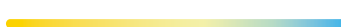


# Proyecto Escuela

Nivel Secundario



Buenos Aires Ciudad



Vamos Buenos Aires

**Jefe de Gobierno**

Horacio Rodríguez Larreta

**Ministra de Educación**

María Soledad Acuña

**Jefe de Gabinete**

Manuel Vidal

**Subsecretaria de Coordinación Pedagógica y Equidad Educativa**

María Lucía Feced Abal

**Subsecretario de Carrera Docente**

Oscar Mauricio Ghillione

**Subsecretario de Tecnología Educativa y Sustentabilidad**

Santiago Andrés

**Subsecretario de Gestión Económico Financiera  
y Administración de Recursos**

Sebastián Tomaghelli

**Subsecretaria de la Agencia de Aprendizaje a lo Largo de la Vida**

Eugenia Cortona

**Directora Ejecutiva de la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad  
y Equidad Educativa**

Carolina Ruggero

**Director General de Planeamiento Educativo**

Javier Simón

**Director General de Educación de Gestión Estatal**

Fabián Capponi

**Directora General de Educación de Gestión Privada**

María Constanza Ortiz

## **Dirección General de Planeamiento Educativo (DGPLEDU)**

**Coordinación didáctica y de especialistas:** Verónica Valdez.

**Especialistas:** Ana Copes, Ana Laura Oliva, Magdalena Orlando, Martha Vega Gutiérrez.

Los ejemplos citados fueron realizados por Bettina Bregman y Cecilia Bernardi, especialistas de Nivel Secundario de la Gerencia Operativa de Currículum.

---

### **Equipo Editorial de Materiales y Contenidos Digitales (DGPLEDU)**

**Coordinación general:** Silvia Saucedo.

**Coordinación editorial:** Marcos Alfonzo.

**Asistencia editorial:** Leticia Lobato.

**Edición y corrección:** María Laura Cianciolo, Ana Premuzic.

**Diseño de maqueta:** Alejandra Mosconi.

**Diagramación:** Gabriela Ognio.

---

ISBN: en trámite.

Se autoriza la reproducción y difusión de este material para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción de este material para venta u otros fines comerciales.

© Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Ministerio de Educación.

Dirección General de Planeamiento Educativo, 2021.

Carlos H. Perette y Calle 10. -C1063- Barrio 31 - Retiro - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

© Copyright © 2021 Adobe Systems Software. Todos los derechos reservados. Adobe, el logo de Adobe, Acrobat y el logo de Acrobat son marcas registradas de Adobe Systems Incorporated.



# ÍNDICE

Presentación .....	5
¿Qué es el Proyecto Escuela? .....	6
¿Cómo construir el Proyecto Escuela? .....	7
Momentos en la construcción del Proyecto Escuela.....	9
1. Indagación institucional, identificación de problemas/desafíos.....	9
2. Diagnóstico focalizado y análisis de los problemas/desafíos seleccionados .....	20
3. Definición y diseño de líneas de acción .....	25
4. Construcción de viabilidad en el diseño y gestión del Proyecto Escuela (implementación y desarrollo) .....	28
5. Seguimiento y evaluación .....	30
Anexos	
Orientaciones metodológicas para el relevamiento y análisis de la información .....	38
Técnicas e instrumentos para el relevamiento de información cualitativa .....	40
Procesamiento y análisis de la información cualitativa.....	42
Técnicas e instrumentos para el relevamiento de información cuantitativa .....	43
Procesamiento y análisis de la información cuantitativa .....	45



# Presentación

Este documento ha sido elaborado para continuar con la temática abordada en los documentos *Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela* y *Orientaciones para el seguimiento del Proyecto Escuela* para unidades educativas del nivel inicial, primario y secundario. El primero hace especial hincapié en la identificación institucional de problemas como una de las condiciones para la mejora de la enseñanza y del aprendizaje, y el segundo se centraliza en la presentación de algunas herramientas para el seguimiento del Proyecto Escuela, invitando a reflexionar sobre el quehacer cotidiano de la escuela.

El objetivo de este documento es retomar este camino iniciado recuperando la experiencia acumulada en las escuelas, focalizando en el proceso de seguimiento y evaluación desde una perspectiva integral, para quedar plasmado en acciones concretas que permitan un seguimiento por parte de todos los actores involucrados, que permitan identificar aciertos y dificultades con el fin de reorientar o hacer énfasis en aquellas cuestiones que así lo requieran.

Se espera que este documento sea una herramienta útil para que los equipos de conducción puedan reflexionar junto a la comunidad educativa profundizando en el proceso de elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del Proyecto Escuela, y se incorpore como una modalidad de trabajo propia de la institución, un modo de construir un futuro deseado entre toda la comunidad educativa.



## ¿Qué es el Proyecto Escuela?

El Proyecto Escuela (PE) es un instrumento para la gestión escolar que orienta un modo particular de organización y funcionamiento institucional. Este instrumento permite afrontar colaborativamente los desafíos implicados en una educación inclusiva y de calidad que asegure el pleno desarrollo de todos/as los/as estudiantes a través de aprendizajes significativos. En este contexto, se entiende por educación inclusiva (EI) aquella educación que procura dar la mejor respuesta a la diversidad asegurando, sosteniendo o aumentando el sentido de pertenencia y la participación de todas/os los/as adultos/as, jóvenes y niños/as, siempre a partir de las más altas expectativas de logro de aprendizajes para cada uno/a de ellos/as. En este sentido, identifica “barreras para el aprendizaje y la participación”, para reducirlas en un proceso de análisis participativo y continuo que se basa en valores inclusivos y que se refleja en acciones para la mejora escolar.

En el marco de las políticas educativas de la jurisdicción que establecen los propósitos educativos y los lineamientos normativos que le dan coherencia y sentido al sistema en su conjunto, el PE es uno de los ámbitos de mayor concreción de autonomía asignada a la comunidad educativa para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes, de las prácticas docentes y de la gestión institucional.

En este sentido, el PE es la propuesta que cada institución elabora desde su propia identidad a fin de dar cumplimiento a los propósitos establecidos para cada nivel. Es la principal herramienta de gestión y planificación, que integra y da sentido a los procesos de intervención que se desarrollan en cada escuela. Es un instrumento orientador de las acciones institucionales en el que la comunidad educativa se convierte en protagonista de la planificación y del seguimiento de su mejora institucional.

El Proyecto Escuela (PE) es elaborado por el conjunto de la comunidad educativa de cada institución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el fin de desarrollar su tarea en función de las metas de aprendizaje propuestas, alcanzar los propósitos del nivel definidos por la jurisdicción y atender a las características propias de la escuela y su contexto.

En la construcción del PE se recoge información que permite analizar la situación en la que se encuentra la escuela, se identifican situaciones que la propia escuela percibe como problemáticas o desafíos, las cuales se analizan y priorizan recabando información sistemática; se fijan objetivos y se planifican las líneas de acción a implementar y los instrumentos para el seguimiento y la evaluación. Este proceso convoca a trabajar en equipo y a fortalecer una cultura institucional hacia la mejora permanente de la calidad de la enseñanza.



## ¿Cómo construir el Proyecto Escuela?

Para construir el PE es necesario, en primer lugar, tener en cuenta los siguientes documentos:

- El *Diseño Curricular Jurisdiccional* de cada nivel educativo y las metas de aprendizaje.
- Las líneas de acción priorizadas establecidas por el Ministerio de Educación.
- El Boletín Tu Escuela
- El Proyecto Curricular Institucional elaborado por cada escuela.
- Las progresiones de los aprendizajes.
- Los datos generados por la propia escuela.

En los diseños curriculares están definidas las metas de aprendizaje para los niños, las niñas y adolescentes que egresan de cada nivel educativo en nuestra jurisdicción. En este caso, las metas expresan lo que se espera que los/as estudiantes aprendan a lo largo de su paso por la escuela secundaria. Han sido elaboradas con la expectativa de que será posible lograrlas si se llevan a cabo proyectos institucionales adecuados al *Diseño Curricular* y si se concretan en el sistema educativo las condiciones didácticas necesarias.

En este marco los propósitos expresan la intencionalidad docente en términos de enseñanza, aquello que la institución y los/as docentes se comprometen a ofrecer. Los objetivos de aprendizaje expresan la intencionalidad docente en términos de aquello que se espera que los/as estudiantes puedan alcanzar a partir de las acciones docentes. En este sentido, propósitos y objetivos son recíprocamente complementarios, así como lo son los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Para la concreción de las metas de aprendizaje, las escuelas pautarán, a través del sistema educativo, los procesos educativos necesarios en sus correspondientes proyectos institucionales y curriculares.

Uno de los objetivos del Ministerio de Educación es diseñar, promover, implementar y evaluar las políticas y los programas educativos que conformen un sistema educativo único e integrado a fin de contribuir al desarrollo individual y social. Las líneas prioritarias del Ministerio de Educación 2020-2023 son los planes de fortalecimiento de áreas estratégicas que contemplan acciones tendientes al fortalecimiento de los aprendizajes en Ciencias Naturales; Pensamiento Computacional, Programación y Robótica; Inglés; Matemática y Lengua y Literatura. En este contexto, para el ciclo lectivo 2021 se propuso que cada institución seleccione uno de los planes para comenzar a trabajar en el fortalecimiento de los aprendizajes.



El Boletín Tu Escuela contiene información relevante sobre la institución para pensar cómo fortalecer el diseño de estrategias de mejora institucional. Allí se presentan datos sobre la distribución de estudiantes matriculados por grado de estudio, el tamaño de las secciones y un conjunto de indicadores que permiten caracterizar la escuela: porcentaje de estudiantes repetidores/as, con sobreedad, salidos/as sin pase y promovidos/as. Además presenta los valores de referencia para la comuna, la supervisión, la dependencia funcional, otras escuelas con características similares y el total del sector de gestión y otros indicadores de la situación socioeconómica de la comuna. Con relación a las evaluaciones FEPBA, muestra los resultados de la escuela y el nivel de cobertura<sup>1</sup>.

El Proyecto Curricular Institucional (PCI) es el documento público en el que se plasma el conjunto de decisiones articuladas destinadas a concretar el *Diseño Curricular* de la Escuela Secundaria Orientada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Implica decisiones respecto de qué enseñar, cómo enseñar, cuándo enseñar, y qué, cómo y cuándo evaluar. La definición del PCI requiere de procesos de intercambio, articulación y coordinación de acciones entre los equipos de conducción y el cuerpo docente de la institución. Debe ser un proyecto compartido y en construcción permanente.

Las progresiones de los aprendizajes son materiales didácticos destinados a los/as docentes, que presentan sugerencias para la enseñanza y el aprendizaje de Lengua y Literatura, y Matemática, considerando las particularidades de la realidad de las aulas con los diseños curriculares. Dichos materiales incluyen recorridos posibles en la secuencia de contenidos y actividades para que los/as docentes puedan evaluar los aprendizajes alcanzados, claves para interpretarlos y recomendaciones para la enseñanza que contemplen las necesidades de cada estudiante y del grupo.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Boletín Tu Escuela Nivel Primario. UEICEE. GCABA

<sup>2</sup> “Progresiones de los aprendizajes”. UEICEE. GCABA (<https://bit.ly/3tGKhtj>).



# Momentos en la construcción del Proyecto Escuela

Si bien no existen recetas, ni una única manera de construir el Proyecto Escuela, es posible identificar cinco momentos que es preciso transitar para su formulación:

## 1. Indagación institucional, identificación de problemas o desafíos.

Dimensiones:

- a. Organización y gestión escolar.
- b. Clima institucional.
- c. Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- d. Recursos materiales, equipamiento e infraestructura.
- e. Relación con la comunidad y contexto.

## 2. Diagnóstico focalizado/análisis de los problemas/desafíos seleccionados.

## 3. Definición y diseño de las líneas de acción.

## 4. Construcción de viabilidad en el diseño y gestión del Proyecto Escuela.

## 5. Seguimiento y evaluación.

# 1. Indagación institucional, identificación de problemas/desafíos

La indagación institucional es el proceso mediante el cual se identifican y reconocen las particularidades de cada institución escolar. El conocimiento de la institución escolar es fundamental para avanzar hacia la mejor escuela posible.

Es necesario habilitar espacios y procesos de reflexión compartidos que permitan comprender la propia institución escolar, contemplando distintos aspectos del estudiantado, las relaciones con la comunidad, las prácticas de sus actores, sus modos de relacionarse a partir de procesos históricos y sociales que han ido cambiando a lo largo del tiempo. Esta tarea supone potenciar la apropiación del Proyecto Escuela por todos los actores, a través de la generación de instancias que permitan compartir información, sumar a la reflexión y a la toma de decisiones.

Para construir el estado de situación de cada escuela, tal como se viene mencionando, es necesario, por un lado, utilizar los insumos institucionales que arrojen información cuantitativa y cualitativa, y por el otro, generar instancias de reflexión y análisis sobre las prácticas y dinámicas institucionales. Para esto se retomarán las cinco dimensiones que se proponen en el documento *Orientaciones para la elaboración del*



*Proyecto Escuela* (MEC, 2008). Una vez obtenida y analizada toda esta información, e identificados los problemas o desafíos, entendidos como la construcción de un estado de situación del que parte la escuela, es necesario establecer, de manera participativa, un orden de prioridades para seleccionar aquellos que serán incluidos en el PE.

Cada dimensión está compuesta por una serie de subdimensiones, las cuales permiten profundizar distintos niveles de información a través de un conjunto de indicadores para la medición. Las subdimensiones y los indicadores elegidos, responderán a la realidad de cada escuela. De este modo, se presentan únicamente a modo de guía por lo que la selección que se realice dependerá de cada una de ellas; esto explica que algunas escuelas puedan tomar algunas subdimensiones e indicadores (que aplican a su realidad) y, otras puedan tomar otras subdimensiones con sus indicadores, para esta misma dimensión o incluso puedan construir sus propios indicadores.

Los indicadores son las señales (o los datos) que permiten recoger información sobre un aspecto de la realidad. Es la medida que nos permite conocer la característica de una entidad. Para la construcción de un buen indicador es necesario identificar el fenómeno que se desea medir, conocer las características y medir cómo cambiar esas características. En este sentido, un indicador es una medida específica explícita y objetivamente verificable de los cambios, o resultados de una actividad o necesidad, que nos transmite información de manera resumida. Es importante destacar que los indicadores deben proveer información en contexto, permitir el análisis de tendencias y proyectar situaciones futuras.

Para ello es necesario que pueda ser comparable, ya sea en cuanto a su evolución a través del tiempo o con otros parámetros. De este modo lo que se espera de su lectura es que señale si determinado curso de los acontecimientos, constituye una mejora o no. En otras palabras, los indicadores educativos tienen que transmitir algo sobre el problema o desafío informando acerca de algunos de sus aspectos. Por ejemplo, el número de estudiantes de determinado grado o nivel educativo es un indicador valioso, pero no necesariamente brinda información sobre cómo funciona la institución. Sin embargo, los estudiantes que completan sus estudios o que tienen éxito en las diversas pruebas de aprendizaje, puede aportar otro tipo de información.<sup>3</sup>

Es importante destacar que los indicadores toman valores diferentes de acuerdo con las distintas situaciones, ya que todo indicador tiene un componente de interpretación con base en el contexto. Por ejemplo, un



<sup>3</sup> Morduchowicz, Alejandro (2006). "Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran". Buenos Aires. IIPE- UNESCO



5% de disminución de matrícula en una escuela puede ser significativo, pero en otra escuela puede no serlo: el dato depende del contexto en el que se lo analice.

En síntesis, para cada una de estas dimensiones, se incluyen una serie de subdimensiones con algunos indicadores a modo de ejemplo, que desagregan y profundizan la información respecto de cada una de ellas. Los indicadores son necesarios para dar cuenta del alcance de cada dimensión. Se utilizan tanto en el diagnóstico como durante el seguimiento del proyecto, es decir desde la construcción de un estado de situación del que parte la escuela, para la construcción del PE, hasta el final del proyecto, cuando se evalúa.

### a. Organización y gestión escolar

Esta dimensión considera, entre otros, los roles y funciones de los distintos actores institucionales con relación a la organización escolar, la planificación de las actividades y los tiempos, la forma en que se gestionan los recursos, los canales de comunicación y los valores, políticas y prácticas de la institución.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Organización y gestión escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roles y funciones de los distintos actores institucionales.</li> </ul>	<p>Conocimiento de los roles y funciones de cada actor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de actores que conocen sus roles y funciones y los cumplen.</li> <li>Frecuencia de instancias de intercambio y seguimiento para establecer las responsabilidades de cada actor.</li> <li>Cantidad de actores en las diferentes responsabilidades atribuidas.</li> <li>Cantidad de tareas delegadas a los diferentes actores (DOE, coordinadores/as de área, coordinador/a de tutores/as, etc.).</li> </ul> <p>Elaboración colaborativa del PE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de instancias de trabajo entre el equipo promotor para la articulación de roles y funciones vinculadas al PE.</li> <li>Valoración de la utilidad de dichas instancias.</li> <li>Frecuencia de instancias de trabajo colaborativo entre todo el personal del establecimiento vinculadas a los proyectos incluidos en el PE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (herramientas: ver anexo).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de actividades y tiempos.</li> </ul>	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de reuniones mensuales destinadas al trabajo de planificación por ciclos/áreas.</li> <li>Frecuencia de seguimiento de planes de estudio y programas.</li> <li>Frecuencia con la que los equipos directivos realizan observaciones de clases.</li> <li>Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (herramientas: ver anexo).</li> </ul>



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<p><b>Organización y gestión escolar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de actividades y tiempos.</li> </ul>	<p>Pasajes de ciclo/niveles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de reuniones mensuales entre coordinadores/as de ciclo.</li> <li>Eficacia en el traspaso de información de los/as estudiantes entre niveles.</li> <li>Percepción del grado de articulación entre ciclos.</li> </ul> <p>Áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de reuniones mensuales por área o entre áreas.</li> <li>Cantidad de acuerdos institucionales.</li> <li>Cantidad de docentes involucrados que asisten a las reuniones inter- e intraárea.</li> <li>Cantidad de reuniones donde se abordaron eficazmente los temas propuestos.</li> <li>Valoración de la utilidad de las reuniones realizadas en relación con los objetivos propuestos en cada una.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de encuentros del equipo de conducción para la planificación y administración de recursos.</li> <li>Existencia de un dispositivo de medición de la gestión de los recursos (destinado al registro, análisis y evaluación para optimizar su utilización).</li> <li>Frecuencia del uso del dispositivo para la evaluación del rendimiento de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (herramientas: ver anexo).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canales de Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de canales abiertos que promuevan el diálogo (por ejemplo, reuniones semanales de equipo, entre directivos y con todos los actores).</li> <li>Frecuencia de reuniones institucionales con todo el personal de la escuela por fuera de las establecidas por agenda educativa.</li> <li>Procesos eficientes de circulación de información entre los diferentes actores.</li> <li>Valoración respecto del mecanismo de circulación de información.</li> <li>Existencia de referentes establecidos a cargo de transmitir la información institucional.</li> <li>Existencia de instancias de reflexión en las que se trabaje sobre las dificultades en la comunicación en pos de implementar mejoras.</li> <li>Existencia de canales confidenciales para el tratamiento de información sensible.</li> <li>Grado de eficiencia en la comunicación institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (herramientas: ver anexo).</li> </ul>



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Organización y gestión escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores, políticas y prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de instancias de reflexión para trabajar sobre el desarrollo de valores inclusivos compartidos.<sup>4</sup></li> <li>Percepción de la respuesta de los equipos en las instancias de reflexión para desarrollar valores inclusivos compartidos.</li> <li>Existencia de un plan de acción en torno a los valores inclusivos compartidos.</li> <li>Nivel de garantía de que todas las actividades escolares estén disponibles para la totalidad de los/as estudiantes sin discriminación alguna.<sup>5</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (herramientas: ver anexo).</li> </ul>

### b. Clima institucional

Esta dimensión abarca, entre otros aspectos, las estrategias de construcción de acuerdos institucionales, las diferentes instancias de participación en la vida escolar, las pautas de convivencia, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Clima institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de instancias de construcción de acuerdos institucionales.</li> <li>Cantidad de reuniones anuales del Consejo Escolar de Convivencia.</li> <li>Porcentaje de miembros de la comunidad educativa que participan en las reuniones del Consejo Escolar de Convivencia.</li> <li>Porcentaje de acuerdos entre estudiantes sostenidos en el tiempo.</li> <li>Porcentaje de reuniones en clase de tutoría destinadas a estos acuerdos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en la vida escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de espacios participativos con representación de la comunidad educativa.</li> <li>Frecuencia de espacios de intercambio institucionales que propicien diferentes modos de participación.</li> <li>Existencia de espacios donde personas adultas y estudiantes comparten regularmente sus ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>



<sup>4</sup> Se entiende la inclusión como una mayor participación de todos, lo que comprende el análisis de las barreras que pueden surgir a la participación de forma sistemática, el fomento del respeto por todos los derechos humanos y la integridad del planeta, la valoración de todos los estudiantes por igual.

<sup>5</sup> Se recomienda elaborar una rúbrica para medir la variable.



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<p><b>Clima institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en la vida escolar.</li> </ul>	<p><b>Estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de estudiantes que participan en las reuniones del Consejo Escolar de Convivencia.</li> <li>Porcentaje de reuniones de Consejos de Aula por división.</li> <li>Frecuencia de reuniones de los Consejos de Aula.</li> </ul> <p><b>Docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de docentes que participan en instancias de decisión institucional.</li> <li>Grado de frecuencia de la convocatoria a instancias de decisión institucional.</li> </ul> <p><b>Familias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de participación de las familias en la vida institucional.</li> <li>Porcentaje de familias que participan en instancias de decisión institucional.</li> <li>Cantidad de espacios de reflexión y análisis de las familias en la escuela.</li> <li>Porcentaje de reuniones por curso y por ciclo realizadas con las familias.</li> <li>Porcentaje de reuniones individuales con la familia realizadas por los/as tutores/as, DOE y equipo de conducción.</li> <li>Existencia de espacios de socialización del acuerdo Escolar de Convivencia con las familias.</li> <li>Frecuencia con la que se realizan reuniones de familias por grado/año.</li> <li>Grado de satisfacción de las familias respecto de las reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia con la que se generan instancias de intercambio para favorecer las relaciones entre los diferentes actores (por ejemplo, reuniones de personal con fines de socialización, salidas escolares, etc.).</li> <li>Frecuencia de las instancias destinadas a la revisión colaborativa de los criterios pedagógicos por parte de los/as docentes.</li> <li>Cantidad de docentes que trabajan con pareja pedagógica.</li> <li>Cantidad de docentes que realizan proyectos interdisciplinarios.</li> <li>Canales institucionalizados en los que se reconozcan y valoren los aportes de todos los miembros de la escuela y de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pautas de convivencia escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de reuniones anuales del Consejo Escolar de Convivencia.</li> <li>Cantidad de reuniones del Consejo Escolar de Convivencia en las cuales se redactó un documento escrito con los temas tratados y los acuerdos alcanzados.</li> <li>Existencia de representatividad de los miembros de la comunidad educativa que participan en las reuniones del Consejo Escolar de Convivencia.</li> <li>Valoración sobre la utilidad de los Consejos Escolares de Convivencia en la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Clima institucional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frecuencia de revisión del Acuerdo Escolar de Convivencia ante situaciones cotidianas de conflicto.</li> <li>▪ Existencia de dispositivos elaborados por la escuela para la mejora del clima escolar y la convivencia pacífica.</li> <li>▪ Disponibilidad de herramientas y estrategias para resolver las situaciones problemáticas con empatía y respeto.</li> <li>▪ Porcentaje de estudiantes que conocen el régimen de convivencia.</li> <li>▪ Porcentaje de familias que conocen el régimen de convivencia.</li> <li>▪ Porcentaje de estudiantes que participaron en la elaboración del régimen de convivencia.</li> <li>▪ Porcentaje de familias que participaron en la elaboración del régimen de convivencia.</li> <li>▪ Porcentaje de docentes que conocen el régimen de convivencia y participaron en él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentido de pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de espacios para fomentar el sentido de pertenencia institucional entre los/as estudiantes.</li> <li>▪ Cantidad de espacios para fomentar el sentido de pertenencia institucional de los/as docentes.</li> <li>▪ Pertenencia docente (participación de docentes titulares con 5 años de permanencia en la escuela sobre el total del plantel de docentes titulares).</li> <li>▪ Cantidad de espacios (jornadas, encuentros) donde se trabaja y se reflexiona con los/as estudiantes para la eliminación y la prevención de todo tipo de discriminación*, que busquen, de manera afirmativa, aumentar el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.</li> <li>▪ Cantidad de espacios (jornadas, encuentros) donde se trabaja y se reflexiona con personal docente y no docente para la erradicación y prevención de todo tipo de discriminación*, que busquen, de manera afirmativa, aumentar el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.</li> <li>▪ Cantidad de docentes que, en el marco de sus planificaciones y clases, asumen una perspectiva inclusiva y de respeto a la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>

### c. Los procesos de enseñanza y aprendizaje

Esta dimensión remite a la especificidad de la función de las instituciones educativas: brindar enseñanza y organizar su tarea para el logro de los aprendizajes en equidad. La dimensión permite analizar y comprender cuáles son las estrategias de enseñanza presentes en la escuela, las concepciones que sustentan dichas prácticas, la propuesta curricular, el seguimiento de la trayectoria de los/as estudiantes, las modalidades y temáticas de formación docente.



\* Religión, edad, discapacidad, origen nacional, ascendencia, orientación sexual o identidad de género, su condición social, creencia o actividad política.



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Los procesos de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logros de mejoras de aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de estudiantes aprobados al cierre del 2.º período de calificación (en comparación con períodos anteriores).</li> <li>Porcentaje de estudiantes que se encuentran en promoción acompañada o en progreso (en comparación con períodos anteriores).</li> <li>Porcentaje de estudiantes en grupo de desempeño 1/nivel básico en FEPBA/TESBA y Aprender (en comparación con períodos anteriores).</li> <li>Porcentaje de repitencia por año o ciclo de los/as estudiantes.</li> <li>Porcentaje de evaluaciones presentadas por el/la estudiante con relación al número de evaluaciones del curso.</li> <li>Porcentaje de los/as estudiantes que deben completar estudios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias innovadoras de enseñanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de uso de prácticas pedagógicas innovadoras en las clases.</li> <li>Frecuencia de uso de las nuevas tecnologías en las prácticas pedagógicas.</li> <li>Capacidad de generar instancias de intercambio y reflexión entre los/as docentes para compartir prácticas pedagógicas inclusivas.</li> <li>Frecuencia de instancias de reflexión que permitan diálogos entre la accesibilidad y la didáctica.</li> <li>Grado de coordinación entre los/as docentes y los equipos de apoyo escolares.</li> <li>Existencia de dispositivos e infraestructura a los fines de garantizar el acceso de forma equitativa.</li> <li>Valoración de iniciativas de renovación de las prácticas en las evaluaciones docentes, orientadas a retroalimentar la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta curricular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de uso de las progresiones como complemento del <i>Diseño Curricular</i> que apunte a fortalecer las intervenciones didácticas inclusivas.</li> <li>Existencia de espacios de planificación colaborativa.</li> <li>Existencia de espacios para el conocimiento y la difusión del PCI entre los actores de la comunidad educativa.</li> <li>Instancias de participación y acuerdos en la actualización del PCI.</li> <li>Grado de integración de las TIC al currículo.</li> <li>Grado de involucramiento de los/as estudiantes en los procesos de autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.</li> <li>Frecuencia de espacios de intercambio docente sobre intervenciones didácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trayectoria de los/as estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia y diversidad de dispositivos que implementa la institución para el acompañamiento de las trayectorias.</li> </ul>	



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Los procesos de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trayectoria de los/as estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de instrumentos de seguimiento de los aprendizajes de los/as estudiantes que se utilizan para retroalimentar la planificación.</li> <li>Porcentaje de estudiantes con trayectos escolares discontinuos por año.</li> <li>Porcentaje de estudiantes salidos sin pase.</li> <li>Porcentaje de estudiantes promovidos/as.</li> <li>Porcentaje de estudiantes repetidores/as.</li> <li>Porcentaje de estudiantes aprobados/as al cierre del 2.º período de calificación por año y orientación.</li> <li>Porcentaje de estudiantes con discapacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de instancias de consulta a docentes para promover espacios de formación en temáticas de interés.</li> <li>Frecuencia de instancias propuestas desde la institución para la formación docente y el desarrollo profesional docente.</li> <li>Nivel de comunicación entre los equipos directivos y docentes para pensar conjuntamente instancias de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>

#### d. Recursos materiales, equipamiento e infraestructura

El accionar de toda institución educativa se apoya en una infraestructura edilicia. Los espacios físicos deben propiciar características que aseguren la participación y el desarrollo de los aspectos pedagógicos. Esta dimensión contempla, además, la accesibilidad en los recursos materiales y didácticos, dentro de los cuales cabe mencionar los tecnológicos, los equipamientos y el mobiliario con el que cuenta la escuela para facilitar el aprendizaje de los/as estudiantes en situaciones de enseñanza.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Recursos materiales, equipamiento e infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura edilicia (en qué medida la infraestructura asegura la participación de todos/as).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución y uso de los espacios físicos de modo que sean accesibles para todos/as (tanto para el ingreso como para la circulación y permanencia).</li> <li>Cantidad de aulas en uso.</li> <li>Cantidad de espacios sin usar.</li> <li>Disponibilidad de mobiliario y señalética accesible.</li> <li>Cantidad de estudiantes por aula.</li> <li>Equipamiento del laboratorio y sus materiales.</li> <li>Equipamiento y actualización de la biblioteca escolar.</li> <li>Equipamiento de arte. Instrumentos musicales.</li> <li>Equipamiento audiovisual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela.</li> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Recursos materiales, equipamiento e infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad a recursos materiales y didácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a recursos materiales y didácticos adecuados para el desarrollo de las actividades por parte de todos/as los/as estudiantes.</li> <li>Acceso a recursos materiales y didácticos suficientes para el desarrollo de las actividades por parte de todos/as los/as estudiantes.</li> <li>Acceso para la utilización de sistemas aumentativos y alternativos de la comunicación y de las tecnologías asistivas.</li> <li>Porcentaje de estudiantes que cuentan con acceso a internet fuera de la escuela.</li> <li>Porcentaje de estudiantes que cuentan con acceso a internet en la escuela.</li> <li>Porcentaje de docentes que cuentan con acceso a internet fuera de la escuela.</li> <li>Porcentaje de docentes que cuentan con acceso a internet en la escuela.</li> <li>Porcentaje de estudiantes por computadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>

### e. Relación con la comunidad y contexto

Esta dimensión considera las acciones que emprende la institución con los distintos actores de la comunidad educativa; las actividades distritales, regionales o jurisdiccionales en las que interviene desde su planificación o en las que participa, y los proyectos que se desarrollan desde la institución con otros organismos o instituciones.

En cuanto al contexto, se hace referencia al análisis y a la comprensión del entorno del que la institución es parte, la caracterización de los/as estudiantes y las problemáticas o desafíos que se identifican.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Relación con la comunidad y contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación con la comunidad.</li> <li>Actividades distritales, regionales o jurisdiccionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de participación de la comunidad educativa en actividades organizadas por la escuela.</li> <li>Cantidad de instancias de participación en proyectos distritales, regionales o jurisdiccionales.</li> <li>Promoción de instancias de seguimiento y retroalimentación de las comunicaciones que favorezcan el trabajo colaborativo.</li> <li>Porcentaje de participación de exalumnos/as en la escuela.</li> <li>Porcentaje de participación de las familias en las actividades escolares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela.</li> </ul>



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
<b>Recursos materiales, equipamiento e infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos con otras instituciones u organismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instancias de participación en proyectos con diferentes organizaciones, instituciones, o programas de la comunidad.</li> <li>Generación de canales abiertos que promuevan el diálogo con diferentes instituciones u organismos.</li> <li>Promoción de instancias de seguimiento y retroalimentación de las comunicaciones que favorezcan el trabajo colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de información general del contexto en el que se encuentra la escuela.</li> <li>Identificación de las características de la población estudiantil que concurre a la escuela.</li> <li>Cantidad de personas que integran el núcleo familiar, incluyéndose.</li> <li>Porcentaje de estudiantes de minorías étnicas, poblaciones originarias y afrodescendientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevamiento propio de la escuela.</li> <li>Datos del boletín “Tu Escuela”.</li> </ul>

A través de estos indicadores es posible saber dónde están las situaciones críticas. Cuando los valores que asumen estos indicadores señalan riesgos, es posible suponer que la institución enfrenta un problema. Una vez analizada la información e identificados todos los problemas relevantes a los que la institución tiene que hacer frente, es necesario establecer el orden de prioridad para su resolución.

Algunos criterios para establecer prioridades podrían ser los siguientes:

- Problemas que refieren a la misión de la institución educativa: es recomendable priorizar la resolución de aquellas situaciones problemáticas que afectan directamente la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- Problemas que afectan el ingreso, la permanencia o el egreso de los/as estudiantes del sistema educativo: estos problemas son prioritarios porque afectan la equidad educativa.
- Problemas que originan otros problemas: hay situaciones que se presentan como problemáticas, pero que son consecuencia de otro problema que les da origen. Este encadenamiento de problemas lo hace relevante y, en consecuencia, importante de solucionar en forma prioritaria.
- Problemas cuya solución está al alcance de la comunidad educativa: hay problemas cuya resolución depende de factores externos; pero hay otros problemas que pueden ser resueltos desde la escuela, a través de proyectos que involucren a la comunidad educativa.
- Problemas con distinto alcance temporal: hay problemas cuya solución se alcanzará en el largo plazo, como la disminución en los índices de deserción; mientras que otros pueden resolverse en forma más rápida. Es importante atender a ambos tipos de problemas, considerando los criterios anteriormente mencionados.



## 2. Diagnóstico focalizado y análisis de los problemas/desafíos seleccionados

Un diagnóstico nos permite “conocer” la realidad sobre la que se desea intervenir y distinguir, los diferentes factores que inciden en la generación del problema o desafío.

En este contexto, un diagnóstico es focalizado cuando tiene en cuenta solo la información relacionada con el problema por resolver, aquella que contribuye a explicarlo. En este sentido el problema o desafío seleccionado funciona como eje que orienta y focaliza la mirada. En este momento se busca responder a los siguientes interrogantes: ¿cómo sucede lo que sucede? y ¿cuáles son las posibles causas? En relación con el primer interrogante, se busca describir, lo más exhaustivamente posible, el problema o desafío en el contexto particular en el que tiene lugar. Para ello es necesario recabar nueva información o analizar la ya existente en la escuela. Qué información relevar y a través de qué instrumentos dependerá de cada problema. Una vez analizada la información es posible formular el problema o desafío de un modo más preciso.

Con relación al segundo interrogante, un diagnóstico no puede agotarse en la descripción de un problema, sino que requiere buscar posibles explicaciones. La información no habla por sí misma, sino que es necesario interpretarla formulando algunas hipótesis explicativas. La pregunta será, en esta instancia: ¿Por qué sucede lo que sucede? ¿Qué factores inciden para que suceda?

Para la explicación del problema, es importante tener en cuenta el “principio de multicausalidad”, proveniente de la investigación en las Ciencias Sociales. Según este principio, todo fenómeno complejo, como lo es cualquier situación institucional, se encuentra determinado por múltiples causas, no por una sola.

Sobre algunos de estos factores la escuela puede operar, mientras que sobre otros, no. Es conveniente centrar el análisis en las causas que es posible abordar desde la escuela, sin por ello desconocer aquellas que no lo son.

Una vez formuladas diferentes hipótesis, es necesario identificar cuáles son más abarcadoras, en el sentido que permiten abordar el problema de un modo más integral y explicarlo con mayor exhaustividad y profundidad.

Por último, es importante que el diagnóstico sea compartido. Para ello es necesario difundir sus resultados, garantizar su circulación entre los



distintos actores institucionales e introducir las modificaciones que sean necesarias a partir de esta nueva instancia de intercambio.

Una vez identificados los problemas prioritarios sobre los que se va a intervenir, es necesario definir los objetivos que se aspira alcanzar, es decir, las expresiones verificables de cuanto se propone lograr a partir de las líneas de acción diseñadas para tal fin que serán implementadas en un período de tiempo determinado.

Los objetivos expresan aquello que se quiere lograr. Su formulación debe ser clara, coherente con la situación que se quiere abordar y medible. A su vez deben tener coherencia interna con las metas de aprendizajes para los/as estudiantes que egresan del nivel definidas en el *Diseño Curricular* y los propósitos de enseñanza para cada ciclo o año.

Para la formulación de objetivo, hay que tener en cuenta la acción que se quiere realizar, lo que se quiere mejorar, la unidad de medida y el período de tiempo para implementarla.

Verbo en infinitivo	Indicador a medir	Unidad de medida	Período de tiempo
La acción que se quiere realizar	Lo que se quiere lograr mejorar	Cuánto se quiere mejorar	En cuánto tiempo
Aumentar Reducir Crear Promover Alcanzar Disminuir	Calidad educativa, inclusión, el nivel de conectividad, empleabilidad.	Un 25 %, 7 de cada 10. Todos/as los/as estudiantes.	Tres meses Un año Dos años

Una vez definido el objetivo, se seleccionarán los indicadores que darán cuenta del punto de partida y la mejora de aprendizaje que se aspira alcanzar para su posterior evaluación.



## Ejemplo: Ciclo Básico

Pongamos como ejemplo una escuela que identifica como problema un bajo rendimiento de los/as estudiantes en el Ciclo Básico ya que se presenta un alto porcentaje de materias desaprobadas en 1.º y 2.º año. Se releva la información que tiene la escuela con base en los siguientes indicadores para analizar lo más exhaustivamente posible el problema o desafío en el contexto particular en el que tiene lugar:

- Porcentaje de estudiantes aprobados al cierre del 2.º período de calificación (en comparación con períodos anteriores).
- Porcentaje de estudiantes en Grupo de desempeño 1/ nivel básico en FEPBA/ TESBA y Aprender (en comparación con períodos anteriores).
- Porcentaje de estudiantes que se encuentran en proceso (que adeudan aprobación de espacios curriculares).
- Porcentaje de repitencia de los/as estudiantes por año o ciclo.
- Información recabada en Consejos de Clase a partir del testimonio de docentes sobre situaciones de aprendizaje e información de seguimiento de los/as tutores/as.
- Información obtenida a partir del análisis de trabajos escritos, producciones y evaluaciones de estudiantes.

Los datos no hablan por sí mismos, sino que es necesario interpretarlos formulando algunas hipótesis explicativas. La pregunta será, en esta instancia: ¿Por qué sucede lo que sucede? ¿Qué factores inciden para que suceda? Siguiendo el ejemplo se detectaron algunos factores que inciden en el problema:

- Dificultades en la comprensión de consignas y en la resolución de tareas acorde a lo solicitado.
- Baja apropiación de las capacidades básicas para la organización del estudio, como la comprensión de textos, la elaboración de resúmenes, la toma de notas, la organización de una agenda de trabajo.

Una vez definido el problema o desafío sobre los que se va a intervenir es necesario definir los objetivos a los que se aspira alcanzar, es decir, las expresiones verificables de cuanto se propone lograr a partir de las líneas de acción diseñadas para tal fin que serán implementadas en un período de tiempo determinado.

En este caso en particular el objetivo será aumentar la cantidad de estudiantes de 1.º y 2.º año con materias aprobadas en un X por ciento en un año.



Verbo en infinitivo	Indicador a medir	Unidad de medida	Período de tiempo
La acción que se quiere realizar	Lo que se quiere lograr mejorar	Cuánto se quiere mejorar	En cuánto tiempo
Aumentar	Estudiantes de 1° y 2° año con materias aprobadas.	En un X %.	En un año.

De esta manera se podrá ir completando la matriz de datos del PE de la siguiente forma:

Nombre del proyecto	Problema/Desafío	Fundamentación del problema con datos	Objetivo	Líneas de acción	Actividades	Responsables	Destinatarios/as	Recursos	Plazos			Impacto del proyecto	Obstáculos presentados	Punto de partida futuros proyectos
									Inicio	Fin	Estado			

Nombre del proyecto	Problema/Desafío	Fundamentación del problema con datos	Objetivo
Proyecto: Seguimiento de las trayectorias de los/as estudiantes con bajo rendimiento en el Ciclo Básico.	Bajo rendimiento de los/as estudiantes en el Ciclo Básico: alto porcentaje de materias desaprobadas en 1° y 2° año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de estudiantes aprobados al cierre del 2.º período de calificación.</li> <li>Porcentaje de estudiantes en Grupo de desempeño 1/nivel básico en FEPBA/ TESBA y Aprender (en comparación con períodos anteriores).</li> <li>Porcentaje de estudiantes que se encuentran en proceso (que adeudan aprobación de espacios curriculares).</li> <li>Porcentaje de repitencia por año o ciclo de los/as estudiantes.</li> <li>Información recabada en Consejos de Clase a partir del testimonio de docentes sobre situaciones de aprendizaje e información de seguimiento de los/as tutores/as.</li> <li>Información obtenida a partir del análisis de trabajos escritos, producciones y evaluaciones, las cuales contemplan accesibilidad, de estudiantes.</li> </ul>	Aumentar la cantidad de estudiantes de 1.º y 2.º año con materias aprobadas en un X por ciento en un año.



## Ejemplo: Ciclo Superior

Otro ejemplo podría ser el de una escuela que ofrece dos orientaciones en el Ciclo Superior: Economía y Administración, e Informática. La orientación de Economía y Administración tiene el triple de aspirantes que la de Informática, por múltiples razones. Cuando finalizan segundo año, la elección de la orientación se hace por promedio, por orden de mérito. Eligen en primer lugar los/as estudiantes con mejores promedios, quienes optan principalmente por Economía y Administración porque consideran que tiene más salida laboral, porque es más fácil aprobar las materias y porque la mayoría de los/as compañeros/as desean esta opción. En ocasiones, los/as estudiantes con mayores niveles de apoyo, en ocasiones coinciden con un menor promedio, eligen al final del proceso y quedan ubicados en la orientación de Informática. Ante la complejidad propia de esta orientación, se produce mayor deserción y el ciclo orientado tiene pocos alumnos/as.

Se releva la información que tiene la escuela con base en los siguientes indicadores para analizar, lo más exhaustivamente posible, el problema o desafío en el contexto particular en el que tiene lugar:

- Cantidad de secciones de Ciclo Básico y de secciones de Ciclo Superior por orientación.
- Cantidad de estudiantes por sección de Ciclo Superior por orientación.
- Porcentaje de estudiantes aprobados al cierre del 2.º período de calificación por año y orientación.
- Porcentaje de repitencia por año y por orientación.
- Porcentaje de deserción por año y por orientación.
- Distribución de la oferta de orientaciones en el barrio cercano a la escuela y en la ciudad.

En este caso en particular el objetivo será aumentar la cantidad de estudiantes que elijan la orientación en Informática promoviendo el interés vocacional en la misma.

Se continuará desarrollando estos ejemplos en los apartados siguientes.



### 3. Definición y diseño de las líneas de acción

Las líneas de acción son los ejes alrededor de los cuales se organizan las estrategias que se implementarán para dar respuesta al problema o desafío identificado, y que están relacionados con los objetivos que la institución se proponga alcanzar.

La definición de las líneas de acción es un momento clave que requiere discusión e intercambio entre los actores institucionales, generación de ideas creativas y compromiso para la acción.

Una vez definidas las líneas de acción, es importante corroborar la coherencia entre el diagnóstico y las estrategias propuestas, es decir que, a través de las líneas de acción, se intente dar respuesta a los distintos factores involucrados en el problema o desafío. También es necesario revisar la coherencia entre las líneas de acción, las metas y los objetivos. En esta dirección, es preciso analizar si efectivamente las acciones previstas se orientan hacia el futuro deseado.

El diseño de las líneas de acción implica la formulación de un conjunto de actividades, la distribución de funciones y responsables, los/as destinatarios/as, la previsión de recursos y de tiempos.

Se sugiere que las actividades planificadas contemplen los siguientes aspectos: a) Diferentes niveles de participación de los/as estudiantes que les permitan desarrollar sus capacidades y talentos de manera colaborativa e integrada; b) Espacios donde todos/as los/as estudiantes puedan registrar y compartir con sus compañeros/as sus vivencias con relación a cómo se sienten y los contenidos curriculares; c) Hábitos saludables en relación con movimientos corporales, artísticos, alimentación, descanso, contacto con la naturaleza, emociones, etcétera, de manera integrada; y d) Respeto a las costumbres y hábitos familiares, y a las particularidades de cada estudiante con relación a cuestiones de raza, color, religión, nacionalidad, ascendencia, lugar de origen, edad, discapacidad, orientación sexual real o percibida o identidad de género, condición social o creencia a través de acciones integradas entre sí.



Siguiendo el ejemplo anterior del proyecto de seguimiento de las trayectorias de los/as estudiantes con bajo rendimiento en el Ciclo Básico, las líneas de acción propuestas son las siguientes:

- Trabajo en Consejos de Clase, consejos consultivos y talleres de educadores/as para la articulación de propuestas entre docentes de distintos espacios curriculares y por área.

Ejes de trabajo:

- › Construcción de propuestas de enseñanza centradas en prácticas de lectura y escritura accesibles en las áreas, considerando las prácticas de estudio como objeto de enseñanza sistemática en los distintos espacios curriculares.
- › Desarrollo de materiales de enseñanza con distintos formatos y soportes, y elaboración y revisión colaborativa de consignas, de manera que resulten claras y que pongan en acción diversas habilidades cognitivas.
- › Acuerdos sobre la puesta en marcha del período inicial en 1.er año (*Empezar Primer Año. EPA*) y el trabajo didáctico con los materiales de desarrollo curricular.
- › Acuerdos sobre líneas de contenidos por área, articulando distintos años.
- › Acuerdos sobre criterios de evaluación y los propósitos de la evaluación formativa. Alternativas para generar retroalimentación con orientaciones que permitan seguir aprendiendo.
- › Propuestas de coenseñanza y trabajo en parejas pedagógicas especialmente en instancias para estudiantes con mayores necesidades de apoyo.
- › Revisión de estrategias de enseñanza propuestas, adaptación a situaciones de enseñanza presencial y no presencial.
- › Intercambios acerca de las líneas y acuerdos expresados en el PCI.
- › Articulación con preceptores/as y tutores/as para un seguimiento personalizado de algunos/as estudiantes en mayor riesgo.
- Talleres para estudiantes. Armado de los talleres en torno a ejes temáticos, que contemplen la accesibilidad, que resulten convocantes para los/as jóvenes y que presenten oportunidades de prácticas y de organización del estudio. Trabajo sobre situaciones de escritura, producciones variadas, como viñetas, grafitis, actividades lúdico-expresivas, armado de campañas institucionales, entre otras. Focalización en la propia organización de la tarea escolar, en instancias de presencialidad y de trabajo autónomo no presencial.
- Laboratorio de juegos teatrales para estudiantes.
- Instancias de formación docente focalizadas en las líneas de acción prioritarias y vinculadas con los planes estratégicos. Para ello se consulta a los equipos sobre sus necesidades de apoyo y de capacitación en función de aumentar la participación y mejorar el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes.



Continuando con el segundo ejemplo —de las orientaciones en el Ciclo Superior— las líneas de acción propuestas podrían ser las siguientes:

- Realización de eventos institucionales inclusivos, como muestras, experiencias formativas, jornadas, campañas, con el propósito de difundir y dar a conocer las dos orientaciones que se ofrecen y sus propuestas. Estos eventos serán desarrollados por docentes, estudiantes y exalumnos/as del Ciclo Superior, con participación interactiva de los cursos de Ciclo Básico.
- Desarrollo de acciones con otras escuelas secundarias cercanas para la difusión y presentación compartida de la oferta curricular en la zona.
- Generación de espacios de trabajo entre docentes para construir criterios diferentes al promedio para la distribución de la matrícula en las dos orientaciones. Por ejemplo, armado de un dispositivo de acompañamiento.
- Capacitación docente sobre la orientación de Informática, perfil del egresado/a, propósitos, etcétera.
- Reuniones de trabajo y articulación entre docentes y tutores/as para el acompañamiento de las trayectorias.
- Realización de talleres periódicos con todos/as los/as estudiantes de 2.º año para acompañar su proceso de elección de la orientación. Dispositivo a cargo de tutores/as. Abordaje de las inquietudes de los grupos de estudiantes, revisión de sus representaciones en torno a las orientaciones. Presentación del perfil del egresado/a, de los saberes centrales que se tratarán en el ciclo orientado, de posibles producciones y actividades. Pueden participar, en algunas instancias, estudiantes del Ciclo Superior —para compartir sus experiencias como pares o referentes— y también docentes de los espacios de formación específica.
- Realización de reuniones con las familias para la presentación del dispositivo previsto para la elección de la orientación.
- Campaña de promoción de la orientación en la comunidad educativa. Realización de talleres abiertos a toda la comunidad sobre temas de interés y convocantes de la orientación. Por ejemplo, desarrollo de páginas web accesibles, de *apps*, uso de programas para la edición de imágenes, entrevistas y mesas redondas con organizaciones y desarrolladores/as de *software*, juegos, experiencias de impresión 3D.
- Convenio con instituciones, profesorados, universidades cercana que trabajen los contenidos para visitas, prácticas pedagógicas, conversatorios, etcétera.



## 4. Construcción de viabilidad en el diseño y gestión del Proyecto Escuela (implementación y desarrollo)

Construir viabilidad significa identificar y propiciar las condiciones favorables para que el proyecto sea posible. Implica reconocer cuáles son los aspectos que favorecen y cuáles obstaculizan el desarrollo, anticipar dificultades y buscar estrategias para resolverlas, esquivarlas o atenderlas, encontrar las fortalezas y apoyarse en ellas para generar nuevas y mayores posibilidades.

El Proyecto Escuela implica la construcción paulatina de grados mayores de consenso y apropiación institucional. El equipo directivo tiene un papel preponderante en la gestión del PE: sostener el sentido de la tarea, organizar los grupos de trabajo y alentar su funcionamiento, promover la distribución de funciones y tareas, promover la comunicación en la escuela y hacia la comunidad educativa, y hacer un seguimiento del desarrollo.

Una estrategia posible para la gestión de este Proyecto consiste en constituir un equipo que sea referente del proceso de construcción, seguimiento y evaluación. Este equipo, al que denominamos “equipo promotor”, podrá estar integrado por diferentes sectores y actores de modo tal de promover la participación de las distintas voces institucionales. El rol de este equipo es el de facilitar y generar las condiciones para que estos procesos de elaboración y gestión del Proyecto Escuela sean lo más participativos posible, favoreciendo la construcción de acuerdos y la distribución de responsabilidades.

Los espacios de trabajo conjunto, como pueden ser las reuniones de personal o las reuniones de equipo, son propicios para la construcción de acuerdos.

A continuación se presentan algunas sugerencias para la organización de las reuniones de trabajo docente:

- Preparar una agenda de trabajo que contenga una parte abierta para temáticas que surjan en la misma reunión.
- Seleccionar y trabajar sobre motivos concretos, y que estos estén suficientemente explicitados en la convocatoria.
- Articular la reunión en función de un eje prioritario y explicitar su dinámica.
- Sostener la reunión con distintos materiales y recursos.
- Dar participación a todos los miembros.
- Registrar la reunión en un formato que resulte de fácil acceso para todos/as los/as participantes.



El Proyecto Escuela como construcción colectiva requiere de la participación de los/as docentes y de la generación de grados crecientes de consenso y, en este sentido, resulta fundamental el trabajo en equipo. Es una ocasión propicia para instar desde otras perspectivas al trabajo en los equipos existentes o para constituir nuevos equipos.

Todo equipo necesita espacios propios de intercambio y formación. Se sugiere que, desde el Proyecto, se propicien espacios de formación entre los mismos miembros de la institución, se comparta algún material teórico o alguna experiencia, y se desarrollen procesos de intercambio y análisis conjunto. También puede propiciarse la intervención de formadores/as externos y especialistas que ayuden a pensar un problema o una situación de interés del equipo desde otras miradas y aportes.

Hace tiempo que la escuela ha tomado conciencia de la importancia de establecer vinculaciones con otras instituciones para abordar los problemas centrales de la escuela. Una herramienta interesante en la construcción del Proyecto Escuela es desarrollar todas las vinculaciones posibles que tienen los miembros de la institución con otras instituciones que podrían aportar a la solución de un problema o desafío o al desarrollo de un proyecto.

Por último, la difusión del Proyecto es una estrategia imprescindible para que la comunidad educativa, especialmente las familias los/as estudiantes jóvenes y adultos/as, conozcan y comprendan las prioridades de la escuela donde concurren sus hijos/as y puedan aportar a su sostenimiento y desarrollo.



## 5. Seguimiento y evaluación

Todo proyecto requiere momentos de seguimiento y evaluación. Estos permiten orientar el desarrollo e introducir las modificaciones que se consideren necesarias.

El proceso de seguimiento y evaluación, si es sostenido y sistematizado, posibilita el aprendizaje en equipo y permite realizar ajustes sobre la marcha; así, el Proyecto Escuela es un proceso en constante construcción, y para ello es imprescindible contar con espacios de intercambio donde se confronten ideas con otros/as, se construyan y recuperen marcos de trabajo que impacten sobre los proyectos pedagógicos y la vida institucional. Las siguientes preguntas pueden resultar orientadoras: ¿Qué nos propusimos? ¿Qué pudimos hacer? ¿En qué avanzamos? ¿En qué no pudimos avanzar? ¿Qué datos cuantitativos evidencian lo que decimos? ¿Qué datos cualitativos nos enmarcan?

La elaboración, seguimiento y evaluación continuos del Proyecto Escuela son estrategias para orientar la gestión hacia la mejora de las escuelas porque permiten abordar problemas institucionales, definir líneas prioritarias de acción y acortar la distancia entre la realidad actual de cada escuela y las metas deseadas y compartidas por la comunidad educativa.

### Evaluación de proceso o seguimiento

Cuando el proyecto se encuentra en su etapa de implementación, se hace necesario contar con información sobre qué se está haciendo en la institución y cómo se lo está haciendo, procurando identificar las causas de los problemas o dificultades que van surgiendo. De esta forma se podrán realizar los ajustes necesarios o reforzar las acciones para reorientar el proyecto hacia el rumbo deseado. El proceso evaluativo que lleva a obtener esta información se denomina evaluación de procesos o seguimiento.

El seguimiento del Proyecto Escuela debe permitir monitorear las actividades realizadas y los recursos existentes para su implementación, siendo la función del seguimiento un proceso continuo que se integra desde la etapa de elaboración, promoviendo que este se constituya en una mejora para cada escuela, pudiendo identificar los aprendizajes y logros obtenidos, como también los problemas y dificultades que impulsarán los cambios necesarios de acuerdo con los objetivos propuestos.

Estos componentes pueden impactarse en la matriz de datos del PE anteriormente descripta:





## Evaluación de resultado

Esta evaluación implica el análisis de los resultados alcanzados, así como la valoración tanto de sus efectos deseados como de los no deseados y de los no previstos, intentando hallar las causas de unos y otros. En este caso, la información obtenida debería convertirse en un insumo más para identificar nuevas necesidades y proyectar las acciones futuras, analizando la pertinencia de los objetivos planteados y la adecuación de las líneas de acción implementadas.

En primer lugar, tendremos que evaluar el proceso de construcción del proyecto. En una primera instancia definiremos cuáles son los aspectos que evaluar, por ejemplo: si es un proyecto convocante para la comunidad escolar, si han participado todos los miembros en la elaboración, si se ha tomado el tiempo necesario para seleccionar un problema realmente significativo para la escuela, si se han fundamentado las decisiones con información pertinente, si es posible sostener los acuerdos y compromisos alcanzados, si es posible identificar obstáculos y generar acciones alternativas, etcétera. Luego, será necesario construir un conjunto de indicadores que puedan dar cuenta de los aspectos seleccionados, por ejemplo: cantidad de docentes y de alumnos/as que participan en el proyecto, cantidad que desiste o que se suma una vez comenzado, grado de satisfacción que demuestran docentes y estudiantes, grado de realización de las tareas planificadas, entre otros.

En segundo lugar, tendremos que evaluar resultados. Para ello, es necesario definir qué aspectos tener en cuenta y construir los indicadores correspondientes. La definición de estos indicadores dependerá del contenido de cada proyecto y de los objetivos que se propongan.

Si comparamos la meta que nos propusimos con el resultado final, nos permitirá evaluar los logros o resultados del proyecto, si se logró lo que se pretendía, cómo se hizo y si está en concordancia con lo planificado o si hubo cambios; también nos permitirá ver si se cumplieron los compromisos adquiridos por los diferentes actores involucrados y, si no se cumplieron, el porqué que nos servirá como insumo para la construcción de otros proyectos que enriquezca nuestras metas.

Es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos en cada etapa por evaluar en el proceso de construcción, implementación y resultados del Proyecto Escuela.

- Aspectos para evaluar: establecer qué elementos se van a considerar para evaluar los procesos y resultados en las etapas del Proyecto.
- Indicadores: señalar los indicadores que se utilizarán para evaluar dichos procesos y resultados.



- Instrumentos y fuentes: definir los instrumentos (encuestas, portfolio, registros de observación, *checklist*, etc.) y las fuentes (libro matriz, libros de asistencia, calificadores, etc.) por las cuales se accede a esta información.

A modo de ejemplo se presenta el siguiente cuadro que podrán adaptar o modificar en función del Proyecto Escuela formulado por cada institución y de los aspectos que se considere relevante evaluar.

Etapas a evaluar del PE	Aspecto	Indicadores	Instrumento a partir del cual se recaba la información	Fuente
<p><b>Proceso de construcción del Proyecto Escuela</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel y tipo de participación de los diferentes actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de actores (docentes, directivos, estudiantes, etc.) quienes participaron en alguna de las instancias de elaboración del Proyecto Escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planillas de asistencia y trabajo de las reuniones, y registro descriptivo de estas.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de actores que participaron en todas las instancias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Encuestas.</li> <li>• Sondeos de opinión.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de interés manifestado por los/as participantes durante este proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía para la observación de reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa de las reuniones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo en que tomaron las decisiones (por votación, por consenso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos establecidos.</li> <li>• Coordinación de los ciclos y secciones en el consenso.</li> </ul>		



Etapas a evaluar del PE	Aspecto	Indicadores	Instrumento a partir del cual se recaba la información	Fuente
<p><b>Desarrollo e implementación del Proyecto Escuela</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las actividades planificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de la agenda de trabajo.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de responsabilidades.</li> <li>Dificultades encontradas durante la puesta en marcha del Proyecto y modos de resolución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los roles y funciones de los diferentes actores?, ¿cómo se definen y distribuyen las responsabilidades?</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación del Proyecto a los diferentes actores institucionales y a la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización hacia el interior del a escuela: docentes, estudiantes y personas adultas.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de los diferentes actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de docentes y alumnos/as que participan del Proyecto.</li> <li>Cantidad de docentes y alumnos/as que desiste, cantidad de docentes y estudiantes que se suma una vez comenzado.</li> </ul>		



Etapas a evaluar del PE	Aspecto	Indicadores	Instrumento a partir del cual se recaba la información	Fuente
<b>Resultados del Proyecto Escuela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto del Proyecto.</li> <li>Seguimiento de las trayectorias de los/as estudiantes con bajo rendimiento en el Ciclo Básico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de estudiantes de 1.º y de 2.º año con materias aprobadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro en libro de calificaciones y matrices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información estadística producida por la escuela.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto del Proyecto.</li> <li>Seguimiento de trayectorias en el Ciclo Básico en la repitencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de promoción del año escolar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Información estadística producida por la escuela.</li> </ul>
<b>Resultados del Proyecto Escuela</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto del Proyecto orientaciones en el Ciclo Superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de estudiantes matriculados/as en la orientación de Informática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía para el análisis de las elecciones de los/as estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la selección de vocaciones de los/as alumnos/as antes y después del Proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto del Proyecto orientaciones en el Ciclo Superior en la repitencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de promoción del año escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro en libro de calificaciones y matrices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información estadística producida por la escuela.</li> </ul>



Una vez que recabamos y analizamos la información en la evaluación final veremos el grado de cumplimiento de los objetivos, el análisis y valoración de efectos positivos y negativos, y si estos estaban previstos en la elaboración e implementación del Proyecto Escuela y la detección de las nuevas necesidades que nos llevarán a redefinir objetivos, seleccionar líneas de acción que continuarán, diseñar nuevas líneas de acción y a reformular el proyecto acorde a la situación deseada.

De esta forma quedará completa nuestra matriz de datos del PE con los últimos tres componentes.

Aquí se podrá analizar el impacto del proyecto en base al objetivo formulado, los obstáculos que pudieron llegar a surgir y las diferentes líneas para seguir trabajando futuros proyectos.

Nombre del proyecto	Problema/Desafío	Fundamentación del problema con datos	Objetivo	Líneas de acción	Actividades	Responsables	Destinatarios/as	Recursos	Plazos			Impacto del proyecto	Obstáculos presentados	Punto de partida futuros proyectos	
									Inicio	Fin	Estado				



# Anexos



## Orientaciones metodológicas para el relevamiento y análisis de la información

En este apartado se presentan algunas orientaciones para el relevamiento y análisis de la información necesaria en las etapas de indagación institucional y seguimiento del Proyecto Escuela. Es importante identificar las fuentes de las cuales se obtendrá información, además de las técnicas y los instrumentos más adecuados.

Para ello es importante poder definir con anticipación:

- a. ¿Qué información resulta útil para conocer cómo se desarrolla el Proyecto Escuela?
- b. ¿Cuáles son las fuentes de información más adecuadas?
- c. ¿Qué técnicas e instrumentos de relevamiento de datos serán pertinentes para producir información necesaria para la implementación del Proyecto Escuela?
- d. ¿Cómo analizar la información de modo que refleje el desarrollo del Proyecto Escuela?

### a. Información por relevar

La información a relevar sobre el modo en que se desarrolla el Proyecto Escuela se relaciona directamente con los problemas o con los desafíos identificados durante el momento de indagación institucional, las líneas de acción que el Proyecto Escuela propone y las personas comprometidas en dichas acciones. Es importante identificar cuál es la información específica que da cuenta sobre el proceso de desarrollo. En general se aconseja tener información específica de carácter cuantitativo y cualitativo.

### b. Fuentes de información

La fuente de información son todos los recursos que contienen datos que aportan a satisfacer la demanda de conocimiento sobre un aspecto en particular. Los actores con algún tipo de relación con el proyecto, personas o grupos clave, registros, planillas o documentos pueden constituirse en fuentes de información. Cuando las fuentes contienen información directamente desde el lugar donde se genera, antes de ser interpretada o evaluada por otra persona, y los datos pueden ser recogidos especialmente a efectos de la necesidad del proceso que se lleva a cabo, se denominan “fuentes primarias”. Un ejemplo de fuente primaria serían las entrevistas realizadas a grupos claves relacionados con la implementación del proyecto. Mientras que cuando los datos provienen de documentos o registros que no fueron elaborados con el objeto de brindar insumos para el proceso que se lleva a cabo, o la



información ya fue interpretada, analizada o extraída y reorganizada a partir de una fuente primaria, se trata de una fuente secundaria.

### **c. Técnicas e instrumentos de relevamiento de datos**

Las técnicas de recolección de información se refieren a las distintas maneras en que se pueden abordar las fuentes para obtener información. La decisión respecto de su uso depende de las dimensiones definidas previamente en el PE y del tipo de información que se requiera en cada etapa. Es importante emplear varias técnicas que permitan corroborar información recogida por diferentes vías para las distintas dimensiones e indicadores. A los efectos de realizar el seguimiento del Proyecto Escuela, entre la multiplicidad de técnicas existentes, las que mejor se adaptan a esta tarea son la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis de documentos que se describirán en detalle en el siguiente apartado.

Los instrumentos son herramientas de trabajo que se elaboran *ad hoc* para cada técnica, en función de la información que se considere clave para el proceso de indagación o seguimiento y, consecuentemente, de las dimensiones y los respectivos indicadores que surgen de aquellas, así como de la realidad sobre la que se está trabajando. Por ejemplo, para la observación pueden emplearse guías de observación, registros y listas de control. Para las técnicas de la entrevista y la encuesta, los instrumentos necesarios son las guías de preguntas y los cuestionarios. En el caso del análisis de documentos, se requiere de instrumentos que permitan aprovecharlos productivamente, como una matriz o una guía de análisis documental.

### **d. Análisis de la información y elaboración de conclusiones**

Por último, el análisis de la información y la elaboración de conclusiones implican el procesamiento de los datos y su lectura con el fin de identificar los avances, las dificultades, los resultados alcanzados y los aspectos a reformular de las líneas de acción implementadas. En estas etapas se busca identificar cuáles son las modificaciones que se produjeron al poner en marcha el proyecto. Por tanto, las conclusiones servirán para evaluar su implementación y, al mismo tiempo, diseñar nuevas líneas de acción y estrategias pertinentes.



## Técnicas e instrumentos para el relevamiento de información cualitativa

A continuación se describen algunas técnicas e instrumentos que pueden utilizarse para relevar la información que resulte útil para la construcción y el seguimiento del Proyecto Escuela.

### La observación

Esta técnica requiere que definamos previamente qué observaremos, para qué y cómo lo haremos. Para ello es importante definir:

- Los objetivos en forma clara y precisa.
- La situación por analizar.
- Los datos que se recogerán.
- El lugar y las personas que lo observarán.
- Los instrumentos que guiarán la observación.

A continuación se describen los instrumentos o herramientas que pueden utilizarse para guiar la observación: hay algunos más “abiertos”, como los registros descriptivos, y otros de tipo “cerrado”, como las listas de control.

#### Registro descriptivo

Por medio de este instrumento, el/la observador/a registra una situación o un proceso relacionado con la observación que está realizando, tal como él/ella mismo/a la “ve”. También incluye sus propios comentarios sobre esta descripción, de manera “abierta”, es decir, sin la guía de un sistema de categorías para registrar los datos según determinados códigos preestablecidos. Si bien no existe una observación totalmente objetiva, no deben confundirse en el registro, los datos basados en la observación con las interpretaciones o impresiones de dichos datos por parte del/de la observador/a. Por esto, cabe tener en cuenta que, en un principio, deben describirse tanto el contexto como la reacción de las personas involucradas, y luego incluir un comentario personal, intentando no arribar a conclusiones apresuradas. Se recomienda anotar el lugar, la fecha y la hora de la observación, ya que conocer el contexto facilita la comprensión por parte del lector o de la lectora.

#### Lista de control

Consiste en un cuadro de doble entrada donde se registran la presencia o la ausencia de determinados rasgos, acciones o habilidades en el objeto observado. En este instrumento no consta el grado en el que se dan esos rasgos, solo indica si está presente o no. El cuadro es rápido de completar y permite registrar mucha información en poco espacio:



esa es una de sus principales ventajas. Otra es la facilidad con que pueden utilizarlo personas no especializadas.

## La entrevista

La entrevista puede definirse como una conversación intencional entre dos personas, o entre una persona y un grupo. Se trata de un diálogo más o menos estructurado o abierto, desarrollado en forma oral, en el marco de una comunicación interpersonal directa. La entrevista puede ser:

- Estructurada: el/la entrevistador/a no se aparta en ningún momento del cuestionario elaborado previamente.
- Semiestructurada: el/la entrevistador/a se guía por un cuestionario preestablecido, pero con la suficiente flexibilidad como para modificar las preguntas en función de las respuestas recibidas. Esto permite profundizar en aspectos no previstos por el/la entrevistador/a, lo cual optimiza los resultados de la entrevista.
- Libre o abierta: se trata de una entrevista sin una guía, en la cual se comienza por un tema determinado que da lugar a la conversación y, según esta se desarrolle, se van formulando preguntas pertinentes.

La entrevista permite obtener datos no alcanzables con otras técnicas:

- posibilita aclarar las cuestiones que el/la entrevistado/a plantee;
- permite captar su actitud hacia el tema que se presenta y profundizar en sus respuestas;
- favorece el abordaje de temas personales o cargados de afectividad.

Para que la entrevista cumpla con estas ventajas, es necesario que las preguntas se ajusten adecuadamente a la situación, y que sean claras y precisas. No obstante, la entrevista tiene algunas desventajas:

- requiere de mucho tiempo y dedicación, especialmente si debe entrevistarse a un gran número de personas;
- para que permita obtener la información prevista, exige que se la diseñe y estructure previamente;
- el/la entrevistador/a, a raíz de sus conocimientos previos o su carácter, puede llegar a impartir a la entrevista un sesgo demasiado personal;
- el afán del entrevistado o de la entrevistada por ser visto/a en forma positiva puede influir en sus respuestas.

El instrumento o herramienta a utilizar para guiar una situación de entrevista es la guía de preguntas.

## El análisis documental

El análisis documental requiere un ejercicio de tipo exploratorio en el que se selecciona la información que se considera más relevante, y otro de



carácter más pautado en el que la búsqueda de información es guiada por categorías, preguntas, dimensiones e indicadores previamente contruidos. La documentación por analizar debe ser previamente seleccionada, distinguiendo la documentación principal de la complementaria.

Muchas veces, la documentación consultada no está organizada en función de las necesidades del relevamiento de información planteado, sino que responde a otras necesidades, como programación, sistematización, capacitación o difusión, entre otras. Por eso, su análisis debe intentar construir respuestas a los interrogantes que plantea el relevamiento, atravesando transversalmente los diversos materiales. Para ello es necesario elaborar previamente guías o pautas de análisis documental que orienten las preguntas en relación con estas fuentes.

Para elaborar una guía de análisis documental, Neirotti (2005) recomienda seguir los siguientes pasos:

- Realizar un listado de los documentos que pueden suministrar información y una breve descripción de sus contenidos (títulos, índices, resúmenes, etc.).
- Definir las dimensiones, variables e indicadores sobre los que se recabará información en cada documento.
- Diseñar una guía para la búsqueda de información, partiendo de los documentos más generales hasta llegar a los más específicos.

## Procesamiento y análisis de la información cualitativa

Una vez que se ha recolectado la información, se cuenta con los insumos necesarios para su procesamiento y análisis (dependiendo de la técnica, esos insumos serán los registros de observación completados, las entrevistas desgrabadas o la documentación seleccionada y clasificada).

En una primera instancia, se deberá proceder al ordenamiento o clasificación de los datos recabados. Esta clasificación se conoce como codificación de la información, y se puede realizar identificando la información en categorías y subcategorías temáticas, de acuerdo con las concepciones que el/la investigador/a posee, o bien detectando categorías y subcategorías temáticas que surgen durante la recolección de información y no estaban previstas con anterioridad al trabajo de campo. Luego de que los datos han sido debidamente codificados, un sistema que puede ayudar a ordenar y estructurar el análisis es la construcción de una grilla temática o matriz. Al volcar la información en la grilla se puede facilitar la visualización de las diferentes categorías temáticas consideradas y los datos que se corresponden con cada una (como citas, textos, entre otros).



## Técnicas e instrumentos para el relevamiento de información cuantitativa

### La encuesta

La principal técnica de recolección de información cuantitativa es la encuesta. Esta técnica consiste en la formulación de preguntas a personas sobre temas específicos por medio de un cuestionario estructurado y cuidadosamente preparado.

El diseño de una encuesta requiere establecer:

- la finalidad que se persigue, que debe estar clara tanto para el/la encuestador/a como para los/as encuestados/as;
- la población a la que se aplicará;
- el tiempo que se precisa para completarla, dato relacionado con la extensión del cuestionario;
- los recursos que se necesitan para llevarla a cabo; el tratamiento que recibirán los datos obtenidos.

La encuesta puede ser una técnica adecuada para el seguimiento del Proyecto Escuela. Puede ser aplicada tanto a docentes, como a estudiantes y a sus padres o madres. Si se selecciona una muestra es importante tener en cuenta que sea representativa del grupo encuestado.

El instrumento o herramienta que requiere la encuesta es el cuestionario. Según el tipo de preguntas que incluye, este puede ser:

- Cerrado. Está formado por preguntas en las que el/la encuestador/a establece todas las posibles respuestas; es decir, las opciones están predeterminadas. Las preguntas pueden ser de dos tipos: aquellas para las que solo es posible dar una respuesta elegida entre dos o más opciones (“sí” o “no”); o las de alternativa múltiple, en las que se puede optar por una o más respuestas (por ejemplo: *¿Quién o quiénes ayudan al alumno/a con las tareas escolares en su casa? a. La madre. b. El padre. c. Hermanos/as mayores. d. Otros familiares. e. Vecinos/as. f. Otros/as.*).
- Abierto. Incluye preguntas en las que tras cada enunciado hay un espacio en blanco para que el/la encuestado/a desarrolle la respuesta libremente; es decir, las posibles respuestas no están predeterminadas (por ejemplo: *¿Cuáles fueron, según su opinión, los principales logros obtenidos en el desarrollo del Proyecto Escuela en su institución?*).
- Mixto. Incluye preguntas de respuesta cerrada y abierta. Muchas veces está formado por preguntas cerradas que dan al encuestado o a la encuestada, la posibilidad de matizar o ampliar su respuesta (por ejemplo: *¿Considera usted que la escuela cuenta con materiales suficientes para la capacitación continua de sus docentes? Sí - No. Si respondió “no”, justificar su respuesta.*).



La elección del tipo de cuestionario depende de los temas que se abordarán, de las posibilidades del grupo al que va dirigido y de los recursos disponibles para el procesamiento posterior de la información.

Se sugiere evitar, en lo posible, la proliferación de preguntas abiertas, ya que suelen generar una gran dispersión en las respuestas y su procesamiento requiere mucho trabajo.

En cualquier caso, para la elaboración del cuestionario se recomienda tener en cuenta ciertos requisitos que cada ítem o pregunta debe cumplir. Casanova (1992) ofrece, entre otras, las siguientes recomendaciones:

- Utilizar un lenguaje claro y adaptado a la población que completará el cuestionario.
- Emplear términos bien definidos y que no presenten ambigüedad, de forma tal que la pregunta no se preste a interpretaciones diversas.
- En los cuestionarios cerrados, formular preguntas únicas en cada ítem, pues las preguntas dobles no permiten respuestas acotadas y unívocas. Una pregunta mal formulada podría ser, por ejemplo: *¿Cree usted que se le permite participar activamente en las reuniones de equipo y que se tiene en cuenta su opinión?*; es posible que algunos/as de los/as encuestados/as quieran responder afirmativamente a una parte de la pregunta y negativamente a la otra, pero el cuestionario no lo permite.
- Incluir preguntas que no manejen suposiciones implícitas, tanto si son compartidas por los/as encuestados/as como si no lo son. Por ejemplo, si se incluye la pregunta: *Cuando usted convoca a clases abiertas, ¿asisten todas las personas adultas? Sí - No*. Quizás un/a docente encuestado/a nunca lleva a cabo clases abiertas, con lo cual la pregunta quedaría invalidada. La formulación correcta incluiría entonces un desdoblamiento del interrogante: *¿Usted convoca a clases abiertas? Sí - No. Si respondió "sí": ¿Asisten todos/as los/as padres/madres a esas clases?*
- Aplicar el cuestionario a la población apropiada, según la información que se desea obtener.
- Procurar que los cuestionarios tengan una tipografía bien legible y un formato sencillo, fácil para completar.



## Procesamiento y análisis de la información cuantitativa

Una vez que la encuesta fue realizada, se sugiere volcar la información en algún dispositivo informático. Esto es, hay que cargar los datos registrados en los formularios en una planilla de cálculo (por ejemplo, del programa Excel) o en un paquete estadístico (para análisis más complejos), con el fin de obtener una base de datos informatizada que permita extraer conclusiones en forma sencilla y rápida.

Retomando el ejemplo anteriormente planteado, se puede elaborar la siguiente planilla sobre la dimensión “clima institucional”, donde cada columna corresponde a los diferentes indicadores de la variable “grado de participación en instancias de decisión”, cada fila representa uno de los diferentes casos, y cada celda (es decir, la intersección de una fila con una columna) refleja el valor del indicador para el caso correspondiente.

Luego de volcar la información en la base de datos y de chequear que sea internamente congruente y coherente, se puede proceder al análisis estadístico de la información. Es necesario tener en cuenta una serie de preguntas que guíen el análisis, es decir, interrogantes que indiquen qué aspectos específicos se van a explorar con los datos disponibles.

En general, la primera aproximación a este tipo de análisis implica examinar cómo se distribuyen las respuestas para cada pregunta o variable. Luego, en función de los interrogantes específicos, se procede a “cruzar” variables. Por ejemplo, si la intención es conocer qué factores inciden en la asistencia de los padres y de las madres a las reuniones que organiza la escuela, se procede a realizar una serie de cruces de la variable “asistencia a las reuniones de padres y madres” con otras como “edad del padre/de la madre”, “máximo nivel educativo alcanzado por el padre/la madre”, “situación ocupacional del padre/de la madre”, “cantidad de horas trabajadas a la semana por el padre/la madre”, “motivo de la convocatoria”, entre otras posibilidades. Es decir, lo que se hace es indagar si factores como la edad, el nivel educativo, la situación ocupacional, el horario, el motivo por el que se convoca la reunión u otros, influyen en la asistencia de los padres o las madres a las reuniones. De esta manera, los cruces y combinaciones de variables a realizar se irán estructurando no solo en función de los interrogantes planteados antes de comenzar con el relevamiento, sino también de otros interrogantes que pueden ir surgiendo a medida que se conocen ciertos resultados.



Vamos Buenos Aires