

Proyecto Escuela

Nivel Primario



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 Marina Elberger y Patricia Frontini, especialistas de Nivel Primario 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, Marta Lacour.

Diseño de maqueta: Alejandra Mosconi.

Diagramación: Marcela Jiménez, Alejandra Mosconi.

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, s/n. - 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	27
4. Construcción de viabilidad en el diseño y gestión del Proyecto Escuela (implementación y desarrollo)	30
5. Seguimiento y evaluación	32
Anexos	
Orientaciones metodológicas para el relevamiento y análisis de la información	40
Técnicas e instrumentos para el relevamiento de información cualitativa	42
Procesamiento y análisis de la información cualitativa	45
Técnicas e instrumentos para el relevamiento de información cuantitativa	46
Procesamiento y análisis de la información cuantitativa	48



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 de los niveles 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 el aprendizaje; el segundo se centraliza en la presentación de algunas herramientas para el seguimiento del Proyecto Escuela e invita a reflexionar sobre el quehacer cotidiano dentro de ella.

El objetivo de este documento es retomar este camino iniciado y recuperar la experiencia acumulada en las escuelas, con foco en el proceso de seguimiento y evaluación desde una perspectiva integral, plasmada en acciones concretas que permitan, por una parte, un seguimiento por parte de todos los actores involucrados; por otra, identificar también aciertos y dificultades con el fin de reorientar y/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 con la comunidad educativa y profundizar en el proceso de elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del Proyecto Escuela, y que 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/as estudiantes, de las prácticas docentes y de la gestión institucional.

De este modo, 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, 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 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 definido 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, los 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 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 materiales:

- El *Diseño Curricular* jurisdiccional de cada nivel educativo y las metas de aprendizaje.
- Las líneas priorizadas establecidas por el Ministerio de Educación.
- El boletín “Tu Escuela”.
- Las progresiones de los aprendizajes.
- Los datos generados por la propia escuela.

En los diseños curriculares están definidas las metas de aprendizajes para los/as niños/as y jóvenes que egresan de cada nivel educativo en nuestra jurisdicción. En este caso, las metas expresan lo que se espera que los/as alumnos/as aprendan a lo largo de su paso por la escuela primaria. 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 de enseñanza expresan la intencionalidad docente en términos de enseñanza, aquello que la institución y los/as docentes se comprometen a ofrecer. Los objetivos de aprendizaje por ciclo y por grado permiten a la comunidad educativa conocer los aprendizajes que se espera que logren los/as alumnos/as año a año en la escuela primaria, promoviendo así el necesario compromiso entre la escuela y la comunidad escolar. 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.

Son objetivos del Ministerio de Educación diseñar, promover, implementar y evaluar las políticas y programas educativos que conformen un sistema educativo único e integrado a fin de contribuir al desarrollo individual y social. En este marco, 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 Prácticas del Lenguaje. 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 los/as estudiantes matriculados/as por grado de estudio, el tamaño de las secciones y un conjunto de indicadores que permiten caracterizar la escuela: porcentaje de estudiantes repetidores/as, estudiantes con sobreedad, estudiantes salidos/as sin pase y promovidos/as. Además, presenta los valores de referencia para la comuna, para la supervisión, para la dependencia funcional, para otras escuelas con características similares y para el total del sector de gestión, así como otros indicadores de la situación socioeconómica de la comuna. En relación con las evaluaciones FEPBA muestra los resultados de la escuela y el nivel de cobertura.¹

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



¹ Boletín “Tu Escuela” Nivel Primario. UEICEE. GCBA. Tecnología, p. 33.

² “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 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* (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 que 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. Son la medida que permite conocer la característica de una entidad. Para la construcción de un buen indicador es necesario identificar el fenómeno que se desea medir, conocer sus características y medir cómo cambian; en este sentido, un indicador es una medida específica, explícita y objetivamente verificable de los cambios o resultados de una actividad o necesidad y trasmite 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 puedan ser comparables, 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 y brindar información 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, el número de estudiantes que completan sus estudios o que tienen éxito en las diversas pruebas de aprendizaje puede aportar otro tipo de información.³

Es importante destacar que los indicadores toman valores diferentes de acuerdo a las distintas situaciones, ya que todo indicador tiene un componente de interpretación sobre la base del contexto. Por ejemplo, un 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.



³ Morduchowicz, A. (2006). *Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran*. Buenos Aires: IIPE- UNESCO.



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 factores, los roles y funciones de los distintos actores institucionales en relación con 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
Organización y gestión escolar	☐ Roles y funciones de los distintos actores institucionales.	Conocimiento de los roles y funciones de cada actor ☐ Cantidad de actores que conocen sus roles y funciones. ☐ Frecuencia de instancias de intercambio y seguimiento para establecer las responsabilidades de cada actor. ☐ Cantidad de actores en las diferentes responsabilidades atribuidas. ☐ Cantidad de tareas delegadas a los diferentes actores.	☐ Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).
	☐ Planificación de actividades y tiempos.	Planificación ☐ Cantidad de reuniones mensuales destinadas al trabajo de planificación por ciclos/áreas. ☐ Frecuencia de seguimiento de planes de estudio y programas. ☐ Frecuencia con la que los equipos directivos realizan observaciones de clases. ☐ Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio.	☐ Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).



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



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

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
Clima institucional	☐ Acuerdos Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Frecuencia de instancias de construcción de acuerdos institucionales. ☐ Cantidad de reuniones anuales del Consejo Escolar de Convivencia. ☐ Porcentaje de miembros de la comunidad educativa que participan de las reuniones de Cooperadora. ☐ Porcentaje de acuerdos entre estudiantes sostenidos en el tiempo. ☐ Porcentaje de reuniones con equipos externos a la institución (DOE). 	☐ Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).
	☐ Participación en la vida escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Existencia de espacios participativos con representación de la comunidad educativa. ☐ Frecuencia de espacios de intercambio institucionales que propicien diferentes modos de participación. ☐ Existencia de espacios donde adultos/as y estudiantes comparten regularmente sus ideas. ☐ <i>Estudiantes</i> ☐ Porcentaje de estudiantes que participan de las reuniones del Consejo Escolar de Convivencia. ☐ Porcentaje de reuniones de Consejos de Aula por grado. ☐ Frecuencia de reuniones de los Consejos de Aula. 	



⁴ Se entiende *inclusión* como una mayor participación de todos/as, lo que abarca el análisis de las barreras que pueden surgir para la participación de forma sistemática; el fomento del respeto por todos los derechos humanos y la integridad del planeta; la valoración de todos/as los/as estudiantes por igual, con consideración, valoración, aceptación y respeto de las capacidades, necesidades y realidades educativas de todos/as y cada uno/a de los/as alumnos/as, así como la igualdad de oportunidades y condiciones.

⁵ Se recomienda elaborar una rúbrica para medir la variable.



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



Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuente
Clima institucional		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Valoración sobre la utilidad de los Consejos Escolares de Convivencia en la escuela. ☐ Frecuencia de revisión del Acuerdo escolar de Convivencia ante situaciones cotidianas de conflicto. ☐ Existencia de dispositivos elaborados por la escuela para la mejora del clima escolar y la convivencia pacífica. ☐ Disponibilidad de herramientas y estrategias para resolver las situaciones problemáticas con empatía y respeto para todos los/as estudiantes. ☐ Porcentaje de estudiantes que conocen el régimen de convivencia. ☐ Porcentaje de familias que conocen el régimen de convivencia. ☐ Porcentaje de estudiantes que participaron en la elaboración del régimen de convivencia. ☐ Porcentaje de familias que participaron en la elaboración del régimen de convivencia. ☐ Porcentaje de docentes que conocen y participaron en el régimen de convivencia. 	☐ Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).
	☐ Sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Cantidad de espacios para fomentar el sentido de pertenencia institucional entre los/as estudiantes. ☐ Cantidad de espacios para fomentar el sentido de pertenencia institucional de los/as docentes. ☐ Porcentaje de docentes titulares con 5 años de permanencia en la escuela sobre el total del plantel de docentes titulares. ☐ Cantidad de espacios (jornadas, encuentros) donde se trabaja y reflexiona con los/as estudiantes para la eliminación y prevención de todo tipo de discriminación⁶ y que busquen de manera afirmativa aumentar el sentido de pertenencia. ☐ Cantidad de espacios (jornadas, encuentros) donde se trabaja y reflexiona con personal docente y no docente para la eliminación y prevención de todo tipo de discriminación⁷ y que busquen de manera afirmativa aumentar el sentido de pertenencia. ☐ Cantidad de docentes que, en el marco de sus planificaciones y clases, asumen una perspectiva inclusiva y de respeto a la diversidad. 	☐ Relevamiento propio de la escuela (ver anexo).

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



⁶ Por religión, edad, discapacidad, origen nacional, ascendencia, orientación sexual y/o identidad de género, condición social, creencia o actividad política.

⁷ Por religión, edad, discapacidad, origen nacional, ascendencia, orientación sexual y/o identidad de género, condición social, creencia o actividad política.



concepciones que sustentan esas prácticas, la propuesta curricular, el seguimiento de la trayectoria de los/as estudiantes, las modalidades y temáticas de formación docente.

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



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

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
Recursos materiales, equipamiento e infraestructura	☐ Infraestructura edilicia.	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 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). ☐ Cantidad de aulas en uso. ☐ Cantidad de espacios sin usar. ☐ Disponibilidad de mobiliario y señalética accesible. ☐ Cantidad de alumnos/as por aula. ☐ Equipamiento del laboratorio y sus materiales. ☐ Equipamiento y actualización de la biblioteca escolar. ☐ Equipamiento de arte y sus instrumentos musicales. ☐ Equipamiento audiovisual. 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Relevamiento propio de la escuela. ☐ Datos del boletín "Tu Escuela".



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

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 la comprensión del entorno del que la institución es parte, la caracterización de los/as alumnos/as y las problemáticas o desafíos que se identifican.

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



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

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 por lo tanto 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, a partir de los criterios anteriormente mencionados.

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

Un diagnóstico 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 que hay que resolver, aquella que contribuye a explicarlo. De este modo, 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? ¿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.

En relación con el 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, para formular algunas hipótesis explicativas. En esta instancia, las preguntas serán las siguientes: ¿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 son posibles de ser abordadas 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 de 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 busca 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 niños/as que egresan del nivel definidas en el *Diseño Curricular* y con los propósitos de enseñanza para cada ciclo, año o grado.

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, tal como en el siguiente cuadro:

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 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 busca alcanzar para su posterior evaluación.



Si se toma como ejemplo una escuela que define trabajar el Plan de Matemática según las líneas prioritarias del Ministerio de Educación 2020-2023, esta escuela puede identificar como problemas o desafíos los siguientes:

- Dificultades para el abordaje de las situaciones problemáticas y para la adquisición y desarrollo de prácticas de argumentación de procedimientos utilizados en la resolución de los trabajos propuestos por el/la docente.
- Insuficientes oportunidades para mejorar la resolución de problemas y el desarrollo de prácticas de explicitación y fundamentación de los procedimientos utilizados acordes a lo esperado en cada grado.

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

- Información obtenida a partir del análisis de trabajos escritos, producciones y evaluaciones de estudiantes.
- Información relevada en Matemática en pausa evaluativa (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).
- Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo en Pausa Evaluativa de Matemática (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).
- Rendimiento en Matemática en FEPBA. Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).
- Porcentaje de alumnos/as que se encuentran en promoción acompañada (en comparación con períodos anteriores).
- Información que sirva para identificar dificultades a través de los/as alumnos/as de 4.º grado para revisar la propuesta de primer ciclo.
- Información recabada a partir del testimonio de docentes sobre situaciones de aprendizaje e información de seguimiento.

Los datos no hablan por sí mismos, sino que es necesario interpretarlos, formulando algunas hipótesis explicativas. En esta instancia, las preguntas serán las siguientes: ¿Por qué sucede lo que sucede? ¿Qué factores inciden para que suceda?

Retomando el ejemplo, esta escuela detectó que algunos factores que inciden en el problema son los siguientes:

- Falta de espacios y de momentos accesibles y suficientes en donde se pongan en juego prácticas significativas de resolución de problemas y de manifestación y fundamentación de las estrategias utilizadas en la búsqueda de soluciones que convoquen el interés y motivación de los/as alumnos/as.



- Gran heterogeneidad en los procesos de aprendizaje que requieren fortalecer las intervenciones didácticas adecuadas para acompañar las trayectorias educativas.

Una vez definido el problema o el desafío sobre los que se va a intervenir, es necesario definir los objetivos que se busca 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 el abordaje de las situaciones problemáticas y la adquisición y el desarrollo de prácticas de argumentación de procedimientos matemáticos en todos/as los/as estudiantes 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	El abordaje de las situaciones problemáticas y la adquisición y desarrollo de prácticas de argumentación de procedimientos matemáticos.	En todos/as los/as alumnos/as.	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
“Plan de Matemática”.	Dificultades para el abordaje de las situaciones problemáticas y la adquisición y el desarrollo de prácticas de argumentación de	☐ Información obtenida a partir del análisis de trabajos escritos, producciones y evaluaciones de estudiantes.	Aumentar el abordaje de las situaciones problemáticas y la adquisición y el desarrollo de prácticas de argumentación de procedimientos matemáticos en todos/as los/as estudiantes en un año.



Nombre del proyecto	Problema/Desafío	Fundamentación del problema con datos	Objetivo
	<p>procedimientos utilizados en la resolución de los trabajos propuestos por el/la docente.</p>	<ul style="list-style-type: none">☐ Información relevada en Matemática en Pausa Evaluativa (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).☐ Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo en Pausa Evaluativa de Matemática (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).☐ Rendimiento en Matemática en FEPBA. Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).☐ Porcentaje de alumnos/as que se encuentran en promoción acompañada (en comparación con períodos anteriores).☐ Información que sirva para identificar dificultades a través de los/as alumnos/as de 4.º grado para revisar la propuesta de primer ciclo.☐ Información recabada a partir del testimonio de docentes sobre situaciones de aprendizaje e información de seguimiento.	



Otro ejemplo podría ser una escuela que define trabajar el Plan de Prácticas del Lenguaje (PL) según las líneas prioritarias del Ministerio de Educación 2020-2023. Esta escuela identifica como problema o desafío dificultades en el desarrollo de prácticas de lectura y comprensión de diferentes textos presentados en formatos accesibles, según los objetivos planteados para cada grado.

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

- Información obtenida a partir del análisis de trabajos escritos, producciones y evaluaciones de estudiantes.
- Información relevada en PL en Pausa Evaluativa (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).
- Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo en Pausa Evaluativa (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).
- Rendimiento en PL en FEPBA. Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).
- Porcentaje de alumnos/as que se encuentran en promoción acompañada (en comparación con períodos anteriores).
- Información recabada a partir del testimonio de docentes sobre situaciones de aprendizaje e información de seguimiento.

Los datos no hablan por sí mismos, sino que es necesario interpretarlos, formulando algunas hipótesis explicativas. En esta instancia, las preguntas serán las siguientes: ¿Por qué sucede lo que sucede? ¿Qué factores inciden para que suceda?

Retomando el ejemplo, esta escuela detectó que algunos factores que inciden en el problema son los siguientes:

- Falta de espacios/momentos accesibles y suficientes en donde se pongan en juego prácticas significativas de intercambio de lectura y escritura en sus diferentes formatos y que convoquen el interés y la motivación de los/as alumnos/as y promuevan el desarrollo de lectores/as y escritores/as.
- Insuficientes propuestas de alfabetización significativas y en diferentes formatos de accesibilidad.
- Gran heterogeneidad en los procesos de aprendizaje que requieren fortalecer las intervenciones didácticas adecuadas para acompañar las trayectorias educativas.



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
"Plan de Prácticas del Lenguaje".	Dificultades en el desarrollo de prácticas de lectura y comprensión de diferentes textos, en formatos accesibles, según los objetivos planteados para cada grado.	<ul style="list-style-type: none">☐ Información obtenida a partir del análisis de trabajos escritos, producciones y evaluaciones de estudiantes.☐ Información relevada en PL en Pausa Evaluativa (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).☐ Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo en Pausa Evaluativa (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).☐ Rendimiento en PL en FEPBA. Porcentaje de alumnos/as cuyo rendimiento es bajo (en comparación con períodos anteriores cuando correspondiera).☐ Porcentaje de alumnos/as que se encuentran en promoción acompañada (en comparación con períodos anteriores).☐ Información recabada a partir del testimonio de docentes sobre situaciones de aprendizaje e información de seguimiento.	Promover las prácticas de lectura y comprensión de diferentes textos, en formatos accesibles para todos/as los/as alumnos/as según los objetivos planteados para cada grado en el ciclo lectivo 2021.

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 están relacionadas 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, la identificación de los destinatarios, 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 alumnos/as 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 en relación con cómo se sienten y con los contenidos curriculares; c) hábitos saludables en relación con movimientos corporales, artísticos, alimentación, descanso, contacto con la naturaleza, emociones, etc. de manera integrada y d) respeto por las costumbres y los hábitos familiares y las particularidades de cada estudiante en relación con cuestiones de raza, color, religión, nacionalidad, ascendencia, lugar de origen, edad, discapacidad, orientación sexual real o percibida y/o identidad de género, condición social o creencia a través de acciones integradas entre sí.



Retomando el ejemplo del proyecto “Plan de Matemática”, las líneas de acción propuestas son las siguientes:

- Trabajo de reflexión y articulación de propuestas entre docentes de distintos grados del mismo ciclo que incluyan la implementación de propuestas de reagrupamiento según las trayectorias de los/as alumnos/as.
- Encuentros de intercambio entre docentes de diferentes grados y ciclos para el ajuste de estrategias didácticas inclusivas en relación con los desafíos que se presentan.
- Aumentar la implementación de variadas propuestas de enseñanza accesibles e inclusivas centradas en la resolución de problemas en Matemática y la explicitación y fundamentación de procedimientos y de resolución. Por ejemplo:
 - › Jornada de juegos: se proponen una serie de juegos que permitan posteriormente, en cada grado, generar situaciones de reflexión a partir de ellos y fortalecer la explicitación e intercambio de los procedimientos matemáticos que utilizaron.
 - › Secuencia de situaciones problemáticas que involucren el trabajo en torno a un objeto matemático, introduciendo variables que permitan desarrollar estrategias de resolución. tanto artesanales como más o menos generales, y realizando modificaciones en esos valores para favorecer cambios en las estrategias.
 - › Propuestas para trabajar en los primeros grados el pasaje del conteo al cálculo: con las secuencias “Juegos con los dados”, “Juego de la caja” y “Las colecciones”.
 - › Diseño de actividades que involucren la lectura y el análisis de las consignas de los problemas para todos los grados.
- Acuerdos sobre modos y criterios de evaluación y sobre los propósitos de la evaluación formativa. Alternativas para generar *feedback* con orientaciones que permitan seguir aprendiendo.
- Propuestas de coenseñanza y trabajo en parejas pedagógicas, especialmente en instancias para estudiantes con mayores necesidades de apoyo (docentes, maestros/as MATE, APND, etcétera).
- Revisión de estrategias de enseñanza propuestas, adaptación a situaciones de enseñanza presencial y no presencial.
- Instancias de formación docente focalizadas en la intervención ajustada en función del acompañamiento de los procesos de aprendizaje de los/as alumnos/as con trayectorias diversas.



Retomando el ejemplo del proyecto “Plan de Prácticas del Lenguaje”, las líneas de acción propuestas son las siguientes:

- Trabajo de reflexión y articulación de propuestas entre docentes de distintos grados del mismo ciclo.
- Encuentros de intercambio entre docentes de diferentes grados y ciclos para el ajuste de estrategias didácticas inclusivas en relación con los desafíos que se presentan.
- Aumentar la implementación de variadas propuestas de enseñanza inclusivas centradas en prácticas de lectura y escritura en formatos accesibles (lo que incluye Braille, Sistemas Aumentativos y Alternativos de la Comunicación, etcétera). Por ejemplo:
 - › Generar espacios de intercambio entre lectores/as de manera virtual y presencial en función de recorridos de lectura planificados de manera coordinada entre los ciclos. Se trata de expresar los efectos que las obras producen; discutir y confrontar ideas e interpretaciones; reparar en ambientes y climas creados por el lenguaje; volver al texto para ver cómo está dicho; observar diferentes maneras de nombrar; explicitar supuestos o relaciones entre las partes de la narración, por ejemplo, entre las motivaciones de los personajes y entre lo que hacen.
 - › Proyecto institucional “Familias lectoras”: implica la entrega de texto impreso (y en formatos accesibles) a las familias con periodicidad mensual y el intercambio lector en clase a partir de su lectura.
 - › Proyecto institucional “La biblioteca en el aula”: para desarrollar el gusto por la lectura y la posibilidad de construir paulatinamente un adecuado hábito lector. Acciones específicas: incorporación de nuevos títulos de textos literarios y no literarios en las bibliotecas de aula; realización de situaciones habituales de lectura de diversos textos tomando como punto de referencia el interés de los/as alumnos/as.
 - › Espacios de producción escrita en contextos significativos en cada grado. Por ejemplo:
 - › Producción de un cancionero.
 - › Producción de una recopilación de juegos.
 - › Participación en la producción de materiales para el blog de la escuela.
 - › Producción de un catálogo con breves reseñas literarias como recomendaciones.
 - › Planificación y escritura de textos a partir de un seguimiento de autor/a.



- Acuerdos sobre modos y criterios de evaluación y sobre 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 (docentes, maestros/as MATE, APND, etcétera).
- Revisión de estrategias de enseñanza propuestas, adecuadas a cada situación particular.
- Instancias de formación docente focalizadas en la intervención ajustada en función del acompañamiento de los procesos de aprendizaje de los/as alumnos/as con trayectorias diversas.

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 del PE consiste en constituir un equipo que sea referente del proceso de construcción, seguimiento y evaluación. Este equipo, al que se denomina “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 posibles, para favorecer 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 la dinámica con la que se desarrollará.
- Sostener la reunión con distintos materiales y recursos.
- Dar participación a todos/as los/as integrantes.
- 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 PE se propicien espacios de formación entre los/as mismos/as integrantes 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/as 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/as integrantes de la institución con otras instituciones que podrían aportar a la solución de un problema o desafío y/o al desarrollo de un proyecto.

Por último, la difusión del PE es una estrategia imprescindible para que la comunidad educativa, especialmente las familias, 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, que permiten orientar el desarrollo e introducir las modificaciones que se consideren necesarias.

Si es sostenido y sistematizado, el proceso de seguimiento y evaluación posibilita el aprendizaje en equipo y permite realizar ajustes sobre la marcha. El Proyecto Escuela es un proceso en constante construcción; para desarrollarlo, es imprescindible contar con espacios de intercambio donde se confronten ideas con otros/as y 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 PE son estrategias para orientar la gestión hacia la mejora de las escuelas, ya que 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, en procura de 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. La función del seguimiento es un proceso continuo que se integra desde la etapa de elaboración, para promover que el PE se constituya en una mejora para cada escuela y para identificar los aprendizajes y logros obtenidos, como así también los problemas y las dificultades que impulsarán los cambios necesarios de acuerdo a los objetivos propuestos.

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



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			

Objetivo	Líneas de acción	Actividades	Responsables	Destinatarios/as	Recursos	Plazos		
						Inicio	Fin	Estado
Aumentar el abordaje de las situaciones problemáticas y la adquisición y desarrollo de prácticas de argumentación de procedimientos matemáticos en todos/as los/as estudiantes en un año	☑ Trabajo de reflexión y articulación de propuestas entre docentes de distintos grados del mismo ciclo que incluyan la implementación de propuestas de reagrupamiento de estudiantes.	Reuniones sistemáticas de trabajo con docentes de Matemática.	Coordinador/a de ciclo.	Docentes de Matemática de todos los grados.	Docentes de Matemática de todos los grados.	15/2/21	1/3/21	Completo.
	☑ Encuentros de intercambio entre docentes de diferentes grados y ciclos para el ajuste de estrategias didácticas en relación con los desafíos que se presentan.	Reuniones sistemáticas de trabajo con docentes de Matemática por ciclo.				12/4/21	01/10/21	En proceso.
	☑ Aumentar la implementación de variadas propuestas de enseñanza inclusivas centradas en la resolución de problemas en Matemática y la explicitación y fundamentación de procedimientos y de resolución.		Docente de cada grado.	Estudiantes de todos los grados.				
	☑ Acuerdos sobre modos y criterios de evaluación y los propósitos de la evaluación formativa. Alternativas para generar <i>feedback con</i> orientaciones que permitan seguir aprendiendo.							
	☑ Propuestas de coenseñanza y trabajo en parejas pedagógicas especialmente en instancias para estudiantes con mayores necesidades de apoyo (docentes, maestros/as MATE, APND, etc.).	Jornada de juegos.						



Objetivo	Líneas de acción	Actividades	Responsables	Destinatarios/as	Recursos	Plazos		
						Inicio	Fin	Estado
	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Revisión de estrategias de enseñanza propuestas, adaptación a situaciones de enseñanza presencial y no presencial. ☐ Instancias de formación docente focalizadas en la intervención ajustada en función del acompañamiento de los procesos de aprendizaje de los/as alumnos/as con trayectorias diversas. 	<p>Secuencia de situaciones problemáticas.</p> <p>Propuestas para trabajar en los primeros grados el pasaje del conteo al cálculo.</p> <p>Diseño de actividades que involucren la lectura y el análisis de las consignas de los problemas para todos los grados.</p>						

Evaluación de resultado

Esta evaluación implica el análisis de los resultados alcanzados, así como la valoración tanto de sus efectos deseados como 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, a partir del análisis de la pertinencia de los objetivos planteados y la adecuación de las líneas de acción implementadas.

En primer lugar, tendrá que evaluarse el proceso de construcción del PE. En una primera instancia se definirá cuáles son los aspectos por evaluar, por ejemplo: si es un proyecto convocante para la comunidad escolar, si han participado todos/as los/as integrantes 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, etc. Luego, será necesario construir un conjunto de indicadores que puedan dar cuenta de los aspectos seleccionados, por ejemplo: cantidad de docentes y alumnos/as que participan en el proyecto, cantidad que desiste o 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, se evaluarán los 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 se compara la meta propuesta con el resultado final, esta comparación 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 hubo cambios; también permitirá ver si se cumplieron los compromisos adquiridos por los diferentes actores involucrados y, si no se cumplieron, el por qué, que servirá como insumo para la construcción de otros proyectos que enriquezca las metas.

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

- Aspectos por evaluar: establecer qué elementos se van a considerar para evaluar los procesos y resultados en las etapas del PE.
- Indicadores: señalar los indicadores que se utilizarán para evaluar dichos procesos y resultados
- Instrumentos y fuentes: definir los instrumentos (encuestas, portafolio, registros de observación, *checklist*, etc.) y las fuentes (libro matriz, libros de asistencia, calificadoros, 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 por evaluar del PE	Aspecto	Indicadores	Instrumento a partir del cual se recaba la información	Fuente
<p>Proceso de construcción del Proyecto Escuela.</p>	<p>☐ Nivel y tipo de participación de los diferentes actores.</p>	<p>☐ Cantidad de actores (docentes, directivos, estudiantes, etc.) que participaron en alguna de las instancias de elaboración del PE.</p> <p>☐ Cantidad de actores que participaron en todas las instancias.</p> <p>☐ Grado de interés manifestado por los/as participantes durante este proceso.</p>	<p>☐ Planillas de asistencia y trabajo de las reuniones.</p> <p>☐ Registro descriptivo de las reuniones.</p> <p>☐ Entrevistas.</p> <p>☐ Encuestas.</p> <p>☐ Sondeos de opinión.</p> <p>☐ Guía para la observación de reuniones.</p>	<p>☐ Observación directa de las reuniones.</p>
	<p>☐ Modo en que tomaron las decisiones (por votación, por consenso).</p>	<p>☐ Acuerdos establecidos.</p> <p>☐ Coordinación de los ciclos y secciones en el consenso.</p>		
	<p>Desarrollo e Implementación del Proyecto Escuela.</p>	<p>☐ Cumplimiento de las actividades planificadas.</p>	<p>☐ Construcción de la agenda de trabajo.</p>	
<p>☐ Distribución de responsabilidades.</p>		<p>☐ ¿Cuáles son los roles y funciones de los diferentes actores? ¿Cómo se definen y distribuyen las responsabilidades?</p>		
<p>☐ Dificultades encontradas durante la puesta en marcha del PE y modos de resolución.</p>				
<p>☐ Comunicación del PE a los diferentes actores institucionales y a la comunidad educativa.</p>		<p>☐ Socialización hacia el interior de la escuela: docentes, alumnos/as y familias.</p>		
<p>☐ Participación de los diferentes actores.</p>		<p>☐ Cantidad de docentes y alumnos/as que participan del PE.</p> <p>☐ Cantidad de docentes y estudiantes que desiste; cantidad de docentes y alumnos/as que se suma una vez comenzado.</p>		



Etapas por evaluar del PE	Aspecto	Indicadores	Instrumento a partir del cual se recaba la información	Fuente
Resultados del Proyecto Escuela.	<ul style="list-style-type: none"> Impacto del proyecto Plan de Matemática respecto del abordaje de las situaciones problemáticas y la adquisición y desarrollo de prácticas de argumentación de procedimientos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de alumnos/as que mejoraron en el abordaje de las situaciones problemáticas y en la adquisición y el desarrollo de prácticas de argumentación de procedimientos matemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía para el análisis de las producciones de los/as alumnos/as. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las producciones de los/as alumnos/as antes y después del Proyecto.
	<ul style="list-style-type: none"> Impacto del proyecto Plan de Matemática en las prácticas de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de estrategias inclusivas e innovadoras. Uso de nuevos recursos. Innovación en los modos de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía para la observación de clases. Instrumento para el análisis de planificaciones y de los instrumentos de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación de clases. Planificaciones docentes. Instrumentos de evaluación utilizados por los/as docentes.
	<ul style="list-style-type: none"> Impacto del proyecto Plan de Prácticas del Lenguaje respecto del aprendizaje de las habilidades de lectoescritura. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de alumnos/as que mejoraron su comprensión lectora considerando diferentes formatos de accesibilidad. Cantidad de docentes que incorporaron estrategias inclusivas e innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía para el análisis de las producciones de los/as alumnos/as. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las producciones de los/as alumnos/as antes y después del Proyecto.
	<ul style="list-style-type: none"> Impacto del proyecto plan de Prácticas del Lenguaje en las prácticas de enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de estrategias inclusivas e innovadoras. Uso de nuevos recursos. Innovación en los modos de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía para la observación de clases. Instrumento para el análisis de planificaciones y de los instrumentos de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación de clases. Planificaciones docentes. Instrumentos de evaluación utilizados por los/as docentes.

Una vez que se recaba y se analiza la información, en la evaluación final se verá el grado de cumplimiento de los objetivos, el análisis y la valoración de efectos positivos y negativos y si estos efectos estaban previstos en la elaboración e implementación del Proyecto Escuela; asimismo, se detectarán nuevas necesidades que llevarán a la redefinición



de objetivos, a la selección de líneas de acción que se continuarán, al diseño de nuevas líneas de acción y a la nueva reformulación del proyecto acorde a la situación deseada.

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

Aquí se podrá analizar el impacto del proyecto sobre la base del 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 el 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 e instrumentos más adecuados.

Para ello, es importante poder definir con anticipación las siguientes cuestiones:

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

b. Fuentes de información

Las fuentes 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 esta se genera, antes de ser interpretada o evaluada por otra persona y cuando 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 lo 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 seguimiento del Proyecto Escuela.

La observación

Esta técnica requiere que se defina previamente qué se observará, para qué y cómo. Para ello es importante establecer lo siguiente:

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

A continuación se describen los instrumentos y herramientas que pueden utilizarse para guiar la observación: los hay 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 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 pre-establecidos. 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 por parte de la persona que observa. 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 de los/as lectores/as.

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 se 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.

Entre las desventajas de la entrevista se pueden mencionar las siguientes:

- 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 de la persona entrevistada por ser vista en forma positiva puede influir en sus respuestas.

El instrumento o herramienta por 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, etcétera).
- 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 (según la técnica utilizada, esos insumos serán los registros de observación completos, las entrevistas desgrabadas o la documentación seleccionada y clasificada).

En una primera instancia, se deberá proceder al ordenamiento o a la 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 (citas, textos, entre otras).



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 familias. 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 ayuda o quiénes ayudan al alumno o a la alumna con las tareas escolares en su casa? a. La madre. b. El padre. c. Hermanos/as mayores. d. Otros/as integrantes de la familia. 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 a la persona encuestada la posibilidad de matizar o de 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. Por ejemplo, una pregunta mal formulada podría ser: *¿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 los padres y las 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 consistente 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 las familias a las reuniones que organiza la escuela, se procede a realizar una serie de cruces de la variable “asistencia a las reuniones de familias” con otras como “edad del familiar”, “máximo nivel educativo alcanzado por el familiar”, “situación ocupacional del familiar”, “cantidad de horas trabajadas a la semana por el familiar”, “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 a las reuniones. De esta manera, los cruces y combinaciones de variables a realizar se irán estructurando, por un lado, en función de los interrogantes planteados antes de comenzar con el relevamiento, pero también de otros interrogantes que pueden ir surgiendo a medida que se conocen ciertos resultados.



Vamos Buenos Aires



/educacionba

buenosaires.gob.ar/educacion