

## Orientaciones sobre las estrategias para la continuidad del Plan de Mejora Institucional en las Escuelas Secundarias

---

En estos días se está efectivizando el depósito de los fondos destinados a la implementación de los PMI en las Escuelas Secundarias. Esto permite dar inicio o continuidad a los proyectos que se vienen desarrollando en las escuelas, pero también a la evaluación de lo desarrollado, la detección de nuevas problemáticas, la priorización de necesidades y demandas y la posibilidad de proponer nuevos proyectos. Por eso ésta Dirección Provincial considera que es un momento apropiado para revisar algunos conceptos centrales respecto del desarrollo de los Planes de Mejora y proponer orientaciones para la implementación de las mejores estrategias.

Desde el año 2010, la propuesta de trabajo que se llevó adelante en las escuelas secundarias de la Provincia de Buenos Aires, a partir de la elaboración e implementación de los Planes de Mejora Institucionales (PMI) se orientó a generar acciones destinadas a acompañar y mejorar las trayectorias educativas de adolescentes y jóvenes. Desde el inicio, se promovió el diseño y el desarrollo de experiencias pedagógicas e institucionales tendientes a mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, a disminuir la repitencia y el abandono y a favorecer la permanencia con aprendizaje de los estudiantes en la escuela.

El PMI debe **potenciar a la escuela en su conjunto siendo los estudiantes los principales beneficiarios** de esta política educativa. Por ello, se constituyen en una importante herramienta de gestión de los procesos de enseñanza y de aprendizaje que permite fortalecer las propuestas ya existentes, como así también, poner en marcha iniciativas que resulten novedosas.

En el Régimen Académico Común para la Educación Secundaria de la Provincia de Buenos Aires (*Resolución 587/11*), en las “Orientaciones para la Organización Pedagógica e Institucional de la Educación Secundaria Obligatoria” (*Resolución 93/09 del Consejo Federal de Educación*), y en las orientaciones provinciales elaboradas desde el año 2010, se indica que las propuestas escolares deberían ir incorporando ciertos rasgos organizativos que contemplen nuevas demandas y necesidades de los estudiantes; por ejemplo, se invita a revisar las regulaciones que determinan la inclusión o la exclusión, la continuidad o la discontinuidad de los adolescentes y jóvenes en las escuelas.

Por lo antes mencionado sostenemos y enmarcamos que las acciones y actividades que se realizan en los espacios del PMI, deben tener necesariamente **una finalidad pedagógica** y el claro objetivo de que, mediante las estrategias a implementar, puedan generarse **mejoras**

**institucionales** que permitan abordar los problemas pedagógicos identificados por las escuelas.

Es por esto que a la hora de pensar y llevar adelante los proyectos del PMI, es necesario analizar las posibilidades reales que se proponen a los estudiantes, esto es, si los dispositivos, propuestas y horarios son posibles y convenientes para que éstos participen activamente.

Los Planes de Mejora Institucionales constituyen un esfuerzo nacional y provincial para avanzar en una transformación progresiva del modelo institucional de la educación secundaria y de las prácticas pedagógicas, **generando formatos específicos que permitan efectivizar el derecho a una educación secundaria de calidad.**

A continuación redefinimos *algunos criterios* que se deben tener en cuenta a la hora de pensar, elaborar y poner en marcha los proyectos institucionales en las escuelas:

- 1) **Estado de situación:** Identificar y describir aquellas situaciones institucionales que requieren una atención particular tanto para profundizar propuestas que ya se vienen desarrollando sin dificultad como para aquellas que presentan mayores desafíos en su implementación. Para construir el estado de situación, es deseable que se pueda recurrir a insumos institucionales que arrojen información cuantitativa y cualitativa sobre la escuela (actas, registros, boletines, calificadoros, libros de temas, observaciones de clases, informes de calificación, indicadores institucionales, etc.)
- 2) **Objetivos:** definir clara y brevemente las intenciones educativas del proyecto. Tener en cuenta que los mismos se puedan cumplir en el lapso previsto de implementación del plan.
- 3) **Estrategias institucionales:** definición de acciones institucionales a desarrollar para abordar los problemas explicitados en el estado de situación y el logro de los objetivos propuestos. Las mismas pueden ir variando según necesidades.
- 4) **Dispositivo de seguimiento y monitoreo del plan:** El componente escolar del seguimiento y monitoreo será llevado adelante por el equipo directivo y los referentes institucionales de las escuelas seleccionadas. Para ello generarán instrumentos que permitan relevar información respecto del estado de avance del plan, para revisar, modificar, fortalecer las estrategias planteadas. Tendrá como propósitos:
  - a) Realizar el seguimiento directo de la planificación, desarrollo y evaluación de los PMI en las escuelas.
  - b) Acompañar y orientar pedagógicamente el desarrollo de los PMI, en base a las orientaciones producidas por el Equipo Central.
  - c) Relevar información solicitada por el referente distrital y/o el Equipo Técnico Central, solicitando y realizando la cumplimentación de los formularios, planillas e informes solicitados.
  - d) Mantener informado al Inspector de Enseñanza sobre cualquier inconveniente o cambios respecto del normal desarrollo del proyecto propuesto por la escuela a su cargo.

- 5) Financiamiento:** organizar una distribución de los recursos disponibles, teniendo en cuenta los destinados para gastos operativos y los disponibles para el pago de horas institucionales.

Al comienzo de la implementación del PMI en las escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires se sugirieron, desde la Dirección Provincial de Educación Secundaria, las siguientes estrategias:

**Tutorías:** es una estrategia que se propone generar mejores condiciones para la escolaridad del estudiante, la enseñanza y el aprendizaje desde su doble dimensión: académica y vincular. Posibilita un abordaje de los contenidos de enseñanza desde un lugar de acompañamiento/seguimiento personal acorde a las necesidades y características de los sujetos. Si bien la función tutorial es diversa y heterogénea, todas comparten la intención de acompañar, sostener y apoyar las trayectorias educativas de los estudiantes. Contribuye a su integración a la escuela y al grupo de pares y a mejorar el aprendizaje académico vinculado a la construcción de su proyecto de vida.

En el ámbito de la escuela la tarea del tutor se identifica fuertemente en el trabajo con los estudiantes y sus familias, a la vez que trabaja en forma conjunta con directivos, docentes, preceptores y otros actores educativos.

Pueden adoptar la forma de clases o acompañamiento personalizado o en pequeños grupos de estudiantes que muestren dificultades en relación al trabajo con alguna materia o contenido en particular o bien aquellos estudiantes que por razones de salud necesitan atención domiciliaria y/ u hospitalaria, siempre articulando con los equipos de orientación escolar. La particularidad de las tutorías es que requieren un tipo de trabajo con mucho conocimiento del estudiante, ya que su eficacia estará en gran parte determinada por el conocimiento de la forma en que los estudiantes aprenden o acceden a algún/os contenido/s en particular.

**Clases de Apoyo:** se basan en identificar las dificultades generales que plantea un/os contenido/os, para realizar un abordaje pedagógico que permita superar específicamente esas dificultades comunes, a partir de nuevas estrategias didácticas. Se puede trabajar en pequeños grupos porque la relación que establece el docente de apoyo es entre la dificultad del contenido y la nueva propuesta de abordaje, en función de situaciones planteadas como frecuentes.

No reemplazan el trabajo en clase propio de cada materia, sino que son complementarias y apoyan, orientan al estudiante en la comprensión de los contenidos con los que se le presentó alguna dificultad. Si las clases de apoyo están a cargo de un docente diferente al del curso, será necesario establecer mecanismos de articulación de trabajo y de acuerdos entre ambos docentes.

**Talleres:** consisten en propuestas distintas de enseñanza y de aprendizaje, que enfatizan más en la forma en la que se trabaja que en los contenidos específicamente. Se busca romper formatos muy rígidos y lineales de aprendizaje proponiendo una mayor horizontalidad y posibilidades diferentes para el trabajo escolar.

Con el transcurso de los años, la implementación del PMI, fue incorporando, ampliando y enriqueciendo el campo de estrategias posibles en función del cuidado de las trayectorias de nuestros estudiantes. En este sentido se ejemplifican a continuación algunas de las que con mayor frecuencia se desarrollan en diferentes escuelas secundarias de la provincia:

**Complementación pedagógica en el aula:** esta estrategia de enseñanza se realiza de manera conjunta entre dos docentes que asumen la responsabilidad de compartir el acto educativo. Es una estrategia institucional que se puede poner en práctica en uno o más cursos de la escuela. Las parejas de docentes así conformadas tienen por finalidad fortalecer la enseñanza y generar mejores condiciones de aprendizaje.

No sólo implica “dar clase juntos” sino que también requiere de una planificación compartida, de la toma de decisiones didácticas consensuadas y de la complementación de estilos, saberes y roles, entre otras cuestiones.

La complementación pedagógica permite fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes **de la misma o de diferentes materias**, para generar nuevas estrategias pedagógicas que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes. Según los objetivos establecidos, los docentes pueden compartir la totalidad de la carga horaria semanal de la materia o destinar sólo una parte de esa carga horaria. En todos los casos es necesario que ambos docentes cuenten con al menos 1 hora institucional destinada a la planificación y evaluación de la tarea.

**Horarios de Consulta:** consiste en momentos que ofrecen los docentes para resolver inquietudes puntuales respecto a su materia. Este tipo de estrategia puede ser una de las más apropiadas para que los docentes acompañen y orienten a los estudiantes ante algún examen parcial o comisiones evaluadoras.

**Materias Previas por tramos:** es una estrategia pedagógica para incentivar a los estudiantes a rendir sus materias previas asistiendo a encuentros de trabajo y estudio con docentes de cada una de las asignaturas pendientes de acreditación. Tiene por objetivo ayudar al estudiante a volver a transitar un proceso de aprendizaje, con la oportunidad de ir aprobando a través de instancias evaluativas parciales, los diferentes contenidos considerados prioritarios para la acreditación de la materia.

La escuela deberá buscar en sus registros, calificadores y otros documentos, la nómina de alumnos que poseen materias pendientes de acreditación y luego determinará cuáles son las materias incluidas en este proyecto según los recursos disponibles. Es decir, la estrategia se

implementará para todas las materias o para aquellas pendientes para una mayor cantidad de alumnos. Una vez confeccionadas las listas deberán informar a los estudiantes sobre la implementación del proyecto para que los alumnos puedan inscribirse y concurrir.

Los docentes deberán acordar con el equipo directivo, los contenidos a evaluar y todas aquellas cuestiones organizativas propias del proyecto. A su vez, deberán planificar clases que cuenten con estrategias de trabajo diferentes a las que se desarrollan normalmente en la cursada.

También a modo de ejemplo, se describen a continuación otras propuestas que se han relevado en las consultas al territorio y que son de posible implementación:

- Trayectos intensivos en contraturno a cargo de docentes con horas institucionales, en articulación con los docentes del Departamento de Integración Curricular, si los hubiere, o el docente de las materias pendientes de acreditación.
- Tutorías virtuales con un espacio donde los estudiantes disponen de los materiales, aprenden a organizarlos, ejercitar, plantear dudas y volver a estudiar.
- Elaboración de guías que ayudan a los estudiantes a administrar los tiempos, organizar la carpeta, comprender un texto, reconocer lo importante, buscar y sistematizar la información, preparar un trabajo, resolver un ejercicio, en síntesis, estudiar una materia.

Todas las propuestas pueden complementarse con las herramientas que brinda el equipamiento individual e institucional del Programa Conectar Igualdad.

Es importante que el equipo docente en pleno, tanto los docentes de las materias curriculares como los que tienen horas institucionales de PMI, junto a los directivos de la escuela, evalúen periódicamente el proceso de trabajo que se va desarrollando, el desempeño de los estudiantes y la dinámica del grupo, entre otras variables para producir modificaciones en caso de que sea necesario.

### **Propuestas de articulación**

**Con educación primaria:** son propuestas que tienen como objetivo acompañar el tránsito de la escuela primaria a la secundaria. Implica un trabajo coordinado entre los directivos y docentes de ambos niveles, para facilitar las trayectorias de los estudiantes. El propósito es sostener el tránsito de un nivel al otro y construir entre los

docentes de ambas instituciones, el “oficio de estudiante de secundaria”, creando un espacio donde los jóvenes puedan manifestar sus opiniones, expectativas, temores, entre otros e ir desarrollando el sentido de pertenencia con la Institución que lo recibe.

**Con el nivel superior: Talleres de Difusión:** se busca la articulación con diferentes instituciones de nivel superior a través de talleres que difundan las diferentes propuestas académicas locales, zonales, provinciales, nacionales. También se organizan visitas a dichas instituciones a fin de conocer la oferta formativa que presentan (Universidades, Facultades, Centros de extensión universitaria, ISFDyT, Centros de Formación Profesional, entre otros).

**Talleres de Experiencias Compartidas:** se trata de generar espacios donde se convoque a jóvenes que ya estén cursando estudios superiores, se los invita a concurrir a la escuela a compartir sus experiencias como estudiantes del nivel superior. Esto se hace también a modo de panel con diferentes invitados.

**Propuestas de acompañamiento al egreso:** el último año de la escuela secundaria es el ámbito ideal para implementar estrategias de *Orientación al estudiante* que lo acompañen a finalizar sus estudios y contribuyan a construir su proyecto de vida. En este sentido se inscriben los proyectos de:

**Propuestas de articulación con el mundo del trabajo<sup>1</sup>:** se busca generar estrategias para que los jóvenes puedan formarse, capacitarse e insertarse en el mundo laboral en las mejores condiciones posibles. Para ello es necesario que la escuela cuente con un equipo de docentes que puedan organizar experiencias laborales en empresas u otras instituciones del mundo del trabajo, microemprendimientos y experiencias en cooperativas. Se puede colaborar con la confección del currículum vitae de los estudiantes, recurrir a buscadores o bolsas de trabajo en internet como espacios para futuras posibles búsquedas de empleo, simular entrevistas de trabajo, entre otras actividades. Para llevar a cabo estas actividades es importante articular con la materia Trabajo y Ciudadanía.

**Terminalidad** es una propuesta que tiende por un lado a garantizar las condiciones de salida para la finalización del secundario y la obtención de la certificación correspondiente y por otro, a favorecer y acompañar el diseño de un proyecto post secundario a través de la articulación con escenarios que no son los escolares y en los que los egresados pueden incorporarse: mundo laboral, educación superior, universidad.

---

<sup>1</sup> Ley Provincial 13688 en su artículo 15 e) establece concebir y fortalecer la cultura del trabajo y de los saberes socialmente productivos tanto, individuales como colectivos y cooperativas así como una vinculación efectiva con los procesos científicos, tecnológicos de desarrollo e innovación productiva, como parte constitutiva del proceso de formativo de todos los jóvenes del nivel.

**Atención Domiciliaria:** se trata de estrategias específicas para aquellos estudiantes del nivel secundario que por razones de salud, ya sea en forma temporaria o permanente, necesiten atención domiciliaria y/u hospitalaria. Estas acciones deben coordinarse con la modalidad de Educación Especial, facilitando por ejemplo, la elaboración de guías de trabajo de las distintas materias para que los estudiantes puedan dar continuidad a las cursadas del año.

**Espacios de fortalecimiento de la enseñanza:** las escuelas cuyos proyectos lo ameriten, pueden destinar algunas de las horas institucionales asignadas por el PMI, a docentes de determinadas materias, para que, fuera del horario de clases, puedan reunirse con otros colegas para participar de una instancia de capacitación o perfeccionamiento. Estos grupos de trabajo pueden contar con la presencia de un especialista, de un técnico generalista solicitado al CIE del distrito, o puede estar a cargo de un docente de la escuela. Puede tratarse de un espacio de fortalecimiento periódico (no más que una vez por mes) o constituirse sólo en una oportunidad, para el trabajo con una temática particular.

Estos espacios deben contar con una adecuada planificación de una agenda de trabajo e informe posterior a su realización.

Para finalizar con este apartado, es importante destacar que el PMI es un plan que requiere de la **institucionalización** de todas las estrategias diseñadas dado que responden a objetivos institucionales claramente definidos. A su vez, el PMI tiene un proceso bien delimitado: **comienza cuando se realiza el depósito de los recursos económicos y finaliza cuando los mismos son ejecutados y rendidos**. Es por ello que cada depósito, nos invita a repensar y redefinir los proyectos en función de los diagnósticos institucionales que se vayan realizando.

Para repensar los proyectos pedagógicos institucionales les proponemos una serie de preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las estrategias más utilizadas en sus escuelas y por qué las eligen. ¿En algún caso hicieron reemplazo de estrategias? ¿Por qué?
- ¿Qué estrategias que no están contemplados en el documento ustedes utilizan y consideran valiosos para sumar insumos?
- ¿Cuáles son las mejoras institucionales que se lograron instalar en la escuela a partir del PMI? ¿Cómo se llevaron adelante?
- A partir de la lectura de este documento, ¿qué modificaciones realizarían al proyecto?

## Rendiciones:

Las rendiciones del PMI se realizan de la misma manera que se venían haciendo durante 2014 y 2015. El instructivo vigente, del año 2014 se puede consultar en el siguiente link: <http://sitrared.me.gov.ar/meTransferenciasPortal/documentos/lineasDeAccion/Ida17-2015.pdf>

Es necesario que **lean el instructivo** y que luego, tengan en cuenta para rendir las siguientes cuestiones:

- **No gastar** antes de la acreditación del depósito: todo gasto debe ser posterior a la fecha de ACREDITACIÓN - SIN EXCEPCIONES.

- No gastar más de \$ 5.000 (cinco mil) en un mismo proveedor, única factura o facturas correlativas del mismo día o días distintos. Si lo hacen deben pedir tres presupuestos comparativos sin excepciones.

- No comprar elementos inventariables, todo lo que se compre debe ser de consumo rápido (papel, fotocopias, recarga y compra de toner, etc.).

- Detallar cada indicación que figura en la factura en el campo del SITRARED que dice "detalle de compra" (por favor NO generalizar, estilo "artículos de librería", "insumos informáticos", "materiales didácticos", etc.). Si obtiene un ticket, debe además tener su correspondiente remito en caso de NO EXISTIR detalle de lo comprado en el mismo.

- En caso de hacer algún gasto correspondiente a la compra de materiales para la realización de talleres, por favor especificar en las observaciones de dicha carga su uso relación con el PMI.

- Gastar exacto o pasarse un poco y la última factura se carga como parcial. Se les recomiendo hacer esto ya que muchas veces en la solapa de "devoluciones" hacen la carga del sobrante mínimo que les quedó (centavos) cuando dicho campo es solamente para que se carguen depósitos bancarios o APÉNDICE 4 (autorización para que Nación retire fondos NO utilizados de la cuenta).

- Enviar la rendición (planillas de SITRARED y UNA copia de facturas) a la ciudad de La Plata, calle 12 esquina 51 - Torre 1 - Piso 12 - CP 1900 - Mesa de entradas de 9 a 16 hs

## Contactos:

Gastos Operativos escribir a [gastosoperativospmi@gmail.com](mailto:gastosoperativospmi@gmail.com)

Horas Institucionales escribir a [horasinstitucionaespmi@gmail.com](mailto:horasinstitucionaespmi@gmail.com)

Cuestiones administrativas (cambio de titular de tarjeta, generación de nuevas) y pedagógicas (envío de proyectos, informes de avance, consultas sobre estrategias) escribir a [planesdemejoraseundaria@gmail.com](mailto:planesdemejoraseundaria@gmail.com)

## Materiales Consultados:

- Institucionalidad y fortalecimiento de la Escuela Secundaria obligatoria. Planes Jurisdiccionales. Plan de Mejora Institucional. Resolución del Consejo Federal de Educación. 2009. Disponible en: <http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res09/86-09-anexo01.pdf>
- Diseño e implementación del Plan de Mejora Institucional. Serie de documentos de apoyo para la Escuela Secundaria. Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación 2011. Disponible en: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004165.pdf>
- Instructivo para la ejecución Planes de Mejora Institucional de Nivel Secundario <http://sitired.me.gov.ar/meTransferenciasPortal/documentos/lineasDeAccion/Ida17-2015.pdf>
- Régimen académico común para la Educación Secundaria de la Provincia de Buenos Aires. Resolución 587/11 [http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/secundaria/normativa/escsecundaria/regimen\\_academico\\_res\\_587\\_11\\_3.pdf](http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/secundaria/normativa/escsecundaria/regimen_academico_res_587_11_3.pdf)
- Orientaciones para la Organización Pedagógica e Institucional de la Educación Secundaria Obligatoria. Resolución 93/09 del Consejo Federal de Educación <http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res09/93-09-anexo.pdf>