortalezas	Uno de los aspectos más positivos respecto a la comunicación es la baja circulación de rumores. Una primera aproximación a diagnosticar este aspecto se asociaría a la dinámica de comunicación permanente por los diversos medios definidos, y por el alto nivel de contacto interpersonal con los docentes.	
		La comunicación de la Institución con su contexto ha mejorado significativamente durante el 2019, con la implementación del Facebook del colegio. Esta herramienta, se ha transformado, por un lado, en un espacio de grandes oportunidad para visibilizar la vida escolar en todos sus niveles educativos, y por otro, como un medio para informar a toda la sociedad de los eventos abiertos a la comunidad en general, ex alumnos y docentes jubilados.	
		Durante este mismo año, se ha designado un profesional del área de la Comunicación Social, como el responsable de la administración de estas comunicaciones, con la participación y colaboración de directivos y docentes de los distintos niveles.	

		<p>Las comunicaciones masivas por el Facebook y el Instagram (más reciente) de la escuela se emplean fundamentalmente para mostrar las acciones, proyectos y/o programas de trabajo que se llevan adelante desde los diferentes niveles educativos y/o desde lo Institucional.</p> <p>Para difundir en forma más detallada las actividades escolares, la escuela hoy publica en sus redes sociales, a partir de un trabajo colaborativo entre diferentes actores Institucionales en cada nivel.</p> <p>Es de destacar que el Facebook presenta información prácticamente diaria, con un alto nivel de comentarios positivos, tanto de docentes de familias, <u>graduados y personal jubilado</u></p> <p>En el caso de la revistas, la información se actualiza aproximadamente cada quince días, resultando un medio unidireccional, pero de gran utilidad para el registro cualitativo de las acciones escolares</p>	
	Debilidades	<p>La superposición de mensajes en diferentes grupos y medios</p> <p>La sobreabundancia de información institucional que compite con información propia de cada nivel, sobre todo, lo que hace a la gestión de la calidad educativa</p>	
	Amenazas	Dificultades institucionales para acompañar los cambios tecnológicos y culturales	
	Oportunidades	Adquisición de nueva plataforma educativa	
INDICADORES DE ESTADO			Existe un plan detallado para la valoración más precisa del área: guiones de entrevistas y de grupos focales, selección de informantes calificados y cronogramas.
PERIODO DE TIEMPO		El proyecto está pensado inicialmente para 10 meses	Hasta el momento, las definiciones temporales están sujetas a posibles modificaciones de mejoras. En ese caso, habrá que reverse los presupuestos que están ligados en forma directa a los tiempos

RECURSOS EMPLEADOS	Humanos	1 Profesional a cargo del área de comunicación de la escuela	Etapa de relevamiento para optimizar diagnóstico
		2 Miembros del Consejo de Conducción	
		3 Directivos del nivel secundario	
		1 Preceptor	
		1 Grupo de docentes del nivel	
		1 Grupo de alumnos del nivel	
	Materiales	Guiones de entrevistas	
		Guiones de grupos focales	
	Infraestructura	Aulas	
		Oficinas	

EJE TECNOLÓGICO



FACTORES		DETALLE	OBSERVACIONES
TIPO ANALITICA	AD (Analítica Descriptiva)	Se han relevado las necesidades Se han realizado adecuaciones al proyecto en función de las posibilidades actuales y de mejoras proyectadas	La propuesta prevé instancias de mejoras y adecuaciones ante posibles orientaciones ministeriales
INDICADORES DE SITUACIÓN			Se prevén cubiertas las necesidades tecnológicas iniciales
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Fortalezas	Existe una política sostenida de acompañamiento de cambios y requerimientos tecnológicos	Se cuenta con análisis completo FODA en las diferentes dimensiones de análisis que no se han detallado
		Existencia de recursos tecnológicos que permiten llevar adecuadamente la propuesta de cambios para adecuar al marco referencias curricular	
		Incorporación de plataforma educativa para la gestión y docencia	
		Existencia de inversiones sostenidas en materia de recursos tecnológicos para la docencia	
	Debilidades	Los recursos tecnológicos no son los óptimos	
		Dificultad en el aprovechamiento de la tecnología disponible por parte de algunos docentes	
Amenazas	Velocidad de cambio tecnológico		

	Oportunidades	Oferta creciente de capacitación pública y privada	
INDICADORES DE ESTADO			El diagnóstico inicial en materia de tecnología permite inferir viabilidad del proyecto y capacidad de adecuación a posibles cambios en el contexto
PERIODO DE TIEMPO		El proyecto está pensado inicialmente para 10 meses	Hasta el momento, las definiciones temporales están sujetas a posibles modificaciones de mejoras. En ese caso, habrá que reverse los presupuestos que están ligados en forma directa a los tiempos
RECURSOS EMPLEADOS	Humanos	Equipo Directivo	Al igual que en el resto de los factores, las necesidades de recursos pueden verse afectadas por las mejoras que puedan ir integrándose a la propuesta
		Equipo de Gestión	
		Docentes	
	Materiales	Computadoras de escritorio y portátiles	
		Servicio de WIFI	
		Plataforma (incorporación 2020)	
		Laboratorios y salones especiales	
	Infraestructura	Oficinas	
		Aulas	
Salones especiales			

EJE CULTURAL



FACTORES		DETALLE	OBSERVACIONES
TIPO ANALITICA	AD (Analítica Descriptiva)	Se ha hecho un análisis de la realidad Institucional y de las características propias del nivel secundario, en el marco de la escuela seleccionada Se ha valorado positivamente el encuadre socio-cultural en la posibilidad de implementación adecuada del proyecto	Se entiende que el encuadre socio-cultural es más estático que el correspondiente al resto de los ejes de trabajo
INDICADORES DE SITUACIÓN			Se entiende que el encuadre socio-cultural es más estático que el correspondiente al resto de los ejes de trabajo
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Fortalezas	Los docentes aceptan las orientaciones del equipo de conducción	La valoración global del contexto cultural es muy positiva, sobre todo en los que atañe a: cultura Institucional, enfoque de los directivos,
		Atención y manejo adecuado de las situaciones de conflicto que se presentan	

		<p>Los docentes toman las políticas que desde la jurisdicción son acercadas a través del equipo de conducción</p> <p>Existe una muy buena disposición al trabajo colaborativo entre pares docentes</p> <p>Existe apertura a la reflexión sobre la propia práctica y la autocrítica</p> <p>Se valora la enseñanza como procesos, aunque no siempre hay indicadores que permitan valorarlos</p> <p>Existe en el equipo directivo, la decisión de acompañar las políticas educativas definidas tanto a nivel nacional, jurisdiccional como institucional.</p>	modos de trabajo de los docentes	
	Debilidades	<p>Un número importante de docentes pone foco en la enseñanza, perdiendo de vista en muchas ocasiones los aprendizajes significativos</p> <p>Es común encontrar desarticulaciones entre lo expuesto en las planificaciones y las realidades áulicas</p> <p>Es usual ver que los modelos de evaluación se alejen de los objetivos centrales de aprendizaje</p> <p>Puede existir resistencia al cambio, sobre todo, en grupos de alumnos y familias.</p>		
	Amenazas	No se han detectado amenazas significativas en el plano cultural		
	Oportunidades	La propuesta parece estar más asociada a dar respuesta a cambios paradigmáticos que responden mejor a los cambios culturales que vienen dándose en los últimos años		
INDICADORES DE ESTADO				Avances muy acordes al planeamiento
PERIODO DE TIEMPO		El proyecto está pensado inicialmente para 10 meses		No se prevé modificaciones temporales por influencia de este eje
RECURSOS EMPLEADOS	Humanos	<p>Equipo de Conducción</p> <p>Equipo Directivo y de Gestión del Nivel</p> <p>Docentes</p> <p>Alumnos</p>		

		Padres	
	Materiales	No corresponde	
	Infraestructura	No corresponde	

## EJE SOCIAL



105

FACTORES		DETALLE	OBSERVACIONES
TIPO ANALITICA	AD (Analítica Descriptiva)	Se ha hecho un análisis de la realidad Institucional y de las características propias del nivel secundario, en el marco de la escuela seleccionada	Se entiende que el encuadre socio-cultural es más estático que el correspondiente al resto de los ejes de trabajo
		Se ha valorado positivamente el encuadre socio-cultural en la posibilidad de implementación adecuada del proyecto	
INDICADORES DE SITUACIÓN			Se entiende que el encuadre socio-cultural es más estático que el correspondiente al resto de los ejes de trabajo
INDICADORES DE EVALUACIÓN	Fortalezas	Persistencia en los últimos años, de buen clima institucional y un sentido de pertenencia en general en los distintos actores de la comunidad educativa, con acento en el cuerpo docente.	Balance global muy positivo
		Reconocimiento por parte de otras Instituciones con las que el colegio se vincula	
		La participación de los alumnos en proyectos curriculares y especiales ha ido mejorando tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo	
		Existe un número importante de docentes con alta dedicación horaria en la escuela	
	Debilidades	Heterogeneidad en la composición socio-económico-cultural del alumnado, por lo que requiere una alta atención a la diversidad	
	Cierto apego a viejos paradigmas de grupos menores		
	Amenazas	La conflictividad social, que penetra siempre en las realidades escolares (violencia, adicciones, etc.)	

	Oportunidades	Demanda social de una escuela que responda a nuevos desafíos del siglo	
INDICADORES DE ESTADO		El proyecto está pensado inicialmente para 10 meses	No se prevé modificaciones temporales significativas por influencia de este eje
PERIODO DE TIEMPO		El proyecto está pensado inicialmente para 10 meses	No se prevé modificaciones temporales significativas por influencia de este eje
RECURSOS EMPLEADOS	Humanos	Equipo de Conducción	
		Equipo Directivo y de Gestión del Nivel	
		Docentes	
		Alumnos	
		Padres	
	Materiales	No corresponde	
Infraestructura	No corresponde		

## BIBLIOGRAFÍA

- Acland, A. F. (1999). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Editorial Paidós. Barcelona.
- Adamchak, S. y otros. (2001). *Manual de Monitoreo y Evaluación*. [s.l.]: Organización Panamericana de la Salud.
- Aguerro, I. (2009). *Conocimiento complejo y competencias educativas*. IBE/UNESCO Working
- Andrade N.A. (2019) Apuntes de la asignatura “Taller de Construcción de Viabilidades para la puesta en marcha de Proyectos”, Especialización en Planificación y Gestión Estratégica de Proyectos Educativos, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad FASTA, Argentina
- Apuntes de la Cátedra: Ética y Responsabilidad en la Planificación y Gestión Educativa - Lic. Juan Pablo Saju
- Apuntes de la Cátedra: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Prof. Mg. Hernán Toniut, Especialización en Planificación y Gestión Estratégica de Proyectos Educativos, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad FASTA, 2019.
- Argandoña, A. (2000). *La ética como criterio de gestión*. IESE. Santiago de Compostela.
- Berthoud L. M. (2020), *El Liderazgo Directivo frente a la implicancia Institucional docente en Isabel Cantón Mayo*, Diputación, 279, Barcelona
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*.
- BID (2004), *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*
- Caivano, R. Gobbi, M. y Padilla, R. (1997). *Negociación y Mediación*. Ed. Ad-Hoc. Buenos Aires.
- Caprara, G; Barbaranelli, C; Borgogni, L. y Esteca P. (2003). *Efficacy Beliefs as Determinants of Teachers’ Job Satisfaction*. *Journal of Educational Psychology*, n. 95, 821-832.
- Cerezo, L. y Fernández Prieto, A. (2011). *Manual de planificación, monitoreo y evaluación*. Programa Remediar. Buenos Aires: Ministerio de Salud de 120 Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales la Nación. Consultado el 14 de marzo de 2015
- Código Civil y Comercial

- Cohen, E. y Martínez, R. (2004). Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Buenos Aires: CEPAL.
- Constitución Nacional
- Constitución de la Provincia de Buenos Aires
- Daniel Iturralde (2019) Apuntes de la asignatura “Evaluación de Proyectos”, Especialización en Planificación y Gestión Estratégica de Proyectos Educativos, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad FASTA, Argentina
- De la Cabada, M. L. (2005). Grupos focales: una ventaja para el análisis cuantitativo. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración.
- Decreto Provincial 552 (2012) Reglamentación de la educación de gestión privada en la Ley 13.688
- Decreto Nº 2299 (2011), “Reglamento General de las Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires”, Argentina
- Drucker, P. (2001). Dirección de Instituciones sin fines de lucro. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Edgar Ortegón E., Pacheco J.F., Prieto, A. (2005), Manual de Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile
- El AIC Acuerdo Institucional de Convivencia del nivel secundarios de la Escuela Nueva Pompeya de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires
- Elmore, R. F. (2000). Building a new structure for school leadership. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Enz, A., Franco, V., & Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa.
- Estatuto del docente privado (Ley N°13047)
- European Commission. (2005). Métodos de Evaluación. Europeaid, Cooperation Office. Consultado el 30 de marzo de 2014 Disponible en la Web de European Commission: <http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/>
- Girard, K. y Koch, S. (1997) Resolución de conflictos en las escuelas. Editorial Granica Buenos Aires.

- Hirschman, A. O. (1991). *The rethoric of reaction: Perversity, Futility, Jeopardy*, Cambridge Mass., Harvard University Press. Hay traducción: *Retóricas de la intransigencia*, F.C.E., México, 1994.
- Ideario de los Centros Capuchinos (1995), "Educando desde la Utopía de un mundo nuevo". Provincias Franciscano-Capuchina del Río de La Plata, Argentina-Uruguay
- Leithwood; K; Mascal; B. y Strauss. T. (2009). *Distributed Leadership according to the evidence*. London: Editorial Routledge Taylor & Francias Group.
- Leithwood, K. (2009). *La dimensión emocional del mejoramiento escolar: un perspectiva del liderazgo*. Santiago. Área de educación Fundación Chile.
- Ley de Educación Nacional 26.206-06
- Ley de Educación Provincial
- Ley 26.892-Promoción de la convivencia
- Ley 26.061-Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes
- Ley 13.688 (2007) Ley de Educación de la provincia de Buenos Aires
- Ley de Contrato de Trabajo (N°20744) y estatutos particulares y convenios colectivos de la actividad
- Manual Negociación y Manejo de Conflictos en las escuelas de la Universidad virtual de Michoacan publicado el 7 octubre, 2016
- Marco Curricular Referencial (2019) - 1a ed. - Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, Bs As Argentina
- Martínez de Murguía, B. (1999) *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*. Paidós. Buenos Aires.
- Ministerio de Educación de la Nación Ciencia y Tecnología (2008). *Instituto nacional de educación tecnológica. Programa de transformación Institucional. "Orientaciones Metodológicas para el análisis Situacional"*. Bs. As. Argentina
- Moore, C. (1996) *El Proceso de la Mediación*. Granica Buenos Aires.
- Pascual, L. y Chiara, M. (2008). *Guía para evaluación de programas en educación*. Buenos Aires: DiNIECE, Ministerio de Educación de la Nación.
- Prawda, J. (1995), *Logros, inequidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano*, Ed. Grijalba, México
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. Nueva York: Colonial Communications Corp.

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). Comportamiento organizacional. Naucalpan: Pearson educación.
- Ruiz, D. J. (1999). Ética y Deontología docente. Braga. Buenos Aires.
- Rozemblum de Horowitz, S. (1998) Mediación en la Escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente. Aiqué. Buenos Aires.
- Mazzoni, M.C. (2004). Introducción a la Ética fundamental. UFASTA, Mar del Plata 2004.
- Paladino, M. Vassolo, R. Milberg, A. (2003). Revisión de la responsabilidad social empresaria en Argentina. Universidad Austral.
- Santo Tomás de Aquino. (1999). Comentario a la Ética a Nicómaco. Fundación Arché. Buenos Aires.
- TOBÓN, Sergio (2007), “El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos”, Acción Pedagógica, Nº 16, 14-28