

**AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA  
EN ESCUELAS SECUNDARIAS**

**IACE – Secundaria**

*Un camino para mejorar la Calidad Educativa en escuelas secundarias*

UNICEF - CEADEL

2015

**Dirección editorial**

Elena Duro,  
Especialista en Educación de UNICEF

**Autoría**

Elena Duro, Olga Nirenberg

**Consultora para la versión 2015**

Ana Lía Kornblit

**Coordinación General IACE**

Claudia Castro

**Colaboración**

Verónica Minassian, Andrés Peregalli, Carola Arrúe, Hilda Paiuk, Graciela Cardarelli, Adriana Sznajder.

## INDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Página
<b>I. ASPECTOS CONCEPTUALES</b>	3
1. La escuela secundaria en los tiempos actuales	3
2. Hacia una educación secundaria de calidad para todos	3
3. La Calidad Educativa en un sentido amplio	6
4. El significado de la autoevaluación	8
5. Propósitos del método IACE secundaria	8
6. El enfoque de Derechos en el IACE	9
7. Consideración de temas emergentes	10
8. Los múltiples aspectos de la Calidad Educativa	10
Esquema I: Dimensiones y variables de la Calidad Educativa	11
Matriz síntesis de variables e indicadores según dimensiones de la Calidad educativa	12
9. La Teoría del Cambio en el IACE	17
<b>II. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	18
1. Técnicas, ejercicios e instrumentos	18
2. Precisiones sobre las dinámicas grupales o talleres	20
3. Proceso de aplicación del IACE secundaria – Condiciones, pasos y actividades	22
Esquema 2: Circuito del proceso de autoevaluación en cada escuela	24
4. Conformación y funciones de los Grupos Promotores (GP) en cada escuela	24
5. Rol de los supervisores	25
<b>III. EJERCICIOS BÁSICOS</b>	27
. Ejercicio básico 1: Sistematización de datos de la escuela para los últimos cinco ciclos lectivos completos	28
. Ejercicio básico 2: Aplicación de encuesta a familiares de estudiantes	30
. Ejercicio básico 3: Taller sobre la Misión de la escuela	34
. Ejercicio básico 4: Taller sobre el Significado de Calidad Educativa en la escuela	36
. Ejercicio básico 5: Valoración de variables e indicadores según dimensiones de la calidad educativa – selección de problemas y acciones superadoras	38
. Ejercicio básico 6: Formato del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa de la escuela	50
<b>IV. EJERCICIOS OPCIONALES</b>	56
. Ejercicio opcional sobre sexualidad	57
. Ejercicio opcional sobre manifestaciones de violencia en la escuela	60
. Ejercicio opcional sobre prevención del tabaquismo, del consumo problemático de alcohol y otras drogas	64
<b>V. INSTRUMENTOS</b>	70
1. Formato para el Cronograma de actividades para realizar la autoevaluación en cada escuela	71
2. Guía orientadora para moderación de talleres para análisis de valoraciones, identificación y priorización de problemas (en base al ejercicio básico 5)	73
3. Guía orientadora para moderación de talleres de discusión y acuerdos sobre el Plan de Acción para la mejora de la Calidad educativo (en base al ejercicio básico 6)	75
4. Formato para la Sistematización del proceso de autoevaluación realizado en la escuela	78
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	80

## I. ASPECTOS CONCEPTUALES

### 1. La escuela secundaria en los tiempos actuales

En las últimas décadas se ha producido un importante aumento de la escolarización en el nivel medio, aunque fue acompañado de serios problemas en el rendimiento interno. Las tasas de no promoción y abandono son críticas. El desafío pendiente ya no es tanto el acceso, sino la posibilidad efectiva de permanecer, aprender y egresar (Larrondo, 2009). En otras palabras, en el nivel secundario *“la expansión no es sinónimo de inclusión ni de distribución equitativa”* (Romero, 2012, pag.10).

A tono con lo que sucede en el mundo y en los países de América Latina, la modificación y apertura del nivel de enseñanza media ocupa un lugar central en la agenda educativa gubernamental. En Argentina la Ley de Educación Nacional N° 26.206 del año 2006 declaró la obligatoriedad de este nivel, lo cual tiene implicancias relevantes sobre los diseños curriculares, la organización institucional, los criterios pedagógicos, las normas de convivencia o sistemas de sanciones disciplinarias, los sistemas de evaluación y el desempeño docente.

El Artículo 16 de esa Ley le asigna al Ministerio Nacional y a las jurisdicciones la responsabilidad de dar cumplimiento a

*“...la obligatoriedad escolar a través de alternativas institucionales, pedagógicas y de promoción de derechos, que se ajusten a los requerimientos locales y comunitarios, urbanos y rurales, mediante acciones que permitan alcanzar resultados de calidad equivalente en todo el país y en todas las situaciones sociales”.*

La obligatoriedad de la escuela secundaria implica un enorme desafío tanto para los estados (de los niveles nacionales y jurisdiccionales) como para la sociedad en su conjunto, ya que lograr una escuela secundaria universal, abierta y de calidad es algo fundamental para la construcción de sociedades más justas, solidarias e inclusivas.

*“Romper con la reproducción de las brechas sociales en brechas educativas resulta un imperativo para que nuestros adolescentes, jóvenes y adultos cuenten con una propuesta educativa igualitaria, más allá de sus recorridos previos y de los lugares que habitan”.<sup>1</sup>*

Por otra parte, la misma Ley establece la finalidad de la escuela secundaria, para todas las modalidades y orientaciones, expresando clara y sintéticamente que consiste en:

*“...habilitar a los/las adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de los estudios”.*

### 2. Hacia una educación secundaria de calidad para todos<sup>2</sup>

La obligatoriedad de la escuela secundaria conlleva nuevas dinámicas y ubica las trayectorias escolares de todos los adolescentes en el centro de las preocupaciones. Esta situación implica profundos cambios en las instituciones y sus propuestas, que se promueven desde las distintas resoluciones sobre las reformas en la escuela secundaria. En ellas se hace especial hincapié en la necesidad de desarrollar políticas educativas que garanticen trayectorias escolares continuas y completas, en las cuales se adquieran aprendizajes equivalentes y de calidad a partir de un conjunto común de saberes, para todos y cada uno de los adolescentes y jóvenes de nuestro país. De este modo, es necesario fortalecer capacidades para actuar desde las instituciones de manera sistemática sobre las discontinuidades y quiebres de las experiencias escolares de los estudiantes. Con las políticas y regulaciones que se implementen se buscará habilitar a las

---

1 Véanse la ley y las diversas resoluciones del Consejo Federal de Educación, citadas en bibliografía.

2 En este texto se da por sentada la orientación hacia el logro de la equidad en materia de género y se usa solo el tradicional masculino genérico para no dificultar la lectura fluida y comprensiva. Esta decisión se funda, por un lado, en el hecho de que los lingüistas no se han puesto de acuerdo acerca del uso del “o/a” o de la “@” para denotar lo femenino/masculino y, por otro, en las recientes recomendaciones al respecto del Prof. Ignacio Bosque, de la Real Academia Española, en su artículo “Sexismo lingüístico y visibilidad de la mujer” ([www.rae.es](http://www.rae.es)).

instituciones para poner en juego diferentes formatos y propuestas de trabajo que tomen en cuenta la diversidad. Con ese fin, se procurará impulsar estrategias de fortalecimiento institucional y de acompañamiento a los equipos directivos y docentes, para diseñar estas modificaciones y promover el intercambio entre las escuelas y sus docentes. Esto facilitará no sólo la posibilidad de compartir experiencias, sino también dar visibilidad a los saberes que se producen en los establecimientos educativos de nivel medio respecto de la tarea de enseñar.

En estos escenarios el Estado deberá garantizar:

- el derecho a la educación a través del acceso efectivo de todos los adolescentes, jóvenes y adultos, cualquiera sea su condición y/o situación personal, de género, lugar de residencia, económica y cultural;
- la inclusión y las trayectorias escolares continuas y completas de adolescentes, jóvenes y adultos implementando medidas que amplíen las posibilidades de ingresar, permanecer y egresar de la escuela en condiciones de igualdad de oportunidades;
- una formación relevante para todos los destinatarios, promoviendo la unidad pedagógica y contemplando la diversidad organizacional de las ofertas educativas.

Para ello, desde las distintas resoluciones se establece que deberán ser propiciadas las condiciones necesarias para renovar los proyectos pedagógicos para la igualdad y la calidad, se deberá fomentar la participación de los distintos actores involucrados, buscando democratizar estos espacios y renovar los formatos institucionales y las condiciones pedagógicas en que se inscribe la organización del trabajo de los equipos docentes y las trayectorias escolares de los estudiantes.

Entre los múltiples factores que inciden en el complejo proceso educativo, la organización de la escuela, sus docentes, sus formas de enseñar poseen relevancia fundamental. Sin embargo, las responsabilidades en pos de la meta de una educación de calidad para todos son compartidas por otros actores y sectores: las familias, el Estado –a través de los gobiernos educativos nacional y jurisdiccionales, que fijan la política educativa y deben generar las condiciones para su desarrollo– y el conjunto de instituciones y organizaciones del nivel local en condiciones de brindar apoyos a la comunidad educativa. Es necesario que el sistema educativo en su conjunto, incluyendo esa diversidad de actores, se aboque al diseño e implementación de procesos de mejora que combinen adecuadamente los siguientes elementos:

- la evaluación diagnóstica y la implementación gradual de procesos de autoevaluación para identificar los puntos de partida, los indicadores actuales, sus avances y dificultades;
- la planificación de las metas y líneas de acción para encaminar los esfuerzos de mejora y transformación de cada institución;
- la asignación y aplicación del financiamiento disponible para asegurar las líneas de acción y los resultados previstos;
- la gestión educativa que efectúe la coordinación de equipos docentes y combine los distintos recursos para alcanzar las metas educativas propuestas;
- el seguimiento y monitoreo de los procesos y resultados programados.

Alcanzar la meta de una educación secundaria inclusiva y de calidad requiere diferentes recorridos. Uno de ellos, imprescindible, consiste en la reflexión sistemática sobre la base de información pertinente y oportuna que posibilite la mejor forma de intervenir sobre la realidad de las escuelas para elevar los resultados. De allí, la necesidad de promover una cultura evaluativa que emerja desde las propias personas e instituciones que intervienen en el proceso educativo, de manera participativa y democrática. Una cultura y una práctica que puedan retroalimentarse y enriquecerse en una relación armoniosa con las imprescindibles modalidades y mecanismos de evaluación de la Calidad Educativa establecidos por el Estado.

*“El Ministerio de Educación tendrá la responsabilidad principal en el desarrollo e implementación de una política de información y evaluación continua y periódica del sistema educativo para la toma de decisiones tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, la justicia social, en la asignación*

de recursos, la transparencia y la participación social". (Ley 26.206 de Educación Nacional, capítulo III, artículo 94).

*"La política de información y evaluación se concertará en el ámbito del Consejo Federal de Educación. Las jurisdicciones participarán en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación e información periódica del sistema educativo, verificando la concordancia con las necesidades de su propia comunidad en la búsqueda de la igualdad educativa. Asimismo, apoyará y facilitará la autoevaluación de las escuelas con la participación de los/as docentes y otros/as integrantes de la comunidad educativa". (Ley 26.206 de Educación Nacional, capítulo III, artículo 96).<sup>3</sup>*

Vale mencionar que las Metas Educativas 2021,<sup>4</sup> se orientan hacia la mejora de la calidad y equidad de la educación para hacer frente a la pobreza y la desigualdad y, de esta forma, favorecer la inclusión social. Estas metas plantean que el objetivo del primer ciclo de la enseñanza secundaria (primero a tercer año, también denominado como "baja secundaria") es completar la formación de las competencias básicas, ofrecer mayores oportunidades de educación y crear las condiciones favorables para una educación continua. El segundo ciclo (o de "alta secundaria") se dirige a la especialización y apunta a la formación para la continuación de estudios postsecundarios o para el ingreso en el mercado laboral.

Sobre la evaluación institucional esas metas plantean que se trata de un "reto ineludible", ya que "la escuela es el origen y el destino principal de las políticas educativas". También expresan la importancia de evaluaciones integrales y "no sólo referidas a los resultados académicos de los estudiantes". Recomiendan la utilización de "métodos dialógicos", por medio de los cuales se fomente la conversación y el intercambio de opiniones.

En el marco de la Ley de Educación Nacional, teniendo en cuenta las citadas metas y ante los desafíos que tanto el Estado como la comunidad educativa deben enfrentar en relación con la calidad de la educación, UNICEF Argentina y el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL) han elaborado un método denominado Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE), el cual aporta a los esfuerzos colectivos para efectivizar el derecho a una educación inclusiva y de calidad para todos y cada uno de los y las adolescentes que asisten a establecimientos secundarios.

A propósito, dice Claudia Romero:

*... necesitamos diseñar una escuela diferente [...]; los cambios en educación requieren iniciativas desde abajo, con apoyos desde arriba [...]; las escuelas, como organizaciones, tienen que llevar a cabo proyectos educativos dirigidos a incrementar los niveles de aprendizaje y de éxito de sus estudiantes. (Romero, 2012, pag.11).<sup>5</sup>*

El IACE tiene por finalidad contribuir a formular esos proyectos educativos, orientando y apoyando tanto a los directivos como a los docentes de establecimientos de enseñanza media que se empeñan en mejorar las oportunidades de aprendizaje de la población escolar. Se trata de una herramienta concebida en la modalidad de autoevaluación y se espera que su uso contribuya también a mejorar el trabajo en equipo y el clima laboral de los establecimientos educativos, dado que incluye dinámicas grupales para reflexiones conjuntas y búsquedas de acuerdos.

El método no ha sido diseñado con el propósito de promover estándares de calidad que culminen en competencia entre escuelas o procesos de discriminación. Los aprovechamientos y usos democráticos de información sustantiva que

---

3 Véase: Resolución CFE N° 134/11, del Consejo Federal de Educación, que refiere a la necesidad de ampliar los procesos de autoevaluación en distintos niveles del sistema y para el caso de Secundaria expresa: "Profundizar los procesos de autoevaluación institucional y sostener espacios de trabajo docente colaborativo para la planificación, desarrollo y evaluación de los Planes de Mejora en el 100% de las escuelas secundarias, con el objeto de asegurar un mayor acceso y permanencia de los estudiantes en el marco de la obligatoriedad del nivel secundario, acompañar las trayectorias educativas y brindar instancias de apoyo a los estudiantes".

4 Véase CEPAL/OEI/Secretaría General Iberoamericana, 2010.

5 El subrayado es nuestro.

surgen, sea desde los órganos rectores de política o desde las propias escuelas que se autoevalúan, deben tener como principios los que rigen la Ley de Educación Nacional N° 26.206, que aspira a hacer efectivo el derecho a una educación de calidad y que promueva la equidad y la justicia social para todos y cada uno de los adolescentes.

Se proponen una serie de pasos y ejercicios que no se limitan estrictamente a la autoevaluación, sino que el proceso culmina con la formulación de un Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa (en adelante: Plan), el cual constituye su principal producto.

En el Programa Nacional de Formación Permanente (véase Resolución CFE N° 201/13) se enlaza la jerarquización de la formación docente y la calidad de los aprendizajes, articulando procesos de formación con mecanismos de evaluación y fortalecimiento de la escuela como ámbito privilegiado de desempeño laboral y a la vez espacio de participación, intercambio y pertenencia. En ese programa, dentro de los ejes conceptuales del primer año se incluyen: a) análisis y problematización de los indicadores institucionales en relación con la identidad formativa del nivel, el territorio, la organización y el desarrollo de la propuesta escolar, b) desarrollo del dispositivo de evaluación institucional participativa, c) elaboración de una agenda de trabajo con indicadores de mejora institucional, d) definición de instrumento de seguimiento institucional. Es claro que el método IACE contribuye en forma directa con ese programa nacional, no sólo brindando una herramienta idónea, sino además en el reconocimiento de que la autoevaluación promueve aprendizajes significativos a partir de la propia práctica, a la vez que fortalece las capacidades metodológicas de los agentes escolares para la reflexión sistemática sobre sus desempeños y los de sus establecimientos, los que sin duda se reflejarán en el aprendizaje de los estudiantes.

El IACE es coherente con el encuadre de la Iniciativa Global por los Niños fuera de la Escuela, impulsada por UNICEF y el Instituto de Estadística de la UNESCO, en lo referido a disminuir las inequidades tanto en el acceso o permanencia, como en el progreso y aprendizaje de los niños en los establecimientos de los diferentes niveles. También comparte la visión que plantea esa Iniciativa de un recorrido escolar que vaya desde el preescolar hasta por lo menos el fin de la secundaria y que incluya los siguientes rasgos: la escolarización total, oportuna, sostenida y plena.<sup>6</sup> (Véase UNICEF – UNESCO, 2012).

Esta es una nueva edición del IACE secundaria, que ha sido revisada y ajustada en función de aprendizajes y sugerencias de distintos actores provinciales de los sistemas educativos que intervinieron en sucesivas aplicaciones de las versiones previas.

### **3. La Calidad Educativa en un sentido amplio**

La propuesta Educación para Todos (EPT) de UNESCO sugiere que una educación de calidad debe ser capaz de motivar al estudiante, de modo que pueda percibir que estudiar vale la pena. Es decir, el estudiante tiene que valorar la calidad del aprendizaje que de otro modo no podría alcanzar, logrando asignarle utilidad para sí. Por lo tanto, tiene que ser una enseñanza que atienda a la diversidad de necesidades de los discentes y plantearse como relevante para sus vidas, asegurando, al mismo tiempo, aprendizajes comunes para construir capacidades básicas para todos los ciudadanos.

Esta concepción incorpora la definición de equidad educativa como la distribución justa de las condiciones de aprendizaje según los puntos de partida de los sujetos, es decir, considerando sus diferencias y permitiéndoles acceder en plenitud a la garantía de sus derechos.

Como expresa Miguel A. Zabalza (2000):<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Por "total" esa iniciativa comprende la cobertura universal de la escolarización obligatoria; por "oportuna y sostenida" entiende el ingreso a la edad prevista en cada nivel y un recorrido regular y fluido de los estudiantes, cubriendo cada etapa en los tiempos previstos; con "plena" expresa la calidad y pertinencia de los contenidos y los aprendizajes.

<sup>7</sup> Aunque Zabalza se refiere al nivel inicial, su afirmación resulta válida para todos los niveles educativos.

*"La calidad educativa no es una situación en la que se está instalado sino un compromiso en el que se avanza. La cuestión no es tanto si somos o no de calidad sino si estamos mejorando o no, es decir, si estamos comprometidos con la elevación progresiva del nivel de calidad de la educación que llevamos a cabo en nuestro centro escolar".*

La misión de la escuela y sus logros guardan estrecha relación con la idea de calidad que la institución sustente. Por ello, en el IACE, la Calidad Educativa es considerada como un concepto multidimensional, es decir que son diversos los aspectos a los que hace referencia y múltiples los factores que la condicionan.

La Calidad Educativa puede ser analizada en relación con el sistema educativo como un todo o bien en relación con cada escuela, planos con múltiples e intensas influencias mutuas. En el plano sistémico, podría decirse que...

**Un sistema con una educación inclusiva y de calidad es aquel que logra que todos los adolescentes y jóvenes ingresen en la escuela y tengan trayectorias escolares completas, cumpliendo la edad teórica deseada y obteniendo adecuados logros de aprendizaje.**

Especificando esa breve definición conceptual, puede decirse que un sistema educativo de calidad tiene:

- Objetivos curriculares relevantes y compartidos.
- Eficacia, es decir que logra acceso universal, permanencia y egreso de los estudiantes acorde con los objetivos de aprendizaje previstos.
- Impacto, en términos que los estudiantes adquieran conocimientos y conductas duraderas o permanentes, orientadas a una vida en sociedad, una ciudadanía plena y cabal, una adecuada inserción en el mercado laboral y a la continuación de estudios superiores.
- Eficiencia, o sea que cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y los aprovecha de la mejor manera posible.
- Equidad, es decir que toma en cuenta la desigual situación de los estudiantes y las comunidades en que éstos y sus familias viven, y brinda apoyo especial a quienes lo requieran, para que los objetivos educativos sean alcanzados por el mayor número posible.

Teniendo en cuenta lo dicho para el plano sistémico y pasando a considerar cada escuela como unidad, puede decirse que un establecimiento brinda educación de calidad si se cumplen las siguientes características:

- Logra que todos sus estudiantes aprendan lo que tienen que aprender.
- Posee objetivos de enseñanza pertinentes y actualizados, plasmados en un proyecto educativo institucional.
- Implementa estrategias para prevenir el fracaso y la deserción escolar.
- Logra el acceso, la permanencia y el egreso de los estudiantes, de acuerdo con los objetivos de aprendizajes deseables y programados.
- No discrimina y trabaja la diversidad.
- Tiene en cuenta la desigual situación de sus estudiantes y sus familias y las características de las comunidades en que viven, y promueve apoyo especial a quienes lo requieran (por sí misma o a través de otras organizaciones locales).
- Fomenta y posibilita el desarrollo integral de los adolescentes.
- Genera un clima escolar favorable y respetuoso.
- Genera un entorno protector de los derechos de los adolescentes.
- Cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y acordes a las necesidades.
- Promueve la participación de los estudiantes y de los miembros de la escuela.

Eso implica que el significado de la Calidad Educativa no se restringe solo a los logros de aprendizaje de los estudiantes, sino que incluye otros aspectos de similar relevancia.

Las características listadas son las que se consideran primordiales de apreciar o valorar en el IACE, como podrá comprobarse en los siguientes apartados.

#### 4. El significado de la autoevaluación

Se trata de una actividad llevada a cabo por los propios miembros de la escuela, principalmente directivos, coordinadores de áreas, profesores, tutores, preceptores, estudiantes y sus familiares, a los que pueden sumarse otros miembros de la comunidad educativa (personal no docente y otros agentes de la comunidad).

**En el método IACE la autoevaluación es una actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables. Debe ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora de la Calidad Educativa en la escuela.<sup>8</sup>**

Si la evaluación se limita sólo al enjuiciamiento, en particular si éste no resulta del todo positivo, suele convertirse en frustración y tornarse inmovilizador. Pero si el propósito es aprender desde la propia práctica (tanto de los errores o las debilidades como de los aciertos o las fortalezas), con el fin de extraer de allí conocimiento compartido que contribuya a superar los problemas detectados y priorizados, entonces es evidente su importancia para la mejora y el fortalecimiento de todos aquellos que se involucran en los procesos evaluativos.

En función de la concepción que aquí se sustenta acerca de la evaluación, como un modo de enseñanza y aprendizaje dirigido a todos los que participan de ella, el método de la pedagogía socrática resulta el más indicado para su aplicación. Este método consiste en plantear interrogantes correctos y procurar respuestas adecuadas mediante análisis y argumentaciones que comprendan razonamientos, fundamentos y evidencias. Así, es posible aprender algo más sobre la estructura y el funcionamiento de la propia escuela con vistas a mejorar su calidad y generar un entorno protector para que todos los adolescentes tengan mejores oportunidades de educarse y poder concretar verdaderamente sus derechos.

#### 5. Propósitos del método IACE secundaria

Los resultados emergentes del proceso autoevaluativo en cada establecimiento se difunden hacia dentro y hacia fuera de la propia institución escolar. Hacia dentro de la propia escuela porque allí es donde se formula el Plan, en función de los nudos críticos detectados y los acuerdos alcanzados democráticamente mediante la autoevaluación.

Por otro lado, este Plan irradia hacia fuera de la escuela, ya sea promoviendo vínculos más efectivos con el entorno o elevando demandas y/o propuestas a los organismos o instancias competentes.

El método IACE es una estrategia evaluativa que genera una cultura de ida y vuelta de la información y de abajo hacia arriba en el propio sistema educativo. De ese flujo de comunicación deberían emerger nuevas formas de articulación, vínculos y canales de comunicación con otras instituciones y órganos rectores de la política educativa. Ése es el camino que permitirá instaurar los procesos de autoevaluación en las escuelas como cultura institucional y como modalidad contributiva a la formulación de las políticas del Estado. Se recuerda que se trata de un método de autoevaluación de la Calidad Educativa, entendida en sentido "amplio" (no restringido sólo a los logros de aprendizaje en las materias básicas), que fue diseñado con un enfoque de derechos y una concepción inclusiva.

Se resumen los **propósitos** del método IACE para cada establecimiento y para los sistemas educativos provinciales:

---

<sup>8</sup> En base a la definición de Nirenberg, 2013, pág. 154



- En cada escuela secundaria:
  - Contribuir a la mejora de la Calidad Educativa.
  - Generar cultura y procedimientos de autoevaluación y de programación.
  - Promover el protagonismo de los actores implicados.

- Y a nivel de los sistemas educativos provinciales:
  - Impulsar políticas de autoevaluación.
  - Promover un cambio en la dirección en que se toman las decisiones (de arriba hacia abajo), para incluir, de modo complementario, las demandas priorizadas y las propuestas provenientes de las escuelas (de abajo hacia arriba).

En las escuelas secundarias es muy importante brindar espacios adecuados para la participación de los adolescentes. La formación de sujetos para la participación es un proceso vinculado al ejercicio de ciudadanía, que se va desarrollando en torno a las prácticas de convivencia en la familia, en las instituciones – en particular las educativas – y en la sociedad en general. En relación con los adolescentes esto se hace posible a través de acciones intencionales por parte de los adultos, fundadas en procesos que propicien su protagonismo y que los considere interlocutores aptos y válidos para intervenir en los asuntos que los afectan en su vida cotidiana. Al generar esos espacios de participación de los adolescentes se promueve el desarrollo de competencias no solo cognitivas sino también intra e interpersonales. Además, es enriquecedor conocer y tomar en cuenta las opiniones de los estudiantes acerca de su escuela. Está claro que consultarlos supone la voluntad de involucrarlos en procesos de intercambio de opiniones y propuestas, en los que ellos asuman un rol protagónico y sientan que su voz es escuchada y considerada, sin que esto implique dar curso a todas sus propuestas, sino que éstas sean sujetas a un análisis de factibilidad del cual, en muchos casos, los mismos adolescentes puedan ser parte.

Se espera que el uso del método IACE brinde, tanto a los directivos y planteles como a los estudiantes, un medio para reflexionar sobre las propias acciones y valorar el trabajo que realizan en el ámbito escolar. A la vez, permitirá generar los acuerdos necesarios entre ellos y con otros ámbitos para encauzar positivamente la gestión de la escuela y el trabajo pedagógico.

De lo expuesto hasta aquí, así como de las experiencias acumuladas de aplicación del IACE, puede resaltarse la contribución del método a la formación docente, por medio de dispositivos distintos de los tradicionales, bajo la modalidad de aprendizajes a partir de la propia práctica.<sup>9</sup>

## 6. El enfoque de Derechos en el IACE

El enfoque de derechos es considerado en el IACE desde dos puntos de vista: uno en relación con los adolescentes y otro en relación con los docentes, directivos y familiares.

Desde el punto de vista de los derechos de los adolescentes, se considera:

- El derecho a la inclusión educativa en condiciones de equidad, tanto del acceso como de la calidad de la educación que reciben. Eso incide en las posibilidades de desarrollo futuro tanto personal como colectivo de los adolescentes.
- La escuela como entorno protector de los derechos de los adolescentes (mediante acciones de prevención, detección y atención de vulneraciones).

---

<sup>9</sup> Por esa razón es que se procura que las autoridades jurisdiccionales otorguen puntaje docente a quienes se involucren activamente en la autoevaluación de las escuelas, lo cual sería además un incentivo para que una mayor cantidad de miembros de los planteles adhieran al método.

- El derecho a participar, a intervenir en las cuestiones que inciden de forma directa en sus vidas actuales y futuras (en especial acerca de su escuela).

Y desde el punto de vista de los docentes y familiares se toma en cuenta:

- El derecho a la participación del plantel docente: identificación de problemas, priorización y propuestas para la implementación de acciones de mejora. Recordar que las escuelas son sus ámbitos de trabajo y todos tienen derecho a intervenir en mejorar sus condiciones y procesos de trabajo.
- El derecho a participar de los familiares o adultos responsables: opinar, tener acceso a información sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos y proponer acciones en su beneficio.

Un sentido principal del método es contribuir a la concreción de esos derechos y a la disminución de las brechas existentes en la calidad de la educación que reciben aquellos que viven en situaciones de pobreza y los que están en condiciones socioeconómicas y culturales más ventajosas, o sea, contribuir a una mayor equidad educativa. Está más que demostrada la alta interrelación entre las oportunidades de acceso a la educación y el desarrollo infantil y adolescente adecuado y que la escolarización potencia las posibilidades de desarrollo cognitivo, emocional y social. La calidad educativa es un elemento central que favorece el desarrollo pleno de las capacidades y potencialidades de los adolescentes, más allá de las condiciones económicas, sociales y culturales del medio familiar y social donde llegan al mundo y crecen.

## **7. Consideración de temas emergentes**

Los cambios que en las últimas décadas han tenido lugar en el mundo y en particular en Argentina con respecto a las diferentes maneras de ser de los adolescentes y del modo como ellos se insertan en la sociedad, se suman a la conflictividad social, que asume a su vez intensidades propias de cada enclave cultural.

La escuela no ha quedado fuera de estos cambios y recibe continuas demandas para enfrentar problemáticas nuevas que interjuegan con su rol en la transmisión de saberes y valores necesarios para la formación de los adolescentes y para su inserción social.

En ocasiones los cambios han sido tan abruptos que dejan a los docentes sin herramientas para poder dar respuestas. De tal modo, se hace necesario encontrar espacios dialógicos para reflexionar y alcanzar acuerdos que permitan alcanzar cierta coherencia entre los objetivos planteados formalmente en la educación y los vaivenes de la vida cotidiana. Estos acuerdos deberían surgir del trabajo conjunto con los estudiantes, única vía para poder sortear con éxito las lagunas que crean las diferencias generacionales y que hacen que adolescentes y adultos manejen códigos aparentemente difíciles de conciliar.

Algunos de los temas emergentes en los que parecen acentuarse estas diferencias de códigos son los modos en que los adolescentes encaran su sexualidad, ciertas manifestaciones de violencia y el consumo de drogas.

Sobre esos temas se incluyeron en esta versión del IACE tres ejercicios opcionales, para que los actores escolares los trabajen en forma conjunta, en la esperanza que ellos permitan dar respuestas a algunas de las inquietudes en relación con la nueva conflictividad que hoy en día aparece en las aulas.

## **8. Los múltiples aspectos de la Calidad Educativa**

El IACE no agota la multifacética estructura y dinámica del fenómeno educativo, pero, a efectos de viabilizar los procesos autoevaluativos, es necesario priorizar algunas de sus dimensiones y variables.

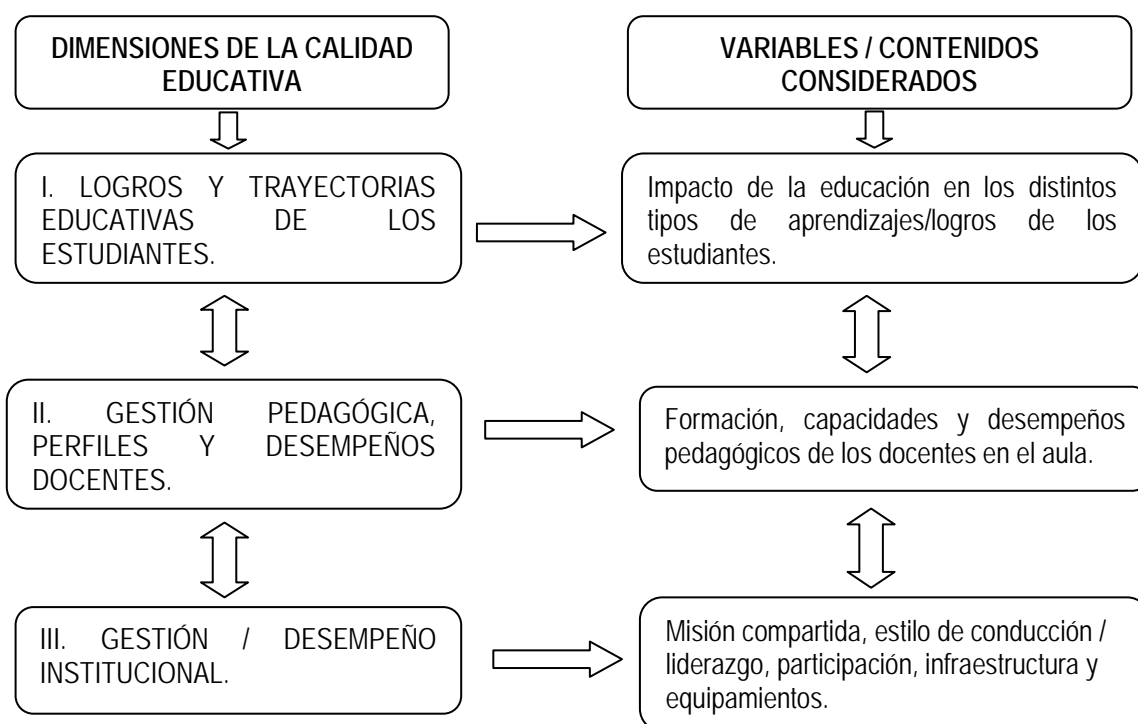
Las *dimensiones* son los grandes ejes analíticos con que se aborda el fenómeno de la calidad educativa; son un caso especial de variables complejas, que poseen un alto nivel de abstracción, y por ende son difíciles de apreciar en su globalidad; por ello se especifican o se abren en variables más operativas u observables, para permitir un análisis más concreto y preciso.

Las *variables* son conceptos que aluden a atributos, estados o situaciones de objetos o sujetos que cambian en cantidad y/o cualidad, debido a la influencia, intencional o no, de otras variables; o sea, pueden asumir diferentes valores a lo largo del tiempo o en diferentes contextos.

Los *indicadores* son medidas o apreciaciones de fenómenos, eventos, situaciones, condiciones; también son variables, pero de menor nivel de abstracción o de generalidad, medibles, tangibles u observables; brindan información sobre algo que no es manifiesto ni directamente registrable, por eso se dice que especifican las variables, son “marcadores” de cambios en ellas. (Nirenberg, 2013).

En el siguiente esquema se sintetizan las tres grandes dimensiones o ejes analíticos de la calidad educativa que se consideran en el IACE y se resumen sus contenidos más relevantes. Asimismo, se procura mostrar la interdependencia mutua entre las dimensiones, lo cual denota la complejidad del fenómeno educativo.

### ESQUEMA 1. DIMENSIONES Y VARIABLES DE LA CALIDAD EDUCATIVA



No todas las variables incluidas en cada una de esas tres dimensiones son igualmente gobernables desde la escuela. Es necesario distinguir aquellas en las que la escuela tiene una incidencia más directa o más indirecta, acorde con la posibilidad o autonomía que el establecimiento tenga para desarrollar acciones tendientes a transformar ese particular aspecto o variable. Desde esa perspectiva es posible identificar al menos tres tipos de variables: de incidencia directa, de incidencia indirecta y de incidencia mixta:

- Las variables de incidencia directa son las que se pueden afrontar con acciones realizables desde la propia escuela.

- Las variables de incidencia indirecta son aquellas que están básicamente determinadas por la acción de la política educativa vigente en el nivel jurisdiccional y/o en el nacional. Para ello es necesario que los resultados del IACE, reflejados en el Plan, sean elevados a las autoridades a través del nivel de supervisión.<sup>10</sup>
- Las variables de incidencia mixta -como, por ejemplo, el caso del “entorno escolar promotor y protector de los derechos de los niños” de la dimensión III- son aquellas cuyos resultados deseables dependen de una relación de la acción de la gestión escolar y su capacidad de articulación efectiva con otras instituciones y organismos, como así también del apoyo a la escuela y a las familias por parte del nivel gubernamental local y provincial.

Se detallan en la siguiente matriz síntesis, las variables e indicadores considerados en cada una de las tres grandes dimensiones.

### MATRIZ SÍNTESIS DE VARIABLES E INDICADORES SEGÚN DIMENSIONES DE LA CALIDAD EDUCATIVA

DIMENSIÓN I: RESULTADOS (LOGROS) EN EL APRENDIZAJE Y LAS TRAYECTORIAS EDUCATIVAS DE LOS ESTUDIANTES.	
Variables	Indicadores
1. Resultados del aprendizaje en las materias básicas y en la especialidad u orientación que brinda la escuela, en los últimos tres años.	Resultados obtenidos según áreas / materias ( <i>en base a las calificaciones obtenidas</i> ): <ul style="list-style-type: none"> <li>. Matemática.</li> <li>. Lengua, literatura.</li> <li>. Ciencias Naturales: biología, física, química.</li> <li>. Ciencias Sociales y Humanidades: historia, geografía...</li> <li>. La(s) especialidad(es) / orientación(es) que brinda la escuela.</li> <li>. Otras materias.</li> </ul>
2. Preparación / desarrollo de capacidades para el estudio.	Valoración de la importancia de aprender. Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas escolares. Utilización de las TICs. Utilización de metodologías para el estudio. Capacidad para la expresión oral y escrita. Hábito de lectura.
3. Construcción de valores y capacidades para el desarrollo personal y la vida en sociedad.	Proyección futura de sí mismo (formulación de un proyecto futuro). Comprensión / aceptación de la diversidad (social, cultural, étnica, religiosa, racial, ideológica, política, sexual). Ausencia de conductas discriminatorias de todo tipo. Capacidades para la resolución de conflictos (uso del diálogo en lugar de conductas violentas). Comprensión de los problemas de sus pares. Comprensión de los problemas de su comunidad. Conductas de cooperación (en la escuela y la comunidad).
4. Preparación / desarrollo de capacidades para la inserción en el mundo laboral.	Percepción de la importancia de los conocimientos en las materias básicas para la inserción en el mundo laboral. Capacidad para el trabajo en equipo. Comprensión del funcionamiento de las instituciones del mercado. Conocimiento de la producción y la oferta laboral local y/o regional. Habilidades en el uso de herramientas para acceder al mercado laboral (ej.: armado de CV). Habilidades con herramientas informáticas (Office, planillas de cálculo, e-mail, internet).
5. Preparación / desarrollo de capacidades para la inserción en la educación	Percepción de la importancia de los conocimientos en las materias básicas para la inserción en el nivel de la educación superior. Conocimiento sobre la oferta de educación superior de la zona/ región (universidad,

<sup>10</sup> Ejemplos de variables de incidencia indirecta son varias de las que se mencionan en la dimensión III, de carácter estructural, referidas a las plantas físicas, los espacios y equipamientos; aunque vale mencionar que en los planes elaborados por las escuelas se observaron también interesantes grados de autonomía en relación con este tipo de variables estructurales, ya que plantearon líneas de acción tales como reasignación de espacios existentes, búsqueda de fondos en empresas locales para realizar refacciones o remodelaciones, entre otras.

superior.	terciarios, centros de formación). Comprensión del funcionamiento de los establecimientos de educación superior. Capacidades para precisar la propia orientación vocacional.
6. Preparación / desarrollo de capacidades para la participación y para el ejercicio de ciudadanía.	Comprensión del concepto de ciudadanía. Comprensión de la propia responsabilidad en la construcción de la sociedad. Comprensión de sí mismo como sujeto de derecho. Conocimiento sobre derechos y obligaciones ciudadanas. Participación en el consejo de convivencia, el centro de estudiantes y/u otras organizaciones estudiantiles.
7. Preparación / desarrollo de capacidades y habilidades para llevar a cabo una vida saludable.	Capacidades sobre salud sexual y reproductiva (prevención de embarazos adolescentes no deseados/no planificados e infecciones de transmisión sexual). Desarrollo de hábitos saludables (en: alimentación, deportes, actividades al aire libre). Conocimientos / comportamientos en relación a la prevención de adicciones (consumo de alcohol, tabaco u otras drogas). Capacidades en relación a la prevención de accidentes. Capacidades en relación a la promoción de salud mental <sup>11</sup> (por ej.: reconocimiento de fortalezas y debilidades, relación con pares y adultos, para afrontar y sobrellevar situaciones problemáticas, para evitar tendencias depresivas o suicidas, entre otras).
8. Trayectorias escolares (en base a la información del ejercicio básico 1).	Evolución en los últimos cinco años lectivos completados, de la proporción de estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Repitentes.</li> <li>. Con ingreso tardío.</li> <li>. Con sobre-edad.</li> <li>. Con re-ingreso.</li> <li>. Con pase de turno.</li> <li>. Con pase de escuela.</li> <li>. Que abandonan la escuela (total, según año y según sexo).</li> <li>. Que tienen ausentismo en las clases.</li> <li>. Que trabajan.</li> <li>. Que son madres / padres.</li> </ul>

## DIMENSIÓN II: GESTIÓN PEDAGÓGICA, PERFILES Y DESEMPEÑOS DE LOS PLANTELES DOCENTES

Variables	Indicadores
9. Adecuación / actualización del currículo.	Relevancia / carácter significativo de los contenidos curriculares que se enseñan. Contextualización curricular en función del ámbito local. Contextualización curricular en función de las necesidades y expectativas de los estudiantes. Inclusión de contenidos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>. salud sexual y reproductiva.</li> <li>. alimentación saludable.</li> <li>. adicciones.</li> <li>. salud mental.<sup>11</sup></li> <li>. educación vial.</li> <li>. inserción en el mercado de trabajo.</li> <li>. formación en valores.</li> </ul>

11 Según la OMS (2004): "El concepto de salud mental incluye bienestar subjetivo, autonomía, competencia, dependencia intergeneracional y reconocimiento de la habilidad de realizarse intelectual y emocionalmente. También ha sido definido como un estado de bienestar por medio del cual los individuos reconocen sus habilidades, son capaces de hacer frente al estrés normal de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera, y contribuir a sus comunidades. Salud mental se refiere a la posibilidad de acrecentar la competencia de los individuos y comunidades y permitirles alcanzar sus propios objetivos. Salud mental es materia de interés para todos y no sólo para aquellos afectados por un trastorno mental. En efecto, los problemas de la salud mental afectan a la sociedad en su totalidad, y no sólo a un segmento limitado o aislado de la misma y por lo tanto constituyen un desafío importante para el desarrollo general." Agrega el texto que, sin embargo, hay grupos poblacionales cuya vulnerabilidad es más alta debido a que ya padecen otras vulnerabilidades: los sin techo, los desempleados, quienes tienen bajo nivel de escolaridad, las víctimas de violencia, los migrantes y refugiados, las poblaciones indígenas, entre otros.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>. construcción de ciudadanía.</li> <li>. campos artísticos y culturales.</li> </ul> <p>Flexibilidad curricular: materias o espacios optativos de diversificación o profundización de contenidos.</p> <p>En escuelas que atienden estudiantes de pueblos indígenas: inclusión de modalidades interculturales y bilingüismo.</p>
10. Formación y procedencia institucional de los profesores.	<p>Formación de los profesores: terciaria, universitaria, posgrados realizados.</p> <p>Proporción de profesores formados en el instituto superior de la zona.</p> <p>Proporción de profesores que provienen de ámbitos universitarios.</p> <p>Proporción de profesores que tienen título habilitante.</p> <p>Relación entre el título del docente y la materia que dicta (incumbencias).</p>
11. Actualización / Capacitación docente / Investigación en los últimos 5 años.	<p>Asistencia a cursos de capacitación y actualización (presenciales o virtuales).</p> <p>Participación en foros o redes virtuales relacionados con la formación y práctica docente.</p> <p>Producciones científicas y/o participación en investigaciones.</p>
12. Satisfacción con el rol docente y sentido de pertenencia a la escuela.	<p>Satisfacción con el ejercicio de la docencia en este establecimiento.</p> <p>Percepción de la trascendencia de su intervención en la formación y preparación de adolescentes.</p> <p>Proporción de ausentismo docente.</p> <p>Concentración horaria de los profesores en esta escuela.</p> <p>Sentido de pertenencia a la escuela (<i>considerar: participación en proyectos específicos, asistencia a reuniones, vínculos con otros colegas del plantel</i>).</p>
13. Desempeño docente en relación con los contenidos y metas institucionales en los últimos 5 años.	<p>Cumplimiento de los contenidos previstos de las materias (gestión curricular a nivel del aula).</p> <p>Cumplimiento de objetivos en relación a los contenidos de la especialidad de la escuela.</p> <p>Realización de selección, adecuación, secuenciación y reorganización en el desarrollo de contenidos.</p> <p>Articulación de contenidos entre distintas áreas y entre diferentes años.</p> <p>Introducción de innovaciones metodológicas vinculadas al abordaje de contenidos específicos de la materia.</p>
14. Articulación de los docentes entre sí, con los directivos y con familiares de los estudiantes.	<p>Estrategias de trabajo conjunto entre los profesores de cada área.</p> <p>Coordinación entre los profesores de las distintas áreas o departamentos.</p> <p>Trabajo conjunto entre profesores y directivos.</p> <p>Vínculos de los profesores con los familiares sobre el rendimiento de los estudiantes (modo de notificación, encuentros presenciales, periodicidad).</p>
15. Metodologías de enseñanza y aprendizaje.	<p>Estrategias para "enseñar a aprender" (enseñar para la comprensión, aprendizaje por descubrimiento).</p> <p>Enseñanza de metodologías de estudio (por ej. fichas, resúmenes, cuadros sinópticos, etc.).</p> <p>Estrategias con foco en resolución de problemas y no sólo en contenidos.</p> <p>Utilización de la biblioteca en el proceso de enseñanza.</p> <p>Utilización del gabinete de ciencias y del laboratorio.</p> <p>Producción / utilización de materiales de enseñanza interactivos.</p> <p>Existencia de pasantías laborales.</p> <p>Utilización de TICs como estrategia instrumental en las diferentes materias (más allá de la materia en sí) y como modalidad comunicacional, en diversas formas: trabajos escritos en procesador de texto, planilla de cálculo, presentaciones (PowerPoint); búsquedas en Internet; comunicaciones por foros, chat, correo electrónico, alertas/agenda en celulares.</p> <p>Utilización de distintas fuentes de comunicación y de los medios de comunicación.</p> <p>Producción de materiales comunicativos e informáticos (cuentos, maquetas, revistas, obras de teatro, guiones de radio o de video) que articulen contenidos.</p> <p>Realización de trabajos en relación con la realidad contextual.</p>
16. Apoyo / contención de los estudiantes, estrategias	<p>Implementación de estrategias pedagógicas de apoyo y de contención para la promoción de los estudiantes y evitar la repitencia y deserción.</p>

inclusivas y consideración de la diversidad.	<p>Existencia y rol de tutores.</p> <p>Estrategias para captación y reinserción de estudiantes que abandonaron (<i>eficacia de esas estrategias, o sea, si efectivamente logran la reinserción en porcentajes considerables</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Clases de apoyo (en horario escolar o extraescolar).</li> <li>. Articulación con ONGs locales que brindan apoyo escolar.</li> <li>. Articulación con programas del Estado (nacional, provincial o local) que dan apoyo escolar.</li> <li>. Becas de estudios.</li> </ul> <p>Trabajo docente en la diversidad, considerando los ritmos de aprendizaje y los intereses de los estudiantes.</p> <p>Implementación de estrategias inclusivas y de contención de adolescentes que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. embarazadas o madres.</li> <li>. padres.</li> <li>. de sexualidades diversas.</li> <li>. de pueblos originarios.</li> <li>. migrantes.</li> <li>. con discapacidades.</li> </ul>
17. Imagen predominante del "otro" (de los profesores sobre estudiantes y viceversa).	<p>Semejanza de los "estudiantes reales" de esta escuela con la imagen ideal de un "buen estudiante de escuela secundaria", desde la perspectiva del plantel docente.</p> <p>Semejanza de los "profesores reales" de esta escuela con la imagen ideal de un "buen profesor de escuela secundaria", desde la perspectiva de los estudiantes.</p>
18. Evaluación escolar.	<p>Seguimiento y evaluación del aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Existencia de criterios de evaluación de aprendizaje, compartidos por los docentes.</p> <p>Relación (adecuación, pertinencia) de la evaluación de aprendizaje con las modalidades pedagógicas.</p> <p>Consideración de indicadores de progreso del estudiante durante el año y de un año a otro.</p> <p>Meta evaluación: evaluación de las evaluaciones: existencia de propuestas de revisión de las pruebas que se toman a los estudiantes.</p> <p>Realización de evaluación del desempeño docente.</p>
19. Desempeño y rol de los preceptores.	<p>Formación con que cuentan.</p> <p>Proporción de ex - estudiantes del propio establecimiento.</p> <p>Percepción de su rol pedagógico en el acompañamiento de los estudiantes y su impacto en el desarrollo integral de los mismos.</p> <p>Conciencia de su incidencia en el clima escolar.</p> <p>Sentido de pertenencia a la institución.</p>
20. Realización de actividades extracurriculares.	<p>Promoción/realización de actividades extracurriculares en la escuela: deportivas, artísticas, culturales, sociales, solidarias, entre otras.</p> <p>Involucramiento en actividades extracurriculares por parte de diferentes actores de la escuela: directivos, coordinadores de área, profesores, tutores, preceptores, estudiantes, familiares.</p>

### DIMENSIÓN III: DESEMPEÑO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Variables	Indicadores
21. Misión Institucional.	<p>Existencia de una misión formal de la escuela, escrita y conocida por los distintos actores.</p> <p>Identificación/compromiso de los distintos actores con la misión institucional.</p> <p>Coherencia entre lo que está escrito y lo que efectivamente se hace.</p> <p>Coherencia de la misión con el PEI.</p>
22. Visión sobre el rol general de la escuela secundaria en la sociedad.	<p>Sentidos atribuidos a la escuela secundaria en general, por parte de los distintos actores, como formadora para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ingresar al nivel superior.</li> <li>. ingresar al mercado de trabajo.</li> <li>. el ejercicio de la ciudadanía.</li> </ul>

	<p>Consideración de la escuela secundaria en general como espacio de construcción y adquisición del conocimiento.</p> <p>Percepción de la escuela secundaria en general como institución que comprende y atiende la problemática adolescente actual.</p> <p>Coincidencias entre los "sentidos" atribuidos a la escuela secundaria en general por los distintos actores en cada escuela.</p>
23. Modalidad de Gestión institucional de la escuela.	<p>Apertura de la conducción a la participación de los distintos actores.</p> <p>Modalidad de toma de decisiones (en un arco que va desde una modalidad participativa, consultiva, hasta una de tipo vertical, aislada).</p> <p>Promoción de la participación de estudiantes en clubes, teatros, otros espacios culturales y/o artísticos (como espacios formativos).</p>
24. Generación de un entorno protector y promotor de los derechos de los adolescentes.	<p>Difusión y conocimiento, por parte de los distintos actores, de la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Convención Internacional de los Derechos de niños y adolescentes;</li> <li>. ley 26.061 del 2005, de protección integral de los derechos de niños/as y adolescentes;</li> <li>. Ley 25.673 del 2002, de Salud Sexual y Reproductiva;</li> <li>. ley 26.390 del 2008, de prohibición del Trabajo Infantil;</li> <li>. Ley Provincial de protección integral de los derechos de niños/as y adolescentes (si existe).</li> </ul> <p>Detección y atención (per se o por derivación) de casos de vulneración de los derechos de los adolescentes (maltrato o carencias en: alimentación, atención de salud, vestimenta, entre otros).</p> <p>Respeto de los derechos de los adolescentes en la propia gestión escolar (por ejemplo, el derecho a réplica que debe tener un estudiante cuando es sancionado/expulsado).</p>
25. Comunicación e información.	<p>Disponibilidad y utilización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. carteleros para profesores;</li> <li>. libro de comunicación para los profesores;</li> <li>. carteleros para estudiantes;</li> <li>. mecanismos para información a familiares sobre gestión de la escuela y la situación de sus hijos en ella.</li> </ul> <p>Utilización de correo electrónico para comunicación.</p> <p>Existencia y utilización de Página Web de la escuela.</p> <p>Utilización de otras formas de comunicación entre actores (chat, mensajes de texto, WhatsApp...).</p>
26. Clima escolar / vínculos entre los actores de la institución.	<p>Vínculos que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. docentes-directivos,</li> <li>. docentes entre sí,</li> <li>. docentes-estudiantes,</li> <li>. estudiantes entre sí,</li> <li>. docentes-familiares.</li> </ul> <p>Desarrollo de consejos de convivencia.</p> <p>Utilización de sanciones o medidas disciplinarias.</p> <p>Actividades que fomenten el debate y la escucha de diversas opiniones sobre los problemas de la escuela.</p> <p>Existencia y modos de resolución de conflictos: estrategias de mediación/negociación.</p>
27. Promoción de la participación de los actores de la comunidad educativa en cuestiones relativas a la gestión de la escuela.	<p>Generación de instancias de participación de los diversos actores en las decisiones de gestión de la escuela (en especial, en los consejos de convivencia).</p> <p>Realización de actividades conjuntas de la escuela con el Centro de estudiantes (en caso que exista).</p> <p>Involucramiento de los familiares en la gestión de la escuela.</p> <p>Involucramiento de los familiares en el proceso de aprendizaje de sus hijos.</p>
28. Articulaciones con otras instituciones educativas y	<p>Relación de la escuela con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Otros establecimientos educativos de nivel secundario.</li> </ul>



del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Establecimientos educativos de nivel primario.</li> <li>. Establecimientos educativos de nivel superior.</li> <li>. Establecimientos de salud.</li> <li>. Instituciones vinculadas al mercado laboral.</li> <li>. Otras instituciones, organizaciones o programas.</li> </ul> Uso del espacio físico de la escuela por otras instituciones y viceversa.
29. Dimensionamiento del plantel.	Cantidad de profesores y relación con la cantidad de estudiantes. Existencia de coordinadores de áreas y/o departamentos por ciclos. Existencia de tutores. Cantidad de preceptores y relación con la cantidad de estudiantes. Cantidad de otros cargos docentes y equipos de orientación escolar.
30. Infraestructura y equipamientos.	Adecuación de la infraestructura edilicia (suficiencia, mantenimiento e higiene). Estado de los sanitarios (suficiencia, mantenimiento e higiene). Adecuación del material de la biblioteca para el nivel y modalidad de la escuela. Estado del mobiliario (suficiencia y mantenimiento). Existencia, suficiencia y mantenimiento de los equipamientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>. pedagógicos.</li> <li>. materiales didácticos.</li> <li>. audiovisuales.</li> <li>. deportivos.</li> <li>. informáticos (PCs).</li> </ul> Conectividad adecuada a Internet. Adecuación del edificio a personas con discapacidades físicas.

Conviene subrayar que cada establecimiento tiene margen para ampliar el listado de variables propuesto, atendiendo a su contexto específico -urbano, urbano-marginal, ruralidad, población indígena, etc.

Las tres dimensiones y sus correspondientes variables e indicadores son las que se toman en cuenta y se reflejan en los ejercicios propuestos por el IACE, como podrá verse más adelante.

## 9. La Teoría del Cambio en el IACE

Toda intervención y toda evaluación orientadas a mejorar situaciones adversas o problemáticas, se sustentan en una Teoría del Cambio (TdC).

El diseño de una TdC se compone de diversas hipótesis explicativas y propositivas, con vistas al desarrollo de procesos intencionales de transformación, en este caso en el campo educativo. En términos sencillos, puede decirse que una TdC plantea que...:

*"...si se despliegan ciertos procesos, es decir, si se llevan adelante diversas acciones, en determinadas circunstancias (bajo determinados supuestos), y si se disponen y se usan ciertos recursos (humanos, de conocimiento, temporales, materiales, de equipamientos, financieros...) se obtendrán los resultados esperados, en términos de contribuir a superar situaciones problemáticas". (Nirenberg, 2013).*

Lo que se debe poner en evidencia son justamente tales cuestiones: los problemas a afrontar, los supuestos, los requerimientos contextuales, los aspectos estructurales necesarios, los recursos de todo tipo requeridos y los procesos o líneas de acción que se deben desarrollar para obtener los resultados esperados. Vale decir: la TdC refleja la estrategia o racionalidad de las acciones que se proponen realizar en el marco de una intervención.

En el IACE, la TdC tiene como hipótesis general de sustento que los procesos de autoevaluación, donde se incluye el protagonismo de los diferentes agentes educativos, es un camino efectivo para producir mejoras en la Calidad Educativa,

lo cual tiene su reflejo en una mejor educación de los niños y adolescentes. Esa efectividad se considera que es alta comparada con los métodos estandarizados de evaluación de la calidad educativa (operativos internacionales, nacionales o provinciales) que si bien son útiles para la formulación de políticas a nivel jurisdiccional o nacional, han demostrado no ser suficientes para promover el cambio y la mejora en cada establecimiento.

El IACE provee un método para la autoevaluación institucional en los establecimientos de los tres niveles educativos, como camino para:

- Instalar una cultura evaluativa y democrática en las escuelas, mediante procedimientos sistemáticos e instrumentos validados, que utilizan los propios planteles, así como los estudiantes y sus familiares.
- Elaborar e implementar un Plan en cada establecimiento, que resulte viable y eficaz para superar los problemas detectados.
- Incidir en las políticas públicas, brindando insumos a los gobiernos educativos jurisdiccionales, para sus decisiones a partir de las problemáticas y demandas priorizadas por las escuelas. Eso implica complementar el modo tradicionalmente jerárquico de los procesos decisionales en los sistemas educativos (de arriba hacia abajo) enriqueciendo tales procesos con formas innovadoras y democráticas que consideren las propuestas de los planteles escolares (de abajo hacia arriba).

El significado del concepto de Calidad Educativa se explicita en la matriz evaluativa detallada en el apartado previo, donde se la caracteriza mediante un esquema tridimensional. Para cada una de las tres dimensiones la matriz especifica las variables o aspectos a considerar, así como los indicadores a valorar en la autoevaluación por parte de los diferentes agentes de la comunidad educativa de las escuelas. De tal modo, es posible comparar (y valorar) la realidad que ocurre en cada escuela y en cada dimensión respecto del modelo teórico deseable, sintetizado en la matriz, y así apreciar la "distancia" entre ambos, la cual podrá atravesarse (mediante el Plan) para alcanzar, en forma gradual, mejoras en la Calidad educativa.

El método provee ejercicios e instrumentos donde se reflejan las distintas variables y los diversos indicadores considerados y brinda los pasos procedimentales a seguir para realizar la evaluación, culminando ese proceso con la elaboración del citado Plan, que contempla los problemas priorizados por los diversos actores en cada una de las tres dimensiones y propone las acciones superadoras respectivas, en un formato de planificación bastante sencillo.

Otra hipótesis que sustenta la TdC del IACE es que los agentes educativos se apropiarán del método (lo cual, en efecto, viene sucediendo), para generar así en las escuelas una cultura autoevaluativa y de programación; asimismo, que las autoridades jurisdiccionales usarán los insumos de la consolidación de los planes del conjunto de las escuelas para sus decisiones y procesos de formulación de políticas, lo cual también se va logrando, en forma gradual y sostenida.

Las escuelas podrán utilizar ese método – en forma parcial o completa – por sí mismas y periódicamente, para afrontar los problemas que en cada momento de la gestión educativa se presenten. Esa utilización periódica (en forma sustentable) es importante porque, parafraseando a Matus: ningún problema se resuelve de hoy y para siempre, sino que los problemas iniciales afrontados mediante las intervenciones se transforman en nuevos problemas de mayor nivel de complejidad (Matus, 1972).

## II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1. Técnicas, ejercicios e instrumentos

Para la autoevaluación en cada escuela se propone básicamente la utilización de cuatro tipos de técnicas:

- Sistematización y análisis de registros o datos existentes (en el establecimiento y en el nivel provincial).

- Encuesta a familiares mediante cuestionario autoadministrable.
- Dinámicas grupales: trabajo en pequeño grupo (de a pares o de entre 3 a 6 integrantes) y talleres más numerosos (hasta 25 asistentes, por ejemplo en el caso de estudiantes).
- Programación.

Y se brindan 6 ejercicios básicos:

Ejercicio básico 1:

Sistematización de datos de la escuela para los últimos cinco ciclos lectivos completos; se trata de un formato de tabla para sistematizar registros sobre indicadores relacionados con trayectorias escolares en los últimos cinco ciclos lectivos completos: matrícula, repitencia, sobreedad, abandono, ausentismo de estudiantes y de profesores, entre los más relevantes, y comparación con los respectivos promedios provinciales.

Ejercicio básico 2:

Aplicación de una Encuesta a Familiares de estudiantes: se trata de un cuestionario autoadministrable – en el caso de que sean letrados – o bien mediante entrevistador – para quienes tuvieran dificultades de lecto-escritura –; incluye la aplicación, la carga de datos en la base específica que se provee, la emisión de salidas de información y el análisis de los tabulados y gráficos.

Ejercicio básico 3:

Taller sobre la Misión de la escuela.

Ejercicio básico 4:

Taller sobre el Significado de Calidad Educativa en la escuela (y comparación con la definición que sustenta el IACE).

Ejercicio básico 5:

Formato para que los diferentes actores realicen la valoración de variables e indicadores según dimensiones de la calidad educativa y lleguen a acuerdos sobre las mismas; además, en cada dimensión identifican problemas y finalmente proponen acciones superadoras. También se provee una base específica para la carga de datos.

Ejercicio básico 6:

Formato de programación para elaborar el Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa de la escuela.

Además, se proponen otros tres ejercicios opcionales, sobre temas emergentes y prevalentes; cada escuela decidirá cuál/es aplicar, y en qué momentos, en función de sus intereses y prioridades. Esos ejercicios son sobre:

- Sexualidad.
- Manifestaciones de violencia en la escuela.
- Prevención del consumo problemático de drogas.

Asimismo, se brindan los siguientes instrumentos:

- 1) Formato para el Cronograma de actividades para realizar la autoevaluación en cada escuela.
- 2) Guía orientadora para moderación de talleres para análisis de valoraciones, identificación y priorización de problemas (en base al ejercicio básico 5).
- 3) Guía orientadora para moderación de talleres de discusión y acuerdos sobre el Plan de Acción para la mejora de la Calidad educativa (en base al ejercicio básico 6).
- 4) Formato para la Sistematización del proceso de autoevaluación realizado en la escuela.
- 5) Base computarizada para la carga (data entry) y salidas de información (en tabulados y gráficos) de la encuesta a familiares.
- 6) Base computarizada para la carga (data entry) y salidas de información (en tabulados y gráficos) de los ejercicios básicos 5, de valoración.

Las técnicas, los ejercicios (básicos y opcionales) y los instrumentos recién listados son bastante autosuficientes, es decir, son entendibles – y por lo tanto aplicables – por sí mismos; sin embargo, se dan breves aclaraciones y sugerencias para su realización al inicio de cada uno.

## 2. Precisiones sobre las dinámicas grupales o talleres

El IACE contempla la realización de dinámicas grupales, tanto con actores “homogéneos” (por ejemplo, los preceptores entre sí, los estudiantes entre sí), como con actores “heterogéneos”, es decir, en reuniones que agrupen, en forma conjunta, a los diferentes integrantes de la comunidad educativa.

Estas dinámicas pueden encuadrarse en lo que se conoce como la “técnica de taller”, la que supone un espacio físico y simbólico para la interacción de actores similares o diferentes, quienes mediante la reflexión y el debate, facilitados por técnicas de coordinación grupal, arriban a un producto común en el que se pueden marcar diferencias o consensos. En el taller se combinan aspectos educativos y de interacción social con la obtención de un producto concreto que puede ser aplicado en la práctica cotidiana de trabajo. En tal sentido, el taller constituye una herramienta básica de la planificación y la evaluación participativas.

Para llevar adelante los talleres o reuniones grupales se anexan dos guías orientadoras específicas para las primeras jornadas plenarias (para acuerdos sobre valoraciones realizadas en el Ejercicio básico 5, los problemas priorizados y las acciones superadoras planteadas) y para las segundas jornadas plenarias (para discusiones y acuerdos acerca del Plan preliminar). En esas dos guías se estipulan los ejes en que se basarán las discusiones; se sugiere además tomar en cuenta las pautas que se especifican a continuación.

En primer lugar, toda actividad grupal requiere que alguien realice la moderación o coordinación; quien ejerza ese papel podrá ser designado por el equipo de conducción de la escuela tomando en cuenta que sea una persona que posea habilidades y experiencia en el desempeño de coordinación / moderación de grupos.<sup>12</sup>

En segundo lugar, un hecho relevante de los procesos grupales es la toma de registros escritos (y eventualmente fotográficos o audiovisuales) que permitan sistematizar y consolidar los acuerdos y desacuerdos ocurridos en el transcurso de la actividad, los fundamentos de cada afirmación y todos los aspectos del proceso que el grupo y el coordinador o moderador consideren pertinentes de ser registrados. No solo se registran las expresiones verbales, sino también las gestuales y todo otro factor (como ubicaciones espaciales) que permitan brindar significados relevantes. Estos registros facilitan la elaboración de informes o relatorías escritas y permiten documentar la memoria del proceso, lo cual servirá de insumo para la formulación ulterior del Plan en la escuela. Si bien el registro será responsabilidad del moderador, éste podrá desdoblarse su rol mediante la designación de un “asistente” para esa tarea, (quien puede ser externo al grupo o bien uno de sus integrantes), siempre que sea adulto y con práctica en tomar notas y escribir informes, ya que estar atento a la dinámica y a la vez registrar por escrito puede resultar algo complicado.

A continuación se listan las principales responsabilidades y actividades del coordinador / moderador y de su asistente en las dinámicas grupales.

- *Descripción del papel del moderador*
  - Explicar al inicio el sentido y objeto de la actividad a desarrollar, así como las consignas del trabajo.
  - Promover la participación activa de todos los integrantes del grupo y tratar de que nadie acapare el uso de la palabra.
  - Evitar que los integrantes se interrumpan o superpongan en el uso de la palabra y hacer respetar los turnos.
  - Retomar el hilo de la conversación o discusión en los casos necesarios y evitar el abuso de alusiones anecdóticas.
  - Formular las preguntas apropiadas para promover el debate.

---

<sup>12</sup> Otra posibilidad es recurrir a algún profesional “externo” a la escuela.

- Controlar que no se excedan los tiempos que se asignen a cada actividad parcial para poder cumplir con los tiempos globales previstos.
  - Anotar los hitos de la discusión y las conclusiones en un papel afiche u otro soporte.
  - Responsabilizarse por la versión definitiva del informe de relatoría.
- *Descripción del papel del asistente*
- Contribuir con el moderador en aspectos relativos a la “logística” de la reunión (asegurar la existencia de materiales e insumos necesarios).
  - Tomar nota y grabar las discusiones grupales solicitando previa autorización a los participantes.<sup>13</sup>
  - Realizar el informe preliminar de relatoría del proceso y las conclusiones grupales y entregarlo al moderador para su revisión y versión final.

El coordinador o moderador no debe inducir, sugerir, influenciar o promover veladamente –manipular– las opiniones de los asistentes; tampoco juzgarlas en forma negativa o peyorativa (ya sea explícita o gestualmente); por el contrario deberá evitar tales comportamientos y mostrarse respetuoso de todas las expresiones; eso es válido sobre todo para la moderación, pero también para los asistentes respecto de sus pares, lo cual deberá aclararse al inicio de la reunión, como consigna general.

En las relatorías o los informes que se elaborarán por cada taller,<sup>14</sup> se sintetizarán las opiniones más frecuentes vertidas por los asistentes sobre cada uno de los ejes analíticos tratados; se seguirá el ordenamiento con que figuran esos ejes en la guía orientadora (los cuales se constituirán en subtítulos del informe), pese a que el orden de la conversación durante el taller pueda haber sido diferente (tal como ocurre en todas las conversaciones, que no son tan ordenadas).

También se consignarán opiniones o percepciones aisladas, aunque no sean mayoritarias, pero que pueden constituir un punto de vista interesante para tomar en cuenta. En este último caso se explicitará que constituyó una información u opinión minoritaria.

Como el informe se basará en los registros tomados durante el transcurso del taller, se recomienda que su redacción sea efectuada poco tiempo después de haber concluido, para así preservar la memoria de lo conversado. La grabación de la reunión, como se adelantó, ayudaría a cotejar o complementar posteriormente las notas registradas.

Es conveniente, para tener un registro ordenado de todo el proceso que la escuela lleva a cabo, identificar cada relatoría, con el tipo de taller efectuado, la fecha de su realización, la cantidad de asistentes, el tiempo que se destinó a la actividad, etc.

En síntesis, el informe/relatoría de las reuniones o jornadas deberá comprender, al menos, los siguientes aspectos (o secciones):

- Objetivo/s de la dinámica grupal.
- Criterios utilizados para la selección de los participantes, modalidad de la convocatoria y grado de aceptación/respuesta (cantidad de asistentes).
- Clima imperante durante la reunión, protagonismo de los asistentes.
- Detalles del debate y síntesis de las principales opiniones, afirmaciones e ideas vertidas, de acuerdo con los ejes de la guía (esos ejes serán subtítulos).
- Se podrán anexar: agenda de trabajo, lista de asistentes, guía orientadora, fotos y otros materiales usados o producidos.

---

<sup>13</sup> La grabación será un respaldo para las notas manuscritas, y no al revés; o sea: no es necesario hacer desgrabaciones textuales, sino que después de escribir la relatoría en base a las notas registradas, se escuchará la grabación para detectar y subsanar errores u omisiones.

<sup>14</sup> Vale aclarar que en los casos en que el ejercicio básico 5 de valoraciones sea cumplimentado en el marco de dinámicas grupales realizadas a ese solo efecto, un producto principal de esas reuniones serán los ejercicios completados. Aun así, será muy relevante contar con relatorías que reflejen la riqueza de las discusiones para realizar las valoraciones y arribar a acuerdos.

### 3. Proceso de aplicación del IACE secundaria – Condiciones, pasos y actividades

Para favorecer el proceso de aplicación, las autoridades educativas jurisdiccionales tienen que considerar que será necesario un mínimo de dos jornadas plenarios y un número aconsejable de cuatro (cada una de entre tres y cuatro horas de duración). La realización de más encuentros, en pequeños grupos, será beneficiosa para la discusión y reflexión conjunta, ya que son esas dinámicas grupales las que darán mayor riqueza, profundidad y viabilidad de aplicación posterior a las conclusiones y recomendaciones evaluativas. Se estima que, en el caso de los estudiantes y preceptores, las dificultades para realizar reuniones y dinámicas grupales serán considerablemente menores que en el caso de los profesores, por lo cual se pueden plantear estrategias “mixtas”, con mayor predominio de lo grupal, para los primeros, y del trabajo de a pares, en pequeños grupos o en forma individual, para los docentes.

La aplicación se viabilizará mediante la conformación de un equipo técnico provincial<sup>15</sup> responsable de la socialización / transferencia del método y del acompañamiento del proceso aplicativo en las escuelas.

En cada escuela la aplicación se hará mediante un proceso gradual, donde los pasos iniciales son tendientes, sobre todo, a viabilizar la aplicación, sensibilizando e instruyendo a los actores que deberán involucrarse.

La duración total del proceso aplicativo del IACE en cada escuela será de entre tres y cuatro meses. Culminará con una síntesis o sistematización para permitir reflexiones acerca de las modalidades con que se trabajó, la comprensibilidad, utilidad y adecuación de los instrumentos y los efectos observables (positivos o negativos) producidos en la dinámica de la escuela por el hecho de la sola realización de la autoevaluación (para eso se brinda el Instrumento 4).

Se recomienda que la aplicación del IACE se realice mediante un proceso lo más autónomo y confidencial posible, de modo de permitir mayor espontaneidad y libertad en los aportes y las discusiones grupales de los planteles.

Pero si bien ese carácter autónomo y confidencial es aconsejable para el proceso autoevaluativo propiamente dicho en cada escuela (o sea, desde el ejercicio básico 1 hasta el 5), el Plan (donde se plasman sus resultados más relevantes) debe tomar estado público y trascender la escuela, mediante la realización de acciones de difusión. Por ende, una copia del Plan será entregado al equipo técnico provincial y otra al correspondiente nivel de supervisión (lo que le otorgará mayor viabilidad de ejecución) y a través de ese nivel llegará a las respectivas autoridades. Además de razones de transparencia en la gestión institucional, el carácter público del Plan también se fundamenta en el hecho de que no todos los problemas detectados en el proceso autoevaluativo serán de resolución posible en la esfera de la propia escuela, sino que en algunos casos se requerirá el apoyo y la decisión de otros niveles del sistema educativo. Por otra parte, es de remarcar que la consolidación de los planes a nivel de la provincia o jurisdicción es lo que facilitará el impacto en las políticas educativas respectivas.<sup>16</sup>

Otro elemento que también tomará carácter público será el Instrumento 4 completado por el Grupo Promotor, donde se sistematiza el proceso autoevaluativo llevado a cabo en cada escuela, pues ese constituirá un insumo relevante para que el respectivo equipo provincial pueda consolidar la aplicación del método en el conjunto de las escuelas de la jurisdicción.

Con el fin de programar adecuadamente el proceso autoevaluativo en cada escuela, se elaborará un cronograma, teniendo en cuenta que los pasos primordiales a cumplir (no necesariamente en forma secuencial, ya que varios pueden cumplirse simultáneamente); esos pasos son los que se resumen a continuación:

---

<sup>15</sup> UNICEF Argentina suele destinar fondos de cooperación para la conformación de tales equipos, al menos parcialmente y en las primeras aplicaciones; también apoya con materiales impresos y algunos otros gastos. En tales casos, la actividad inicial será la formulación de una propuesta de la provincia para la aplicación del IACE secundaria y la ulterior celebración de un convenio entre la provincia y UNICEF.

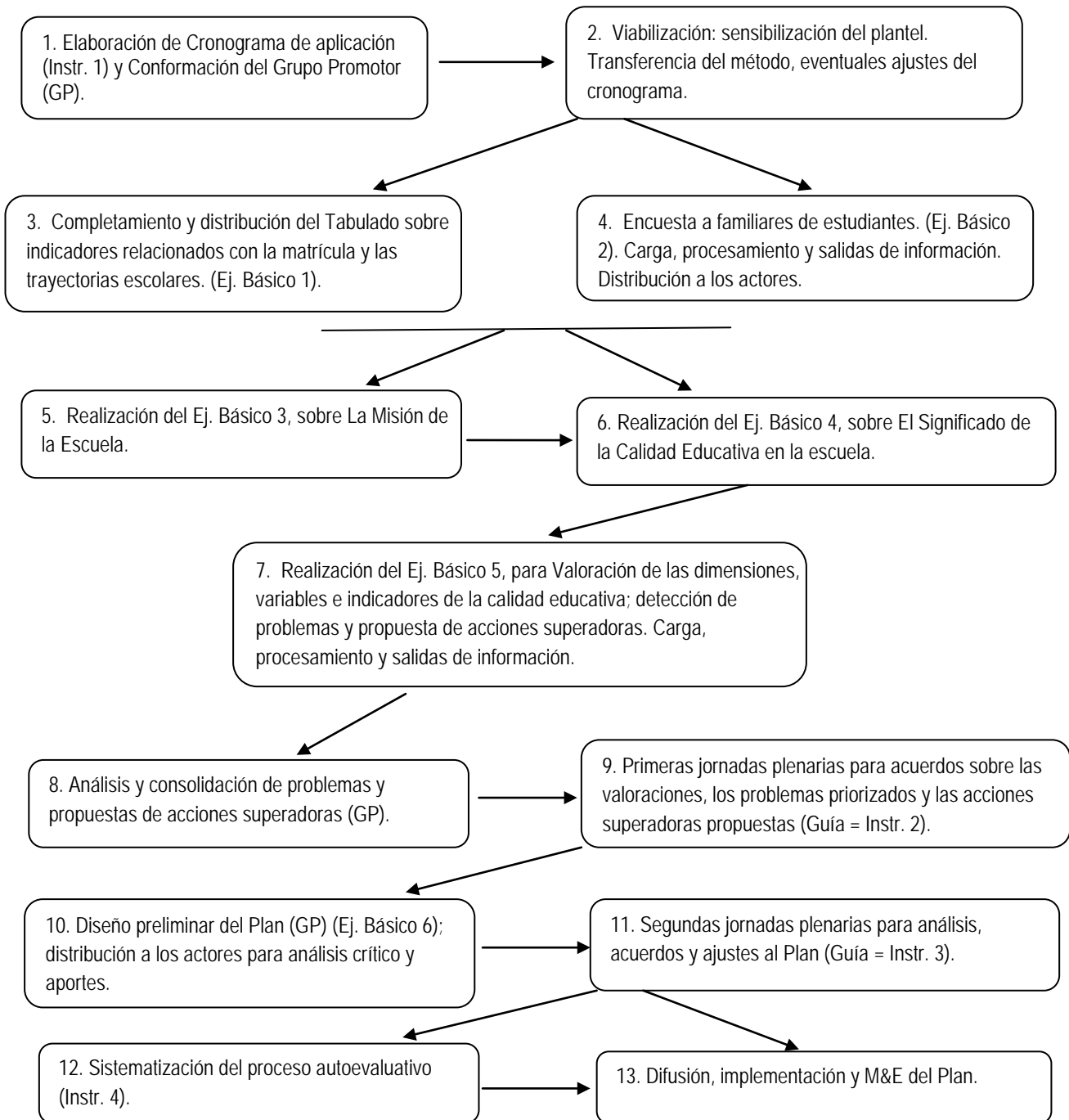
<sup>16</sup> Esa consolidación de los Planes será hecha por el equipo provincial (ver el modelo de Matriz Síntesis de los Planes de Acción en <http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace-sec/>).

1. Elaboración del Cronograma (Instrumento 1) y conformación del Grupo Promotor (GP).
2. Actividades para viabilizar la aplicación: sensibilización del plantel en relación con el proceso autoevaluativo, transferencia del método, en especial de los ejercicios básicos y opcionales, así como de los instrumentos, y socialización (con posibilidad de eventuales ajustes) del cronograma a cumplir.
3. Completamiento, por parte del GP, del Ejercicio básico 1 sobre indicadores relacionados con la matrícula y las trayectorias escolares en los últimos cinco ciclos lectivos completos; difusión de esa información a los diferentes actores para su utilización cuando realicen el Ejercicio básico 5 (impresión, fotocopiado y distribución; envío por email, etc.); armado de PPT con esos datos.
4. Aplicación de la Encuesta a familiares (Ejercicio básico 2); recepción de los cuestionarios respondidos y delegación de su carga en la base computarizada, procesamiento y emisión de salidas de información en tabulados y gráficos. Difusión de esas salidas a los profesores y preceptores para su utilización cuando realicen el Ejercicio básico 5 (impresión, fotocopiado y distribución; envío por email, etc.); armado de PPT con los resultados, para trabajar con los estudiantes cuando realicen el Ejercicio básico 5.
5. Realización del Ejercicio básico 3 sobre La Misión de la Escuela.
6. Realización del Ejercicio básico 4 sobre El Significado de la Calidad Educativa en la escuela.
7. Realización del Ejercicio básico 5, de valoraciones. Reiteración por parte del GP de consignas y aclaraciones, apoyo para el trabajo en pequeños grupos de profesores y preceptores y organización de las reuniones con estudiantes. El GP determina quién realiza la carga de los Ejercicios básicos 5 completados en la base computarizada, de la emisión de salidas de información, así como de la supervisión de la carga.
8. El GP realiza el análisis y consolidación de los problemas identificados y de las propuestas de acciones superadoras.
9. Primera(s) jornada(s) plenaria(s) de reflexión, en base a la Guía (Instrumento 2) para revisar, discutir y acordar sobre la priorización de problemas y las propuestas de acciones superadoras.
10. El equipo directivo y el GP diseñan en forma preliminar el Plan y lo distribuyen a los actores para su análisis crítico y aportes.
11. Segunda(s) jornada(s) plenaria(s) de reflexión para acuerdos y ajustes del Plan, en base a la Guía (Instrumento 3).
12. Sistematización del proceso autoevaluativo (completando el Instrumento 4).
13. Difusión del Plan a los diferentes actores; implementación, monitoreo y evaluación (M&E) del mismo.

Los pasos 2, 3 y 4 podrán realizarse en forma simultánea, si se prevé una buena división de tareas dentro del GP. Asimismo, los ejercicios básicos 3 y 4 podrán realizarse en un sólo paso, ya que son bastante sencillos y breves. Los pasos 12 y 13 podrán cumplirse también en forma simultánea.

Se esquematiza a continuación el proceso descrito, con sus respectivos pasos.

## ESQUEMA 2: CIRCUITO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN EN CADA ESCUELA



### 4. Conformación y funciones de los Grupos Promotores (GP) en cada escuela

Las experiencias de aplicación del IACE ya realizadas, han demostrado la utilidad de conformar en cada escuela un grupo promotor (GP). Ese grupo asume importantes responsabilidades en cuanto a motorizar y facilitar la aplicación del IACE. Se delimitan en este ítem los perfiles deseables de sus miembros y sus funciones primordiales. Sus integrantes serán instruidos, sobre todo por parte del equipo técnico provincial y mediante dispositivos presenciales y virtuales, en la aplicación del método autoevaluativo.

El GP tendrá entre seis y diez integrantes, suponiendo escuelas de alta matrícula. En su conformación participarán un miembro del equipo directivo, algún coordinador de área, uno o dos profesores, uno o dos preceptores, uno o dos



estudiantes (preferiblemente de los últimos años) y algún representante del centro de estudiantes (si lo hubiera). Es requisito que algunos de los integrantes del GP manejen fluidamente las TICs, en este sentido la inclusión de, por ejemplo, el profesor de informática, puede ser de mucha ayuda en esos aspectos técnicos de la autoevaluación.

Las características primordiales que se recomienda para los miembros del GP son: voluntad de involucrarse y de asumir las responsabilidades que conlleva su rol; perfiles positivos de liderazgo y estilos democráticos de relacionamiento; que sean apreciados (legitimados) en las opiniones de sus pares y sus directivos.<sup>17</sup>

Básicamente las funciones del GP, en sintonía y acuerdos con el equipo directivo de la respectiva escuela, serán:

- Informar, convocar, sensibilizar, capacitar y asistir a los integrantes de la escuela (profesores, preceptores, estudiantes, familiares) acerca del IACE, sus ejercicios, instrumentos y procedimientos de aplicación.
- Construir, difundir y promover el cumplimiento del cronograma de aplicación.
- Promover la lectura de los materiales respectivos que distribuirán en forma impresa (los que además podrán leerse o descargarse de la Web). Es importante insistir en que el plantel conozca la herramienta antes de completar los ejercicios, una detenida lectura (individual o grupal) de la matriz de dimensiones y variables de la Calidad Educativa, les ahorrará mucho tiempo al momento de realizar el Ejercicio básico 5.
- Completar el cuadro de Indicadores sobre matrícula y trayectorias escolares para los últimos 5 años (Ejercicio básico 1), distribuirlo a los actores en forma impresa y colocarlo en carteleras o lugares visibles; promover y apoyar su análisis.
- Distribuir y aplicar las Encuestas a familiares, y delegar la carga posterior en la base computarizada respectiva, para emitir las salidas de información correspondientes.
- Distribuir esas salidas de información de las encuestas a los actores, para que las tengan en cuenta durante la realización del Ejercicio básico 5.
- Organizar y promover el completamiento del Ejercicio básico 5, de valoraciones, por parte de los distintos actores y asistirlos en esa tarea en la medida que ello sea necesario.
- Delegar la carga de las valoraciones en la respectiva base de datos, emitir las salidas de información (tabulados y gráficos) según actores.
- Convocar y organizar las modalidades de reflexión conjunta en pequeños grupos y jornada(s) plenaria(s) sobre las salidas de información emergente del completamiento del Ejercicio básico 5.
- Sintetizar / sistematizar la priorización de problemas y las propuestas de acciones superadoras.
- Formular un Plan acorde al formato preestablecido (Ejercicio básico 6), primeramente de modo preliminar en base a los problemas priorizados y tomando en cuenta las propuestas de acciones superadoras, y luego distribuirlo a los actores para que realicen un análisis individual o en pequeños grupos, y al fin discutirlo, ajustarlo y consensuarlo en el marco de la(s) jornada(s) plenaria(s).
- Sistematizar el proceso autoevaluativo que fue llevado a cabo, acorde con el formato ofrecido (Instrumento 4).
- Realizar la difusión del plan mediante su exhibición en carteleras, reuniones informativas y por otros medios.
- Acompañar el proceso ulterior de implementación del Plan: apoyar al equipo directivo para viabilizar su puesta en marcha, brindar asistencia y monitorear su ejecución.
- Mantener una fluida y constante vinculación con el nivel de supervisión respectivo, brindándole información actualizada sobre la marcha del proceso.

## 5. Rol de los supervisores

El rol de la supervisión para facilitar los procesos autoevaluativos en las escuelas a su cargo será crucial. Sus contribuciones serán básicamente las que se detallan a continuación:

- Alentar el proceso de implementación del IACE en las escuelas a su cargo, valorando la importancia del método de autoevaluación.
- Intervenir en la capacitación de los integrantes de los grupos promotores y en la sensibilización de los planteles.
- Acompañar a directivos y profesores, brindándoles asistencia en caso necesario.

---

<sup>17</sup> Son recomendables los incentivos para el desempeño de esos roles; por ejemplo, el otorgamiento de puntaje docente.

- Estar disponible frente a los requerimientos de las escuelas y responder a sus eventuales demandas (por ejemplo de pedidos de datos o información).
- Proponer estrategias de superación de posibles conflictos.
- Estar al tanto del cronograma de implementación de las escuelas y colaborar en su cumplimiento.
- Habilitar, en la medida de sus posibilidades, momentos y espacios para la realización de las dinámicas grupales.
- Recibir los correspondientes Planes formulados y elevarlos a las autoridades jurisdiccionales respectivas.
- Mantener estrechos vínculos con los GP de las escuelas a su cargo, solicitándoles información actualizada sobre sus procesos autoevaluativos.
- Actuar como nexo entre las escuelas y las autoridades educativas para promover eventuales decisiones requeridas para facilitar la aplicación del IACE y canalizar las sugerencias y demandas emergentes de los Planes elaborados.

Ese rol de acompañamiento es fundamentalmente de apoyo y asistencia y no de control o sanción. Se reitera que es aconsejable preservar la autonomía y confidencialidad del proceso autoevaluativo en cada escuela y que por lo tanto los supervisores (así como los integrantes del equipo técnico provincial y otros funcionarios ajenos a la escuela) no deberían presenciar ni participar en las dinámicas grupales que se realicen en cada establecimiento, como tampoco “vetar” los contenidos de los Planes, habida cuenta que aclarar a los planteles los significados de las consignas o promover la consistencia lógica de la programación, no implica incidir en la formulación de los contenidos.

Más allá de su papel durante el proceso autoevaluativo propiamente dicho, la participación de los supervisores será importante también para el seguimiento ulterior de la implementación de los Planes en las escuelas a su cargo, en términos de estimular su efectiva concreción, ayudar a superar los obstáculos que se presenten y promover los ajustes que surjan en el camino como necesarios.

### III. EJERCICIOS BÁSICOS

**EJERCICIO BÁSICO 1: TABULADO DE DATOS DE LA ESCUELA PARA LOS ÚLTIMOS CINCO CICLOS LECTIVOS COMPLETOS Y COMPARACIÓN CON LOS DATOS PROVINCIALES (A completar por el Grupo Promotor)**

El **objetivo** de este ejercicio es sistematizar los datos relativos a la evolución de la matrícula y trayectorias de los estudiantes que asisten a la escuela, para que los planteles puedan reflexionar en base a esa información a lo largo del período y además compararla con los correspondientes valores provinciales.

Los **procedimientos** son: la tabla es completada por un integrante del Grupo Promotor que tenga acceso directo a los registros escolares (por ej. quien ejerza las funciones de secretaria en el equipo de conducción). Las autoridades provinciales brindarán a las escuelas intervinientes los datos correspondientes a los totales provinciales para los últimos cinco años lectivos, de modo de facilitar el llenado, aunque en algunas provincias esos datos se encuentran en la página web del ministerio provincial de educación. Hay algunos datos para los que seguramente no se cuenta con registros sistemáticos (por ej. sobre estudiantes embarazadas, madres o padres, o que trabajan)<sup>18</sup>, en tal caso se realizarán estimaciones (por ej. a partir de los docentes y los preceptores). Una vez completado, se distribuyen copias a los directivos y miembros del plantel en forma previa a la realización del Ejercicio básico 5, ya que constituye un insumo para el mismo.

Años, Escuela y Provincia Indicadores	Año 1: .....		Año 2: .....		Año 3:.....		Año 4: .....		Año 5: .....	
	Escuela	Provincia	Escuela	Provincia	Escuela	Provincia	Escuela	Provincia	Escuela	Provincia
Matrícula al inicio										
Matrícula al final										
# repitentes										
% repitentes										
# abandono (sin pase)										
% abandono (sin pase)										
# Ausentismo estudiantes										
% Ausentismo estudiantes										
# Ausentismo profesores										
% Ausentismo profesores										
# horas "libres"										
% horas "libres"										
# estudiantes con materias previas										
% estudiantes con materias previas										
# estudiantes con sobre-edad										
% estudiantes con sobre-edad										
# estudiantes con ingreso tardío										
% estudiantes con ingreso tardío										
# estudiantes que trabajan										

<sup>18</sup> A pesar de reconocer que tales indicadores no suelen registrarse, se incluyen en la esperanza que puedan constituirse en registros sistemáticos, ya que muchas hipótesis explicativas acerca del abandono de la escuela secundaria se refieren a esos factores (embarazo, maternidad/paternidad o inserción temprana en el mundo del trabajo).

% estudiantes que trabajan										
# estudiantes madres o padres										
% estudiantes madres o padres										
# est. con pase (de turno o escuela)										
% est. con pase (de turno o escuela)										
# estudiantes que reingresan										
% estudiantes que reingresan										
Personal docente en actividad										

Aclaración: El símbolo # significa "cantidad".

#### Aclaraciones sobre las variables consideradas:

**Matrícula inicial:** la totalidad de los inscriptos en todas las secciones de la escuela al primer mes de clase del año.

**Matrícula final:** la totalidad de los inscriptos en todas las secciones de la escuela al último mes de clase del año.

**Repitentes:** Cantidad de estudiantes matriculados en un año de estudio dado, que se matriculan como estudiantes en el mismo año de estudio de ese nivel en el ciclo lectivo siguiente, por no haber promocionado el año. (\*)

**Abandono:** cantidad de estudiantes matriculados en un año de estudio que no se vuelve a matricular al año lectivo siguiente como estudiante repitente o reingresante y sobre el cual el establecimiento no ha emitido el pase a otra escuela. (\*)

**Materias previas:** cantidad de estudiantes inscriptos en un año de estudio determinado y que mantiene una o varias materias pendientes de aprobación correspondientes a años de estudio ya cursados. (\*)

**Sobreedad:** totalidad de inscriptos en todas las secciones de la escuela con dos o más años de la edad teórica del año cursado (por repitencia o ingreso tardío). (\*)

**Ausentismo de estudiantes:** totalidad de ausentes en todas las secciones del establecimiento en junio del año respectivo. (\*\*)

**Ausentismo de profesores:** número total de horas no dadas en todas las secciones de la escuela en junio del año respectivo. Se incluyen a titulares, interinos/provisorios, suplentes/reemplazantes y contratados. Se excluyen los docentes que están en uso de licencia o en comisión de servicio en otro establecimiento. (\*\*)

**Horas libres:** cantidad total de horas en que los estudiantes no han tenido clase en la escuela en junio del año respectivo. Incluye falta de clase por inasistencias docentes o por otras causas (falta de servicios, problemas de infraestructura, climáticos, etc.) en todas las materias. (\*\*\*)

**Ingreso tardío:** cantidad de estudiantes que por razones económicas, familiares, laborales, de accesibilidad, entre otras, habían culminado sus estudios primarios y no habían tenido acceso al nivel medio, habiendo transcurrido varios años entre la escolarización primaria y el ingreso a la escuela media. (\*)

**Reingresantes:** cantidad de estudiantes matriculados en un año de estudio dado, que abandonan durante el año lectivo y se vuelven a matricular como estudiantes reinscriptos en el mismo año de estudio de ese nivel, en un ciclo lectivo posterior. (\*)

**Personal docente en actividad:** cantidad de docentes en el establecimiento. Se refiere a la totalidad de docentes en el establecimiento, pertenezcan o no a su planta funcional. Esta categoría contempla a docentes que cumplen funciones frente a estudiantes, directivas o de apoyo, así como a quienes ejerzan tareas pasivas o estén designados por horas cátedra. Se incluyen titulares, interinos/provisorios, suplentes/ reemplazantes y contratados. Se excluyen los que están haciendo uso de licencia o en comisión de servicio en otro establecimiento.

\* Los valores porcentuales se refieren al valor absoluto correspondiente, multiplicado por 100 y dividido por la matrícula inicial.

\*\* Los valores porcentuales de ausentismo de estudiantes se refieren al valor absoluto correspondiente, multiplicado por 100 y dividido por la cantidad de días de clase del mes de junio del año respectivo.

\*\* Los valores porcentuales de ausentismo de docentes se refieren a la cantidad de horas no dadas en el mes de junio del año respectivo, dividido por la cantidad de horas teóricas de clase que debieron darse, multiplicado por 100. La cantidad de horas teóricas resultan de multiplicar los días hábiles por la cantidad de horas diarias de clase.

\*\*\* Los valores porcentuales de horas libres se refieren al valor absoluto correspondiente, multiplicado por 100 y dividido por la carga horaria total de clase del mes de junio del año respectivo.

## EJERCICIO BÁSICO 2: APLICACIÓN DE ENCUESTA A FAMILIARES DE ESTUDIANTES

El **objetivo** de este ejercicio es obtener las opiniones y percepciones de los familiares o adultos a cargo de estudiantes acerca de la calidad de la educación que la escuela les ofrece. Si bien se usa un lenguaje amigable, se incluyen las dimensiones y variables contempladas en la definición de la calidad educativa que el IACE sustenta.

Los **procedimientos** sugeridos son:

Si bien el cuestionario de la encuesta a familiares es sencillo y lo pueden responder individualmente, en forma manuscrita y en sus propios hogares, en la medida de lo posible se sugiere hacerlo en el marco de reuniones grupales de entre 1½ a 2 horas de duración y con una cantidad de hasta 20 o 25 asistentes, contando con un moderador o coordinador y un asistente (sobre todo para tomar registros). En esas reuniones se destinarán los primeros 15' a explicar el cuestionario, pregunta por pregunta, y luego los familiares podrán responderlos por sí mismos (se estima que demanda alrededor de 20' a 30'), pudiendo consultar a quien coordine la actividad en caso de que persistan dudas acerca del significado de cada pregunta. Luego de completados, se podrá destinar un espacio de 45' a 60' para debatir y profundizar sobre algunas preguntas seleccionadas (o sea, en el marco de una dinámica grupal). En casos de familiares con dificultades de lecto-escritura, podrá disponerse que se aplique el cuestionario mediante un entrevistador especialmente entrenado (por ej. un preceptor o un estudiante de años avanzados).

Se incluirán familiares (preferentemente madres o padres) de estudiantes de ambos sexos y de los diferentes años, divisiones y turnos, procurando que sean incluidos los de mayor, mediano y menor rendimiento; se pondrá énfasis en los que cursan de 3° a 6° año, ya que llevan más tiempo en el establecimiento y las posibilidades de conocer las características que se indagan serán mayores. El número de encuestas a obtener, si bien dependerá del tamaño del establecimiento, oscilará entre los 50 a 80, de modo que se podrán realizar alrededor de 2 a 4 reuniones grupales.

Pueden responderlo uno de los dos progenitores o ambos conjuntamente (sobre todo en el caso que lo hagan en sus hogares), aunque completando un solo cuestionario.

Si se entregan para que los completen en sus hogares, se solicitará que los devuelvan a la escuela en un plazo no mayor de una semana.

Si tienen más de un adolescente a cargo en esta escuela, deben contestar solo por uno: el de mayor edad.

Se brinda una base computarizada para la carga de los cuestionarios respondidos por familiares, de uso muy sencillo, de modo que el data entry podrá ser realizado por estudiantes avanzados, o bien algún integrante del Grupo Promotor, con el único requisito de que posean conocimientos básicos de informática.

Es recomendable realizar reuniones presenciales ulteriores con los familiares para socializar con ellos los resultados obtenidos a partir del procesamiento de los cuestionarios y/o enviarles un sintético informe, redactado en un lenguaje coloquial y un formato amigable. Además, se sugiere comentar en términos sencillos el marco del método autoevaluativo en que sus opiniones han sido recogidas, o sea, explicar el proceso de aplicación del IACE en la escuela y la participación de los diferentes actores.

## ENCUESTA A FAMILIARES DE ESTUDIANTES

**Este cuestionario es anónimo - La escuela garantiza que no se identificará a quienes lo responden.**

El fin de esta encuesta es que los familiares (padres o adultos a cargo) de los estudiantes den a conocer sus opiniones sobre distintos aspectos relacionados con la calidad de la educación de la escuela a la que asiste el adolescente a su cargo. Pueden responderlo uno de los dos progenitores o ambos conjuntamente, aunque completando un sólo cuestionario.

Si tiene más de un adolescente a su cargo en esta escuela, conteste sólo por uno: el de mayor edad.

Si se lo entregaron para que lo complete en su hogar, por favor devuélvalo a la escuela en un plazo no mayor de una semana.

Lea atentamente cada pregunta y las opciones de respuesta que se dan, antes de responder, sin apresurarse. En general, tiene que marcar con un tilde o una cruz sólo una de las opciones de respuesta, salvo que se indique otro modo.

Su opinión es muy importante para mejorar cada vez más la calidad de la educación que brinda la escuela.

1. Nombre y N° de la escuela: .....
2. Provincia..... 3. Localidad.....
4. Marque cual es el año que cursa el adolescente a su cargo que asiste a esta escuela  
 1°       2°       3°       4°       5°       6°
5. ¿Cuál es el sexo del adolescente a su cargo?     Varón                       Mujer
6. ¿Qué edad tiene el adolescente a su cargo?: .....años cumplidos
7. ¿Al adolescente a su cargo le gusta ir a la escuela?  
 Le gusta mucho                       Le gusta                       Le gusta poco                       No le gusta
8. ¿El adolescente a su cargo participa en el centro de estudiantes de la escuela?  
 Sí                       No                       No hay centro de estudiantes                       No sé
9. ¿Usted o algún otro miembro de su familia participan en la cooperadora o asociación de padres, el consejo de convivencia o el grupo de apoyo, o algún otro ámbito en el que se reúnan periódicamente directivos y profesores con los familiares para debatir y proponer acerca de cuestiones de la escuela?  
 Sí, participamos ¿Dónde? .....  
 No participamos.  
 No existen esos espacios.
10. ¿Cómo es el vínculo de los directivos y profesores de esta escuela con los familiares de los estudiantes?  
 Muy buenos                       Buenos                       Regulares                       Malos                       No sé
11. ¿Cómo es el estilo de la conducción de los directivos de esta escuela? *Se refiere a si consideran (o no) las opiniones y propuestas de todos (profesores, tutores, preceptores, estudiantes, familiares, etc.).*  
 Muy democrático, muy abierto.  
 Democrático, abierto.  
 Autoritario, cerrado.  
 Muy autoritario, muy cerrado.  
 No sé.
12. ¿Qué opina de la formación o capacidad que tiene la mayoría de los profesores de esta escuela para enseñar lo necesario a los estudiantes?  
 Muy buena                       Buena                       Regular                       Mala                       No sé
13. ¿La escuela brinda apoyo especial para los estudiantes que lo necesitan, de modo que puedan cumplir mejor con sus obligaciones escolares?  
 Sí, brinda apoyo                       No brinda apoyo                       No sé

14. Si en la pregunta anterior respondió afirmativamente; ¿qué tipo de apoyo brinda? *puede marcar más de una opción*

- A través de tutores.
- A través de los preceptores.
- A través de los profesores.
- Otros; aclare:.....

15. ¿Usted u otro miembro de su grupo familiar suelen dar **ayuda en las tareas escolares** al adolescente a su cargo?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Poco frecuentemente
- Nunca

16. ¿Cómo han sido los **resultados de aprendizaje** (notas o calificaciones) que alcanzó el adolescente a su cargo en las distintas materias? *En cada fila puede marcar sólo una celda.*

Resultados, notas o calificaciones	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	No sabe
<b>Áreas básicas/materias</b>					
a. Matemáticas.					
b. Lengua y literatura.					
c. Ciencias sociales (historia, geografía, filosofía, formación ética/ciudadana...).					
d. Ciencias naturales (química, física, biología, etc.).					
e. La orientación o especialidad/es que se dictan.					

17. ¿Ha podido observar en el adolescente a su cargo **avances en sus capacidades y habilidades** que se deban a lo que le enseñan y hacen en la escuela? *Marque en cada fila con una sola cruz en qué medida observó esos avances.*

Avances observables	Mucho	Bastante	Poco	Nada	No sé
<b>Capacidades y habilidades</b>					
a. Responsabilidad con sus tareas escolares.					
b. Utilización de métodos de estudio, incluyendo uso de computadora.					
c. Capacidad para expresarse y dialogar.					
d. Hábito de lectura.					
e. Participación en actividades en la escuela.					
f. Vínculos de respeto con los adultos y con sus compañeros.					
g. Colaboración/cooperación (en la escuela, el hogar, la comunidad).					
h. Capacidades y habilidades para conseguir trabajo futuro.					
i. Motivación para seguir estudios terciarios o universitarios.					
j. Cuidado de su salud, en especial la salud sexual y reproductiva.					
k. Resolución de conflictos sin violencia, mediante conversación.					
l. Otros avances, aclarar:					

18. ¿Qué opina del **sistema de sanciones o medidas disciplinarias** que se utiliza en esta escuela?

- Es muy exigente
- Es exigente
- Es flexible
- Es muy flexible
- No sé

19. ¿Esta escuela realiza actividades para difundir y garantizar los **derechos de los adolescentes**?

- Sí
- No
- No sé

20. ¿Las **instalaciones de la escuela son seguras**, en el sentido de contar con precauciones para evitar accidentes (considere si existe reja perimetral, matafuegos, suficientes salidas de emergencia, buenas instalaciones eléctricas, etc.)?

- Muy seguras
- Seguras
- Poco seguras
- Inseguras
- No sé

21. ¿Los **espacios escolares** son adecuados para la cantidad de estudiantes y las actividades que hacen?

- Muy adecuados
- Adecuados
- Poco adecuados
- Inadecuados
- No sé

22. ¿Qué opina sobre el **estado de mantenimiento** de los espacios escolares?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- No sé



23. Señale la importancia que tienen para usted las siguientes **funciones de la escuela secundaria** para la formación de sus estudiantes. *Marque con una sola cruz en cada fila, acerca de cada una de las funciones que a continuación se detallan.*

Funciones de la escuela secundaria en relación con los estudiantes	Importancia	Alta	Mediana	Baja	Ninguna
a. Prepararlos para continuar estudios superiores (terciarios o universitarios).					
b. Formarlos para que ingresen en mejores condiciones al mundo del trabajo.					
c. Prepararlos para que sean buenos ciudadanos.					
d. Brindarles una formación ética para que sean conscientes de sus derechos y sus obligaciones, solidarios y respetuosos de los derechos humanos.					
e. Formar personas responsables y capaces de mejorar las condiciones de vida de su comunidad y de la sociedad en general.					
f. Brindarles las capacidades necesarias para la utilización de tecnologías de información (computadoras, acceso a Internet).					
g. Además de matemáticas, ciencias naturales y humanísticas, acercarlos también al arte (música, teatro, literatura), al deporte y a la recreación.					
h. Incluir a adolescentes de todos los sectores sociales, apoyando a aquellos que tienen problemas de aprendizaje, de conducta, conflictos familiares, etc.					

24. ¿Qué opina, en general, de la **Calidad Educativa** de esta escuela a la que asiste el adolescente a su cargo?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

No sé

25. Si tiene otro comentario o sugerencia en relación con la Calidad Educativa de esta escuela, puede escribirla en forma breve y con letra de imprenta, a continuación.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### EJERCICIO BÁSICO 3: TALLER SOBRE LA MISIÓN DE LA ESCUELA

El **objetivo** de este ejercicio es que los integrantes del plantel escolar<sup>19</sup> reflexionen acerca de la misión y propósitos de la propia escuela, en forma específica y más allá de la misión general de la educación secundaria, tomando en cuenta el contexto donde se ubica el establecimiento y el tipo de población que atiende. Asimismo, interesa conocer la medida en que dicha misión (formalizada o no) es compartida, partiendo de la base que una misión y unos propósitos compartidos son cruciales para la mejora institucional.

La **duración** total del ejercicio es de alrededor de 1 y ½ hora.

Para su desarrollo se seguirán las **pautas procedimentales** en relación con la moderación de las dinámicas grupales y la elaboración de sus relatorías (véase Capítulo II, apartado 2).

Se recuerda que, para preservar la confidencialidad, no es necesario entregar las relatorías de este ejercicio al equipo técnico provincial ni a los supervisores; sólo interesa el análisis que realicen los participantes.

Se coloca en un papel afiche o en la pizarra, la siguiente definición de la Misión en una escuela:

*Se entiende por misión a aquello que la escuela desea y se propone realizar. La misión expresa el sentido de ser del establecimiento y su aporte a la población escolar y a la comunidad.*

I. En forma individual, de a pares o en pequeño grupo, los miembros del plantel responden preliminarmente las dos preguntas siguientes y las escriben en papel, según los siguientes recuadros. Esta tarea insume 30 minutos.

1. ¿Cuál es, desde su perspectiva, **la misión** de esta escuela (esté explícita o no)?

2. ¿Cuáles son los **objetivos prioritarios** que a partir de esa misión se propone lograr esta escuela? (*Indique no más de tres objetivos*).

1)

2)

3)

II. En reunión grupal de trabajo:

1. Los participantes comparten la definición de la misión de la escuela que cada uno formuló de modo preliminar.
2. Luego de discutir las definiciones preliminares, el grupo elabora una definición acordada sobre la misión que atribuyen a la escuela y la escriben en un afiche como el que sigue.

La **misión** de esta escuela es:

<sup>19</sup> En este ejercicio no necesariamente se incluye a los estudiantes.

3. El grupo analiza los objetivos que cada uno propuso en forma preliminar: revisan su pertinencia respecto de la definición de la misión, seleccionan, priorizan y consensuan tres objetivos prioritarios que atribuyen a la escuela.

Los tres **objetivos prioritarios** en esta escuela, son:

- 1)
- 2)
- 3)

4. En la misma reunión grupal discuten si están de acuerdo con la misión y los objetivos que atribuyeron a la escuela o si introducirían **modificaciones**, señalando cuáles; en caso que acuerden modificaciones, las resumen por escrito en un papel afiche:

Modificaciones propuestas para la misión:

Modificaciones propuestas para los objetivos:

5. Con la ayuda del asistente, el moderador elabora la relatoría donde consten los aportes de la actividad realizada, versión que podrán revisar los demás integrantes del grupo.

## EJERCICIO BÁSICO 4: TALLER SOBRE EL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA

El **objetivo** de este ejercicio es que los integrantes del plantel, y también los estudiantes, puedan reflexionar y llegar a un acuerdo acerca del significado de la calidad educativa para la escuela a la que pertenecen, bajo el supuesto que ello facilitará la autoevaluación de sus prácticas y la programación de los procesos requeridos para la mejora continua de esa calidad.

Para su desarrollo se seguirán las **pautas procedimentales** en relación con la moderación de las dinámicas grupales y la elaboración de sus relatorías (véase Capítulo II, apartado 2).

Se recuerda que, para preservar la confidencialidad, no es necesario entregar las relatorías de este ejercicio al equipo técnico provincial ni a los supervisores; solo interesa el análisis que realicen los participantes.

La **duración** total del ejercicio es de alrededor de 1½ hora.

I. En forma individual, de a pares o en pequeño grupo, los miembros del plantel responden preliminarmente la pregunta siguiente:

¿Cuál es, a su entender, la **definición de calidad educativa** que se sustenta, explícita o implícitamente, en esta escuela?

II. En reunión grupal de trabajo:

1. El moderador invita a leer y compartir las definiciones de *calidad educativa* que en forma preliminar atribuyeron a la escuela.
2. Se analizan las coincidencias y disidencias encontradas entre las diferentes formulaciones preliminares.
3. El grupo discute y arriba a un acuerdo sobre la definición de *calidad educativa* que sustenta la propia escuela; se registra esa definición:

Para esta escuela, la **calidad educativa** es:

4. El moderador lee al grupo la definición que da el IACE sobre la *calidad educativa*, que figura en este cuadernillo (véase capítulo I, apartado 3). Es aconsejable llevar ese texto escrito en un papel afiche, de modo que esté visible para todo el grupo.
5. El grupo compara la definición de *calidad educativa* que se sustenta en la propia escuela con la que da el IACE; se señalan aspectos comunes y aspectos diferentes entre ambas y se los registra en una tabla como la siguiente:

Comparación entre la definición de <i>calidad educativa</i> que se sustenta en la propia escuela y la del IACE	
Aspectos en común	Aspectos diferentes

6. El grupo reconstruye una definición de la *calidad educativa* para la propia escuela, en base a las reflexiones precedentes.

<p>Nuestra propuesta de definición de <i>calidad educativa</i> para esta escuela es:</p>
--

7. Con la ayuda del asistente, el moderador elabora la relatoría donde consten los aportes de la actividad realizada, versión que podrán revisar los demás integrantes del grupo.

## EJERCICIO BÁSICO 5: VALORACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES SEGÚN DIMENSIONES DE LA CALIDAD EDUCATIVA – SELECCIÓN DE PROBLEMAS Y ACCIONES SUPERADORAS

El **objetivo** de este ejercicio es que los distintos actores escolares (salvo los familiares, que responden una encuesta específica) reflexionen, discutan y valoren las variables e indicadores de las tres dimensiones de la calidad educativa para su escuela, para así inferir los problemas o nudos críticos sobre los que será necesario trabajar para la mejora, planteando para eso acciones superadoras adecuadas.

Se reitera que los ejercicios básicos 1 y 2 son insumos requeridos para tener en cuenta al momento de cumplimentar éste.

Más allá de las valoraciones en sí, importa mucho el proceso reflexivo y dialógico que directivos, coordinadores de área, profesores, tutores, preceptores y estudiantes desarrollarán en relación con cada aspecto de la calidad educativa considerado.

Puede ocurrir que algunos actores sientan que no disponen de información suficiente para valorar “objetivamente” cierto indicador; sin embargo, importa la percepción que tengan acerca del mismo (en base a la propia experiencia y/o la de sus pares o colegas), y eso es lo que deberían volcar en su momento de valoración individual, para luego confrontar con otros actores y eventualmente acordar otra valoración sobre la base de otras argumentaciones. Por otra parte, al valorar ciertos indicadores deberá pensarse en la predominancia de ocurrencia de los mismos o lo que es más frecuente.

Los **procedimientos** sugeridos son:

- Las valoraciones se realizan según una escala entre 1 y 4, donde por lo general 1 es la menor valoración y 4 la máxima (salvo que haya indicación en contrario).
- Es aconsejable trabajar en momentos individuales (en forma preliminar, sobre todo para comprender cabalmente cada variable y cada indicador), luego en pequeños grupos (de a pares o de tres a seis integrantes) y finalmente en plenarios (talleres), para discutir las valoraciones y procurar acuerdos.
- Los pequeños grupos serán homogéneos (de profesores entre sí, de preceptores entre sí, de estudiantes entre sí...), y los plenarios o talleres serán heterogéneos, donde se juntarán a discutir los diferentes actores.
- La experiencia muestra que es difícil reunir a los profesores para este tipo de actividades, de modo que en cada escuela el respectivo Grupo Promotor seleccionará profesores de las diferentes áreas y ciclos que sean los más “representativos” (que puedan constituirse en “informantes clave” y ser las “voces de sus colegas”), para que completen este ejercicio, de modo tal que luego pueda ser discutido por todos los que asistan a la reunión plenaria.
- En el caso de los estudiantes, pueden realizarse reuniones de hasta 20 a 25 integrantes, para llegar a totalizar alrededor de 80 o 100 estudiantes (de modo que se realizarán entre 3 a 5 reuniones).<sup>20</sup> Se tomará en cuenta la inclusión de estudiantes de ambos sexos y de los diferentes años, divisiones y turnos, considerando aquellos de mayor, mediano y menor rendimiento; se pondrá énfasis en los que cursan de 3° a 6° año, ya que llevan más tiempo en el establecimiento y sus posibilidades de conocer las características que se indagan serán mayores. Un docente o un preceptor (preferiblemente integrante del Grupo Promotor de la escuela) coordinará las reuniones y brindará las aclaraciones necesarias para que haya una comprensión más cabal y un sentido más homogéneo de los significados de cada aspecto considerado, ya que el lenguaje puede resultarles algo abstracto. Podrán llenar individualmente cada ítem o ir resolviendo colectivamente cada una de las valoraciones, paso a paso, en cuyo caso una función del coordinador es el llenado de un solo ejemplar (resuelto colectivamente); en cada grupo de estudiantes eso se podrá decidir de acuerdo a preferencias. Si los completan colectivamente será importante registrar la cantidad de participantes (dado que se completará un solo ejemplar).
- En las reuniones plenarias también se requerirá de un coordinador/moderador y además un asistente que tome registro;<sup>21</sup> en esas jornadas se tomarán en cuenta los resultados que arrojen las encuestas a los familiares, para incluir así sus opiniones en las discusiones y acuerdos.

<sup>20</sup> Las escuelas también podrán decidir aplicar este ejercicio en cada aula, incluyendo de ese modo una mayor cantidad de estudiantes.

<sup>21</sup> Véase el apartado sobre roles y funciones de los moderadores de dinámicas grupales (capítulo II, apartado 2).

- El ejercicio propone comenzar por valorar los indicadores específicos para, a partir de ellos, valorar la respectiva variable. Una vez valoradas las variables, se valorará la dimensión respectiva (o sea, se procede desde el detalle a lo más general). Sin duda, las valoraciones de las variables tendrán que guardar coherencia con las de los respectivos indicadores y lo mismo se puede decir de las valoraciones de las dimensiones en relación con las de las correspondientes variables, sin que necesariamente deban ser iguales o promediales; se plantea lograr coherencia, no identidad. Es un proceso de idas y vueltas, donde se requieren revisiones y eventuales correcciones; por ejemplo, podrán corregirse valoraciones de indicadores una vez que se valora la variable que los engloba; lo mismo respecto de las variables en relación con la correspondiente dimensión.
- En cada dimensión se analizarán las valoraciones finales acordadas y se seleccionará un problema (o nudo crítico) para abordar con acciones superadoras mediante un plan de acción para la mejora de la calidad educativa (que se formulará en el ejercicio 6). Se tomarán en cuenta para esa selección, tanto la magnitud y relevancia o gravedad del problema como la viabilidad de las acciones requeridas para solucionarlo (véase en la introducción al ejercicio 6, algunos criterios para la priorización de problemas).
- Las valoraciones serán cargadas en una base de datos,<sup>22</sup> que permitirá salidas de información en forma de tabulados y gráficos, que serán analizados por el equipo directivo, el grupo promotor y en pequeños grupos.

Indique **tipo de respondiente/s**; en caso que el cuestionario lo haya respondido una sola persona, se colocará un tilde en la primera columna según el tipo de respondiente (rol que ejerce en la escuela) y en la segunda columna un 1; si se respondió un solo cuestionario en forma conjunta, se tildará en la primera columna el tipo de actores que respondieron y en la segunda columna la cantidad de respondientes de cada tipo.

Tipo de respondientes (según rol que ejerce en la escuela)	Cantidad
<input type="checkbox"/> Directivo/s	
<input type="checkbox"/> Coordinador/es de área	
<input type="checkbox"/> Docente/s	
<input type="checkbox"/> Tutor/es	
<input type="checkbox"/> Preceptor/es	
<input type="checkbox"/> Estudiante/s	
<input type="checkbox"/> Otro rol (aclare)	

<sup>22</sup> Esa tarea de carga podrán realizarla estudiantes de años avanzados supervisados por integrantes del grupo promotor (o quienes éste designe); deberán poseer habilidades informáticas básicas.

**DIMENSIÓN I: RESULTADOS (LOGROS) EN EL APRENDIZAJE Y LAS TRAYECTORIAS EDUCATIVAS DE LOS ESTUDIANTES.**

**Variable 1: Resultados del aprendizaje en las materias básicas y en la especialidad u orientación que brinda la escuela, en los últimos tres años.<sup>23</sup>**

Indicadores específicos: Resultados según áreas / materias (en base a las calificaciones obtenidas).	Valoraciones			
	1	2	3	4
Matemática.				
Lengua, literatura.				
Ciencias Naturales: biología, física, química.				
Ciencias Sociales y Humanidades: historia, geografía...				
La(s) especialidad(es) / orientación(es) que brinda la escuela.				
Otras materias (aclarar).				
<b>Valoración global Variable 1</b>				

**Variable 2: Preparación / desarrollo de capacidades para el estudio.**

Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Valoración de la importancia de aprender.				
Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas escolares.				
Utilización de las TICs.				
Utilización de metodologías para el estudio.				
Capacidad para la expresión oral y escrita.				
Hábito de lectura.				
<b>Valoración global Variable 2</b>				

**Variable 3: Construcción de valores y capacidades para el desarrollo personal y la vida en sociedad.**

Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Proyección futura de sí mismo (formulación de proyectos futuros).				
Comprensión/aceptación de la diversidad (social, cultural, étnica, religiosa, racial, ideológica, política, sexual).				
Ausencia de conductas discriminatorias de todo tipo.				
Capacidades para resolución de conflictos (uso de diálogo en vez de conductas violentas).				
Comprensión de los problemas de sus pares.				
Comprensión de los problemas de su comunidad.				
Conductas de cooperación (en la escuela y la comunidad).				
<b>Valoración global Variable 3</b>				

**Variable 4: Preparación / desarrollo de capacidades para la inserción en el mundo laboral.**

Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Percepción de la importancia de los conocimientos en las materias básicas para la inserción en el mundo laboral.				
Capacidad para el trabajo en equipo.				
Comprensión del funcionamiento de las instituciones del mercado.				
Conocimiento de la producción y la oferta laboral local y/o regional.				
Habilidades en el uso de herramientas para acceder al mercado laboral (ej.: armado de CV).				
Habilidades con herramientas informáticas (Office, planillas de cálculo, e-mail, Internet).				
<b>Valoración global Variable 4</b>				

<sup>23</sup> Los profesores podrán valorar acerca de su propia materia, pero también acerca de las demás materias en base a la información con que cuentan o la percepción que tienen. Los directivos, tutores, preceptores y estudiantes valorarán desde sus posiciones y percepciones.



<b>Variable 5: Preparación / desarrollo de capacidades para la inserción en la educación superior.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Percepción de la importancia de los conocimientos en las materias básicas para la inserción en el nivel de la educación superior.				
Conocimiento sobre la oferta de educación superior de la zona/ región (universidad, terciarios, centros de formación).				
Comprensión del funcionamiento de los establecimientos de educación superior.				
Capacidades para precisar la propia orientación vocacional.				
<b>Valoración global Variable 5</b>				

<b>Variable 6: Preparación / desarrollo de capacidades para la participación y para el ejercicio de ciudadanía.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Comprensión del concepto de ciudadanía.				
Comprensión de la propia responsabilidad en la construcción de la sociedad.				
Comprensión de sí mismo como sujeto de derecho.				
Conocimiento sobre derechos y obligaciones ciudadanas.				
Participación en el consejo de convivencia, el centro de estudiantes y/u otras organizaciones estudiantiles.				
<b>Valoración global Variable 6</b>				

<b>Variable 7: Preparación / desarrollo de capacidades / habilidades para llevar a cabo una vida saludable.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Capacidades sobre salud sexual y reproductiva (prevención de embarazos adolescentes no deseados/planificados e infecciones de transmisión sexual).				
Desarrollo de hábitos saludables (en: alimentación, deportes, actividades al aire libre).				
Capacidades en relación con prevención de adicciones (consumo de alcohol, tabaco u otras drogas).				
Capacidades en relación con prevención de accidentes.				
Capacidades relacionadas con salud mental (reconocer fortalezas y debilidades, relación con pares y adultos, para afrontar situaciones problemáticas, para evitar tendencias depresivas o suicidas, entre otras). <sup>24</sup>				
<b>Valoración global Variable 7</b>				

<b>Variable 8: Trayectorias escolares (en base al Ejercicio básico 1, s/indicadores de los últimos cinco años ...).</b>				
Indicadores específicos: Evolución de la proporción de estudiantes ...	Valoraciones			
	1	2	3	4
Repitentes.				
Con ingreso tardío.				
Con sobre-edad.				
Con re-ingreso.				
Con pase de turno.				
Con pase de escuela.				
Que abandonan la escuela (total, según año y según sexo).				
Que tienen ausentismo en las clases.				
Que trabajan.				
Que son madres / padres.				

<sup>24</sup> Véase en apartado 8 la nota al pie 11, sobre el significado del concepto de salud mental.

Valoración global Variable 8				
------------------------------	--	--	--	--

Valoración Global Dimensión I	1	2	3	4

Si hubiera alguna variable o algún indicador no contemplados en esta dimensión, se los puede agregar y valorar a continuación, evitando superposiciones con los ya existentes:

Variable / Indicador	Valoración			
	1	2	3	4

Teniendo en cuenta las valoraciones previas en las variables e indicadores de esta DIMENSIÓN I, priorice **UN PROBLEMA** que pueda ser encarado en un Plan de acción para la mejora de la Calidad educativa en esta escuela. Escríbalo brevemente a continuación:

<b>DIMENSIÓN II: GESTIÓN PEDAGÓGICA, PERFILES Y DESEMPEÑOS DE LOS PLANTELES DOCENTES</b>
--

Variable 9: Adecuación / actualización del currículo.				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Relevancia/carácter significativo de los contenidos curriculares que se enseñan.				
Contextualización curricular en función del ámbito local.				
Contextualización curricular en función de las necesidades y expectativas de los estudiantes.				
Inclusión de contenidos relacionados con:				
. salud sexual y reproductiva.				
. alimentación saludable.				
. adicciones.				
. salud mental. <sup>25</sup>				
. manifestaciones de violencia.				
. educación vial.				
. inserción en el mercado de trabajo.				
. formación en valores.				
. construcción de ciudadanía.				
. campos artísticos y culturales.				
Flexibilidad curricular: materias o espacios optativos de diversificación o profundización de contenidos.				
En escuelas que atienden estudiantes de pueblos indígenas: inclusión de modalidades interculturales y bilingüismo.				
Valoración global Variable 9				

Variable 10: Formación y procedencia institucional de los profesores.				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Formación de los profesores: terciaria, universitaria, posgrados realizados.				
Proporción de profesores formados en el instituto superior de la zona.				
Proporción de profesores que provienen de ámbitos universitarios.				

<sup>25</sup> Véase nota al pie n° 11, sobre el significado de Salud mental.

Proporción de profesores que tienen título habilitante.				
Relación entre el título del docente y la materia que dicta (incumbencias).				
<b>Valoración global Variable 10</b>				

<b>Variable 11: Actualización / Capacitación docente / Investigación en los últimos 5 años.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Asistencia a cursos capacitación y actualización (presenciales o virtuales).				
Participación en foros o redes virtuales relacionados con la formación y práctica docente.				
Producciones científicas y/o participación en investigaciones.				
<b>Valoración global Variable 11</b>				

<b>Variable 12: Satisfacción con el rol docente y sentido de pertenencia a la escuela.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Satisfacción con el ejercicio de la docencia en este establecimiento. <sup>26</sup>				
Percepción de los docentes acerca de la trascendencia de su intervención en la formación y preparación de adolescentes.				
Proporción de ausentismo docente ( <i>ver en ejercicio 1</i> ).				
Concentración horaria de los profesores en esta escuela.				
Sentido de pertenencia a la escuela ( <i>considerar: participación en proyectos específicos, asistencia a reuniones, vínculos con otros colegas del plantel</i> ).				
<b>Valoración global Variable 12</b>				

<b>Variable 13: Desempeño docente en relación con los contenidos y metas institucionales en los últimos 5 años.<sup>27</sup></b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Cumplimiento de los contenidos previstos de las materias (gestión curricular a nivel del aula).				
Cumplimiento de objetivos en relación a los contenidos de la especialidad de la escuela.				
Realización de selección, adecuación, secuenciación y reorganización en el desarrollo de contenidos.				
Articulación de contenidos entre distintas áreas y entre diferentes años.				
Introducción de innovaciones metodológicas vinculadas al abordaje de contenidos específicos de la materia.				
<b>Valoración global Variable 13</b>				

<b>Variable 14: Articulación de los docentes entre sí, con los directivos y con familiares de los estudiantes.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Estrategias de trabajo conjunto entre los profesores de cada área.				
Coordinación entre los profesores de las distintas áreas o departamentos.				
Trabajo conjunto entre profesores y directivos.				
Vínculos de los profesores con los familiares sobre el rendimiento de los estudiantes ( <i>considerar: modo de notificación, encuentros presenciales, periodicidad</i> ).				
<b>Valoración global Variable 14</b>				

<sup>26</sup> Los profesores podrán valorar acerca de su propia satisfacción con el rol docente, pero también su percepción acerca de la satisfacción del resto del plantel. En el caso de directivos, tutores, preceptores y estudiantes valorarán la satisfacción de los profesores con el rol docente desde sus posiciones y percepciones.

<sup>27</sup> Los profesores podrán contestar por sí mismos así como por la percepción que tienen del desempeño de sus colegas; eventualmente cambiarán su valoración en las dinámicas grupales.

Variable 15: Metodologías de enseñanza y aprendizaje. <sup>28</sup>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Estrategias para “enseñar a aprender” (enseñar para la comprensión, aprendizaje por descubrimiento).				
Enseñanza de metodologías de estudio (por ej. fichas, resúmenes, cuadros sinópticos, etc.)				
Estrategias con foco en resolución de problemas y no sólo en contenidos.				
Utilización de la biblioteca en el proceso de enseñanza.				
Utilización del gabinete de ciencias y del laboratorio.				
Producción de materiales de enseñanza interactivos.				
Existencia de pasantías laborales.				
Utilización de TICs como estrategia instrumental en las diferentes materias (más allá de la materia en sí) y como modalidad comunicacional:				
. Trabajos escritos en PC.				
. Elaboración de trabajos en planillas de cálculo.				
. Elaboración de presentaciones (PowerPoint).				
. Búsquedas en Internet. Orientaciones para la selección y organización del material.				
. Comunicación por chat, foros, celular o correo electrónico.				
. Envío de trabajos por correo electrónico.				
Utilización de distintas fuentes de comunicación y de los medios de comunicación.				
Producción de materiales comunicativos e informáticos (cuentos, maquetas, revistas, obras de teatro, guiones de radio o de video) que articulen contenidos.				
Realización de trabajos en relación con la realidad contextual.				
<b>Valoración global Variable 15</b>				

Variable 16: Apoyo / contención de los estudiantes, estrategias inclusivas y consideración de la diversidad.				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Implementación de estrategias pedagógicas de apoyo y de contención para la promoción de los estudiantes y evitar la repitencia y deserción.				
Existencia y rol de tutores.				
Estrategias para captación y reinserción de estudiantes que abandonaron ( <i>considerar la eficacia de esas estrategias, o sea, si efectivamente logran la reinserción en porcentajes considerables</i> ):				
. Clases de apoyo (en horario escolar o extraescolar).				
. Articulación con ONGs locales que brindan apoyo escolar.				
. Articulación con programas del Estado (nacional, provincial o local) que dan apoyo escolar.				
. Becas de estudios.				
Trabajo docente en la diversidad, considerando los ritmos de aprendizaje y los intereses de los estudiantes.				
Implementación de estrategias inclusivas y de contención de adolescentes que son:				
. embarazadas o madres.				
. padres.				
. de sexualidades diversas.				
. de pueblos originarios.				
. migrantes.				
. con discapacidades.				
<b>Valoración global Variable 16</b>				

<sup>28</sup> Proceder en forma similar a lo indicado en nota previa.

Variable 17: Imagen predominante del "otro" (de los profesores sobre estudiantes y viceversa).				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Semejanza de los "estudiantes reales" de esta escuela con la imagen ideal de un "buen estudiante de escuela secundaria", desde la perspectiva del plantel docente. <i>Valoran los directivos, coordinadores de área, docentes, tutores y preceptores.</i>				
Semejanza de los "profesores reales" de esta escuela con la imagen ideal de un "buen profesor de escuela secundaria", desde la perspectiva de los estudiantes. <i>Sólo valoran estudiantes.</i>				
<b>Valoración global Variable 17</b>				

Variable 18: Evaluación escolar.				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Seguimiento y evaluación del aprendizaje de los estudiantes.				
Existencia de criterios de evaluación de aprendizaje compartidos por los docentes.				
Relación (adecuación, pertinencia) de la evaluación de aprendizaje con las modalidades pedagógicas.				
Consideración de indicadores de progreso del estudiante de un año a otro.				
Meta evaluación: evaluación de las evaluaciones: existencia de propuestas de revisión de las pruebas que se toman a los estudiantes.				
Realización de evaluación del desempeño docente.				
<b>Valoración global Variable 18</b>				

Variable 19: Desempeño y rol de los preceptores.				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Formación con que cuentan.				
Proporción de ex - estudiantes del propio establecimiento.				
Percepción de su rol pedagógico en el acompañamiento de los estudiantes y su impacto en el desarrollo integral de los mismos.				
Conciencia de su incidencia en el clima escolar.				
Sentido de pertenencia a la institución.				
<b>Valoración global Variable 19</b>				

Variable 20: Realización de actividades extracurriculares.				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Promoción/realización de actividades extracurriculares en la escuela: deportivas, artísticas, culturales, sociales, solidarias, entre otras.				
Involucramiento en actividades extracurriculares por parte de diferentes actores de la escuela: directivos, coordinadores de área, profesores, tutores, preceptores, estudiantes, familiares.				
<b>Valoración global Variable 20</b>				

Valoración Global Dimensión II	1	2	3	4

Si hubiera alguna/o variable o indicador no contemplado en esta dimensión, se los puede agregar y valorar a continuación, evitando superposiciones con los ya existentes:

Variable / Indicador	Valoración			
	1	2	3	4

Teniendo en cuenta las valoraciones previas en las variables e indicadores de esta DIMENSIÓN II, priorice **UN PROBLEMA** que pueda ser encarado en un Plan de acción para la mejora de la Calidad educativa en esta escuela. Escríbalo brevemente a continuación:

--

<b>DIMENSIÓN III: DESEMPEÑO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>
---

<b>Variable 21: Misión Institucional.<sup>29</sup></b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Existencia de una misión formal de la escuela, escrita y conocida por los distintos actores.				
Identificación/compromiso de los distintos actores con la misión institucional.				
Coherencia entre lo que está escrito y lo que efectivamente se hace.				
Coherencia de la misión con el PEI.				
<b>Valoración global Variable 21</b>				

<b>Variable 22: Visión sobre el rol general de la escuela secundaria en la sociedad.<sup>30</sup></b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Sentidos atribuidos a la escuela secundaria en general, por parte de los distintos actores, como formadora para:				
. ingresar al nivel superior.				
. ingresar al mercado de trabajo.				
. el ejercicio de la ciudadanía.				
Consideración de la escuela secundaria en general como espacio de construcción y adquisición del conocimiento.				
Percepción de la escuela secundaria en general como institución que comprende y atiende la problemática adolescente actual.				
Coincidencias entre los "sentidos" atribuidos a la escuela secundaria en general por los distintos actores de esta escuela.				
<b>Valoración global Variable 22</b>				

<b>Variable 23: Modalidad de Gestión institucional de la escuela.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Apertura de la conducción a la participación de los distintos actores.				
Modalidad de toma de decisiones (en un arco que va desde una modalidad participativa, consultiva, hasta una de tipo vertical, aislada).				
Promoción de la participación de estudiantes en clubes, teatros, otros espacios culturales y/o artísticos (como espacios formativos).				
<b>Valoración global Variable 23</b>				

29 Recordar que se entiende por "misión" aquello que la escuela desea y se propone realizar. La misión expresa el sentido de ser del establecimiento y su aporte a la población escolar y a la comunidad.

30 En esta variable se hace referencia (por única vez) a la escuela secundaria en general, más allá de la propia escuela en particular.

<b>Variable 24: Generación de un entorno protector y promotor de los derechos de los adolescentes.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Difusión y conocimiento, por parte de los distintos actores, de:				
. la Convención Internacional de los Derechos de niños y adolescentes.				
. la ley 26.061 del 2005, de protección integral de los derechos de niños/as y adolescentes.				
. la Ley 25.673 del 2002, de Salud Sexual y Reproductiva.				
. la ley 26.390 del 2008, de prohibición del Trabajo Infantil.				
. la Ley Provincial de protección integral de los derechos de niños/as y adolescentes (si existe).				
Detección y atención (per se o por derivación) de casos de vulneración de los derechos de los adolescentes (casos de maltrato o de carencias en: alimentación, atención de salud, vestimenta, entre otros).				
Respeto de los derechos de los adolescentes en la propia gestión escolar (por ejemplo, el derecho a réplica que debe tener un estudiante cuando es sancionado/expulsado).				
<b>Valoración global Variable 24</b>				

<b>Variable 25: Comunicación e información.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Disponibilidad y utilización de:				
. carteleros para profesores.				
. libro de comunicación para los profesores.				
. carteleros para estudiantes.				
. mecanismos para información a familiares sobre gestión de la escuela y la situación de sus hijos en ella.				
Utilización de correo electrónico para comunicación.				
Existencia y utilización de Página Web de la escuela.				
Utilización de otras formas de comunicación entre actores (chat, sms, whats app...)				
<b>Valoración global Variable 25</b>				

<b>Variable 26: Clima escolar / vínculos entre los actores de la institución.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Vínculos que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad escolar:				
. docentes-directivos,				
. docentes entre sí,				
. docentes-estudiantes,				
. estudiantes entre sí,				
. docentes-familiares.				
Desarrollo de consejos de convivencia.				
Utilización de sanciones o medidas disciplinarias.				
Actividades que fomenten el debate y la escucha de diversas opiniones sobre los problemas de la escuela.				
Existencia y modos de resolución de conflictos; considerar en especial: implementación de estrategias de mediación /negociación.				
<b>Valoración global Variable 26</b>				

<b>Variable 27: Promoción de la participación de los actores de la comunidad educativa en cuestiones relativas a la gestión de la escuela.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Generación de instancias de participación de los diversos actores en las decisiones de gestión de la escuela (en especial, en los consejos de convivencia).				
Realización de actividades conjuntas de la escuela con el Centro de estudiantes (en caso que exista).				
Involucramiento de los familiares en la gestión de la escuela.				
Involucramiento de los familiares en el proceso de aprendizaje de sus hijos.				
<b>Valoración global Variable 27</b>				

<b>Variable 28: Articulaciones con otras instituciones educativas y del territorio.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Relación de la escuela con:				
. Otros establecimientos educativos de nivel secundario.				
. Establecimientos educativos de nivel primario				
. Establecimientos educativos de nivel superior.				
. Establecimientos de salud.				
. Instituciones vinculadas al mercado laboral.				
. Otras instituciones, organizaciones o programas.				
Uso del espacio físico de la escuela por otras instituciones y viceversa.				
<b>Valoración global Variable 28</b>				

<b>Variable 29: Dimensionamiento del plantel.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Cantidad de profesores y relación con la cantidad de estudiantes.				
Existencia de coordinadores de áreas y/o departamentos por ciclos.				
Existencia /cantidad de tutores.				
Cantidad de preceptores y relación con la cantidad de estudiantes.				
Cantidad de otros cargos docentes y equipos de orientación escolar.				
<b>Valoración global Variable 29</b>				

<b>Variable 30: Infraestructura y equipamientos.</b>				
Indicadores específicos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Adecuación de la infraestructura edilicia (considerar: suficiencia, mantenimiento e higiene).				
Estado de los sanitarios (considerar: suficiencia, mantenimiento e higiene).				
Adecuación del material de la biblioteca para el nivel y modalidad de la escuela.				
Estado del mobiliario (considerar: suficiencia y mantenimiento).				
Existencia, suficiencia y mantenimiento de los equipamientos:				
. pedagógicos.				
. materiales didácticos.				
. audiovisuales.				
. deportivos.				
. informáticos (PCs).				
Conectividad adecuada a Internet.				
Adecuación del edificio a personas con discapacidades físicas.				
<b>Valoración global Variable 30</b>				



Valoración Global Dimensión III	1	2	3	4

Si hubiera alguna/o variable o indicador no contemplados en esta dimensión, se los puede agregar y valorar a continuación, evitando superposiciones con los ya existentes:

Variable / Indicador	Valoración			
	1	2	3	4

Teniendo en cuenta las valoraciones previas en las variables e indicadores de esta DIMENSIÓN III, priorice **UN PROBLEMA** que pueda ser encarado en un Plan de acción para la mejora de la Calidad educativa en esta escuela. Escríbalo brevemente a continuación:

**ACCIONES SUGERIDAS PARA SUPERAR LOS TRES PROBLEMAS PRIORIZADOS.** *Reescribir en forma breve en la columna de la izquierda los problemas priorizados para cada una de las tres dimensiones y proponer en la columna de la derecha una acción superadora para cada problema (escribirla):*

Problemas priorizados para encarar en cada dimensión	Acciones superadoras sugeridas (no más de dos por problema)
Dimensión I: Resultados en el aprendizaje y las trayectorias educativas de los estudiantes:	1.
Dimensión II: Gestión pedagógica, perfiles y desempeños de los planteles:	2.
Dimensión III: Desempeño y gestión institucional:	3.

Si tiene **OTROS COMENTARIOS SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA EN ESTA ESCUELA** que no fueron contemplados previamente, escríbalos brevemente a continuación.

**¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!**

## EJERCICIO BÁSICO 6: FORMATO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA<sup>31</sup>

El **objetivo** de este ejercicio es formular y consensuar un Plan que permita superar problemas o nudos críticos detectados y priorizados en el proceso previo; para hacerlo se ofrece un formato muy sencillo; esta formulación y posterior implementación del Plan constituye el objeto principal del método IACE.

Los integrantes del Grupo Promotor (GP) en cada escuela cobran un rol protagónico en la formulación del Plan.

Los **procedimientos** sugeridos son:

- Sobre la base de los problemas priorizados por los planteles y los estudiantes, el GP - en acuerdo con el equipo directivo - formulan de manera preliminar el Plan. Para ello seleccionan entre los problemas más señalados por los actores, uno o dos que tengan que ver con variables/indicadores de cada una de las tres dimensiones de la Calidad Educativa. O sea que el plan incluirá entre tres y seis problemas, sin olvidar que en el conjunto se hayan considerado las tres dimensiones.
- Se resalta que las relatorías de la aplicación de los ejercicios previos son importantes insumos para completar este plan, ya que de allí surgen con mayor riqueza los argumentos desplegados en las discusiones que tal vez no están del todo reflejadas en los propios ejercicios completados.
- Las actividades que se planteen para superar los problemas priorizados, tomarán en cuenta las actividades superadoras sugeridas por los planteles y estudiantes al final del ejercicio 5, y podrán agregarse otras que no hayan sido sugeridas pero que se consideren relevantes y coherentes con los problemas abordados. Procurarán contemplar como horizonte temporal un año lectivo, aunque en algún caso podrán justificarse tiempos menores de realización. Para el caso de objetivos o actividades que requieran tiempos mayores al año lectivo será conveniente prever reformulaciones o actualizaciones anuales del plan.
- Distribuyen entre los coordinadores de áreas, profesores, tutores, preceptores y estudiantes la formulación preliminar del plan y solicitan que en un plazo definido (entre 1 y 2 semanas) realicen una lectura crítica a partir de la cual ofrezcan aportes enriquecedores. Es aconsejable recibir esos aportes en una reunión plenaria, para dar así oportunidad a discusiones y acuerdos, aunque también podrán recibirse por escrito.
- Recibidos los aportes de los distintos actores, el equipo directivo y el GP introducen los ajustes que sean necesarios, redactando así el Plan definitivo.
- Realizan la difusión del Plan tanto hacia el interior del establecimiento como a su contexto inmediato. En especial: entregan un ejemplar a la supervisión para que a su vez lo eleve a las autoridades jurisdiccionales que correspondan.

Se recuerda que un problema plantea una brecha entre lo que existe y lo que es deseable por parte de un conjunto significativo de actores, en un contexto dado. Todo problema se refiere a carencias, dificultades u obstáculos. En la siguiente tabla, sin pretender exhaustividad, se brindan algunos criterios para priorización de problemas (Nirenberg, 2013, pág. 82)<sup>32</sup>:

Criterios	Significado
Magnitud	Cantidad de personas afectadas (en valores absolutos y porcentuales) y comparación respecto de otros tiempos, otros establecimientos, y/o de los valores provinciales.
Gravedad	Efectos o daños que seguirían de no intervenir.
Superable	El problema es superable mediante acciones posibles de implementar.
Viabilidad	El problema puede afrontarse con los recursos disponibles (humanos, financieros, institucionales...).
Sinergia	El problema se vincula con otros problemas, que a su vez se verán aliviados si el mismo se alivia.

<sup>31</sup> Este formato es de carácter "opcional", pues en su lugar podrá utilizarse el propuesto por el modelo de Plan de Mejora Institucional (véase Ministerio de Educación Nacional, Marzo 2011).

<sup>32</sup> Para este ejercicio puede verse especialmente el capítulo 9, que puede encontrarse en la pestaña "Descargas", de la página web, en pdf, titulado como: Formulación de proyectos.

Valoración social	Preocupación por el problema e interés en su superación, por parte de la población destinataria y otros actores implicados.
Costo / efectividad	Relación entre los costos de intervenir y los beneficios que se obtendrán.

Se solicita explicitar la estrategia, racionalidad o teoría del cambio en que se sustenta el Plan; como se dijo previamente, eso significa explicar cómo desde la situación inicial y la problemática planteada, se arribará, mediante las acciones propuestas, a una situación futura mejorada. En términos sencillos: cuál es la apuesta o hipótesis que sustenta la propuesta formulada. También se alude a cuáles son los atributos de la gestión propuesta (integralidad, participación de estudiantes y sus familias, enfoque de derechos, promoción de ciudadanía, asociatividad/articulaciones con otras entidades, entre otros).

En cuanto a los objetivos, se pide plantearlos en función de los cambios (en actitudes, conocimientos, conductas, procedimientos, prácticas) que se proponen para solucionar o superar los problemas priorizados. Eso quiere decir que los objetivos deben ser coherentes con los problemas que finalmente fueron priorizados. Se plantearán como máximo 6 y como mínimo 3 objetivos.

Las actividades que se propongan deberán a su vez relacionarse con los objetivos planteados; se deberá analizar en profundidad si son adecuadas y suficientes para producir los cambios deseados. Se especificará la duración y los responsables primarios, entendiendo por tales a quienes tienen el rol de coordinar, convocar a otros para su intervención, aplicar correctamente los recursos, realizar el seguimiento y dar cuenta del cumplimiento de la correspondiente actividad.

Deberá aclararse la modalidad de monitoreo de la ejecución de las acciones propuestas, el cumplimiento de los cronogramas, la consecución de los objetivos planteados, etc. Los integrantes del GP podrán asumir esta tarea; el supervisor también tendrá un rol destacado en esas acciones de seguimiento.

Se detallarán los recursos requeridos (humanos, de equipamientos, de espacios, de útiles o insumos, etc.) para la realización de las actividades, teniendo en cuenta que un mismo recurso puede servir para realizar más de una actividad y a la vez, una actividad puede requerir más de un recurso.

Se incluye un formato opcional para formular el presupuesto, el que se completará sólo en aquellos casos en que el plan requiera solicitar fondos (por ejemplo, de la provincia o de programas específicos nacionales o de otra índole); no es estrictamente necesario hacerlo en los casos en que con los recursos regulares o existentes en la propia escuela o bien conseguibles de otro modo, se pueden afrontar las actividades propuestas.

Es importante revisar la "lógica interna" (estrategia o racionalidad) del Plan: que los objetivos sean claros en cuanto se orienten a la resolución de los problemas planteados, que las actividades se correspondan y sean suficientes para cumplir con los objetivos propuestos, que los recursos de todo tipo requeridos sean los necesarios y suficientes para el desarrollo de las acciones.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA
---

PROVINCIA Y LOCALIDAD:
------------------------

NOMBRE Y N° DE LA ESCUELA:
----------------------------

N° DE ESTUDIANTES:
--------------------

N° DE INTEGRANTES DEL PLANTEL:
--------------------------------

FECHA:
--------

TELÉFONO:
-----------

CORREO ELECTRÓNICO:
---------------------

- I. **PROBLEMAS PRIORIZADOS:** *listar los problemas que se priorizaron a partir de la autoevaluación realizada mediante los ejercicios previos. Describirlos en forma breve y clara. Recordar que un problema se refiere a obstáculos, debilidades, carencias, faltantes, insatisfacciones. Priorizar como máximo 6 y como mínimo 3 problemas; deben priorizarse problemas relacionados con cada una de las tres dimensiones consideradas en la matriz evaluativa.*<sup>33</sup>

1.
----

2.
----

3.
----

4.
----

5.
----

6.
----

- II. **ESTRATEGIA GENERAL DEL PLAN (Teoría del Cambio).** *Explicar en forma clara y breve la racionalidad global del Plan (o Teoría del Cambio), en términos de cómo los objetivos y actividades que se proponen, se reflejarán en la solución o superación de los problemas detectados y priorizados y en definitiva, en la mejora de la Calidad educativa en la escuela. Asimismo, el tipo de gestión que se promueve: integral, participativa, asociativa, con enfoque de derechos, etc.*

<sup>33</sup> Recordar que las tres dimensiones son: I. RESULTADOS (LOGROS) EN EL APRENDIZAJE Y LAS TRAYECTORIAS EDUCATIVAS DE LOS ESTUDIANTES; II. GESTIÓN PEDAGÓGICA, PERFILES Y DESEMPEÑOS DE LOS PLANTELES; III: DESEMPEÑO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL.

III. **OBJETIVOS:** se aconseja plantearlos empezando con una acción verbal, por ejemplo: *Mejorar; Facilitar, etc.*, Deben reflejar claramente los **cambios deseados** (en actitudes, conocimientos, conductas, procedimientos, prácticas) para solucionar o superar problemas detectados durante la autoevaluación y que fueron priorizados. O sea, los objetivos deben ser coherentes con los problemas que se priorizaron en I. Se plantearán como máximo 6 y como mínimo 3 objetivos.

1.
2.
3.
4.
5.
6.

IV. **ACTIVIDADES** a realizar, tendientes a lograr los objetivos planteados, con el fin de superar los problemas priorizados. Recordar que una misma actividad puede referirse a varios objetivos a la vez; y viceversa, puede suceder que se requiera más de una actividad para lograr un mismo objetivo. Señalar para cada actividad el/los objetivo/s a los que se orienta, la duración o período de ejecución y quiénes serán los responsables primarios<sup>34</sup> de cumplirlas. Si fuera necesario, agregar filas a la tabla; es aconsejable plantear las actividades necesarias, no demasiadas sino las que sean posibles de realizar.

Actividades (breve y clara descripción de cada actividad)	Objetivo/s a los que se orienta*	Duración		Responsables primarios
		Desde	Hasta	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

\* Colocar el o los número/s de cada objetivo según la tabla anterior; si se consigna más de un objetivo separar los números con una coma; por ej. 1, 3, 5.

V. **MODALIDAD DE SEGUIMIENTO.** Explicar brevemente la forma en que se hará el monitoreo continuo de la ejecución de las actividades propuestas, el cumplimiento de los cronogramas, la consecución de los objetivos planteados, etc. Los integrantes del GP podrán asumir esta tarea; el supervisor también tendrá un rol destacado en las acciones de seguimiento.

34 Se entiende por "responsable primario" aquel actor que tiene el rol de coordinar, convocar a otros para su intervención, aplicar correctamente los recursos, realizar el seguimiento y dar cuenta del cumplimiento de la correspondiente actividad. Es importante que el responsable primario sea específico, por ejemplo: profesores de lengua de 1° año; bibliotecario, tutor de 5° año; cuando la responsabilidad es adjudicada a "los profesores" en su conjunto es probable que no se cumplan las actividades de manera ordenada.

--

VI. **RECURSOS** requeridos para la realización de las actividades. Debe recordarse que un mismo recurso puede servir para realizar más de una actividad y a la vez, una actividad puede requerir más de un recurso. Los recursos pueden ser: humanos, de equipamientos, de espacios, de útiles o insumos, etc.

1. Requerimientos

<b>Recursos</b> (breve y clara descripción del tipo de recurso y aclarar la correspondiente cantidad)		<b>Actividad/es para la/s que se requieren*</b>	<b>Disponible en la escuela o no</b>	
Descripción	Cantidad		Sí	No

\* Colocar el n° de cada actividad en la tabla anterior y si se trata de más de una, separar los números con una coma (por ej. 1, 3, 5).

2. En el caso de aquellos recursos que no están disponibles en el establecimiento, aclarar el **modo en que se los procurará**:

Tipo de recurso	Modo en que se lo procurará

**VII. PRESUPUESTO**<sup>35</sup> que resulta de valorizar en \$ los recursos no disponibles y que deberán adquirirse, según detalle del ítem V. Se colocará el valor "unitario" el cual multiplicado por la cantidad requerida del respectivo recurso dará el valor total. Se resume en el siguiente cuadro. Se refiere a los recursos adicionales a los que regularmente cuenta la escuela, adjudicables a las actividades del plan de acción que así lo requieren.

Fuentes <sup>36</sup> y montos (\$)	\$ unitario	\$ Fuente 1	\$ Fuente 2	\$ Fuente...	\$ Total
Honorarios o pago a personal <sup>37</sup>					
Materiales didácticos o comunicacionales					
Equipamientos informáticos o pedagógicos					
Movilidad o traslados					
Viáticos <sup>38</sup>					
Refrigerios (para talleres, reuniones)					
Otros gastos <sup>39</sup>					
<b>TOTAL</b>					

**NOTAS ACLARATORIAS AL PRESUPUESTO.** Se deben numerar correlativamente y aclarar a qué rubro se refieren.

35 Se completará el presupuesto sólo en aquellos casos en que el plan requiera solicitar fondos (por ejemplo, de la provincia o de programas específicos nacionales o de otra índole); no es estrictamente necesario hacerlo en los casos en que con los recursos regulares o existentes en la propia escuela o bien conseguibles de otro modo, se pueden afrontar las actividades propuestas.

36 La fuente significa el origen de los fondos; por ejemplo: de la cooperadora, de empresas, de la provincia, de algún programa nacional, etc. Se aclararán las respectivas fuentes en Notas Aclaratorias.

37 En Notas Aclaratorias, se debe detallar el tipo de personal (capacitadores, moderadores de talleres, asistentes, informáticos, etc.) y la remuneración por cada tipo, aclarando: xxx horas de multiplicadores a \$ xxx por hora (o bien en lugar de valorizar el costo unitario por horas se puede hacerlo por mes).

38 Sólo en los casos en que se realicen traslados a otra localidad y deba pernoctarse allí. Corresponde aclarar a dónde y por cuantas noches en las Notas Aclaratorias.

39 Deben especificarse en las Notas Aclaratorias. Si fuera necesario se insertarán nuevas filas en la tabla.

## IV. EJERCICIOS OPCIONALES



## EJERCICIO OPCIONAL SOBRE SEXUALIDAD

Se aconseja realizar todas las actividades propuestas en este ejercicio, aunque podrá optarse por realizarlas gradualmente, en diferentes momentos, siendo recomendable no demorar más de 10 días entre una actividad y la siguiente. Hacerlo en forma completa y de una sola vez, demanda alrededor de 3 ½ horas.

### Actividad 1

#### Valoración de la Educación Sexual en la escuela

Se distribuye la matriz que sigue a un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, completan individualmente la matriz y luego comparten las respuestas e intentan consensuarlas, de modo de completar una sola matriz por subgrupo. A continuación seleccionan los 3 objetivos que les resultan más significativos para trabajar en la escuela.

Una vez sintetizadas todas las respuestas en una matriz por cada subgrupo se realiza un plenario en el que se discuten los resultados respectivos. Seguidamente, entre todos, se priorizan los 3 objetivos que valoran como los más importantes para trabajar en la escuela.

A continuación se discutirán posibles abordajes para el desarrollo de los objetivos priorizados. Una persona designada como asistente tomará nota de los diferentes abordajes sugeridos en la discusión, que serán luego considerados por la dirección para su posible concreción.

Se sugiere que entre los abordajes posibles se tengan en cuenta los materiales del Programa Educación Sexual Integral del Ministerio de Educación de la Nación. Si no han llegado a la escuela se los puede solicitar a la dirección de e-mail del Programa: [programaeducacionsexualintegral@me.gov.ar](mailto:programaeducacionsexualintegral@me.gov.ar)

Se valora en la siguiente matriz en qué medida en la escuela se tienen presente y se trabaja sobre los objetivos que se detallan acerca de la educación sexual.<sup>40</sup> Para valorar se usa una escala entre 1 y 4, donde 1 es la menor valoración y 4 la máxima.

Objetivos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Desarrollar un pensamiento crítico que promueva actitudes positivas hacia la sexualidad, entendida como algo inherente al ser humano.				
Favorecer el proceso por el cual es posible reconocerse y aceptarse como ser sexual y sexuado durante el transcurso de la vida, sin temores, angustias, ni culpas.				
Favorecer el desarrollo de los roles sexuales en el marco de los derechos humanos, propiciando relaciones de respeto y equidad entre las personas, superando toda discriminación de género.				
Revalorizar la importancia del componente afectivo en la vida de los seres humanos, incluyendo el vínculo de la pareja.				
Favorecer un mayor conocimiento y vínculo con el propio cuerpo, como elemento de autoestima y de autocuidado.				
Propiciar la comunicación en la pareja y en la familia, promoviendo relaciones equitativas y horizontales en el hogar, destacando el respeto que como personas merecen todos sus integrantes.				
Promover criterios equitativos y conductas de responsabilidad compartida en la pareja, tanto en la procreación y el cuidado de los hijos, como en el uso de métodos anticonceptivos.				
Promover conductas de responsabilidad de ambos integrantes de la pareja en la prevención de las enfermedades de transmisión sexual.				

<sup>40</sup> Extraído de Ceruti Basso, 1995.

A partir de las anteriores valoraciones, se priorizan los tres 3 objetivos que se consideren más importantes para trabajar inicialmente sobre esta cuestión en la escuela:

Objetivo 1:
Objetivo 2:
Objetivo 3:

## Actividad 2

### Concepciones sobre el género en jóvenes y adultos

Se distribuye la siguiente ficha para leer a un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, reflexionan sobre el texto contenido en la ficha. Las reflexiones serán registradas por un asistente en cada subgrupo. Finalizada la tarea en cada uno de los 3 subgrupos se realiza un plenario en el que se comparten las reflexiones de los subgrupos y se discuten entre todos los participantes. Se podrá verificar si las concepciones entre adultos y jóvenes sobre estas cuestiones son semejantes o han variado con el paso del tiempo. Las conclusiones de esta discusión también serán registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

Las creencias, valores y actitudes acerca de los roles que los varones y las mujeres tienen respecto de la sexualidad constituyen las denominadas *imágenes de género*, es decir, representaciones socialmente construidas en torno al sexo y la sexualidad.

Sobre la realidad de la diferencia sexual se construye el género como una especie de "filtro" cultural con el que interpretamos el mundo. La construcción de la imagen de género es culturalmente aprendida. Existen prescripciones y experiencias específicas, según el género, en cada cultura, en cada sociedad, en cada tiempo.

En algunas sociedades se adjudica al varón un papel mayormente sexual y a la mujer sólo el rol reproductivo.

Las motivaciones que llevan a varones y mujeres a tener su primera relación sexual son diferentes. En las sociedades occidentales, las mujeres se inician, mayormente, con quienes identifican como novios, buscando una relación categorizada como más profunda, inscrita en una concepción de las relaciones de pareja donde interviene el romanticismo. Los varones, en cambio, en igual contexto, muestran un abanico amplio de motivaciones, aunque predomina el impulso genital; muchos se inician en relaciones ocasionales, aunque un porcentaje importante también tiene su primer encuentro en una relación con mayor componente afectivo.

(Tomado de Kornblit y Mendes Diz, 2004).

## Actividad 3

### Valoración de la educación preventiva en relación con el VIH/Sida

Esta actividad consiste en determinar en qué medida en el establecimiento se desarrollan acciones para la prevención de la transmisión del VIH/Sida. Se conforma un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3

subgrupos según su rol, valoran individualmente y luego comparten las valoraciones e intentan consensuarlas, de modo de completar una sola matriz por subgrupo, para volver a contrastar y acordar en plenario de los 3 subgrupos.

Se les solicita valorar en qué medida se cumplen en la escuela las siguientes actividades preventivas sobre contenidos en relación con el VIH/Sida. Se usa una escala entre 1 y 4, donde 1 es la menor valoración y 4 la máxima.

Actividades preventivas sobre el VIH/Sida que se realizan en esta escuela	Valoraciones			
	1	2	3	4
Se informa acerca de la transmisión del VIH: cómo se transmite y cómo no se transmite.				
Se trabaja sobre los modos de protección del VIH.				
Se trabaja sobre la no discriminación con respecto a las personas afectadas.				
Se trabaja sobre el error de pensar que existen grupos de población más vulnerables al VIH.				
Se trabaja sobre la legislación argentina en materia de VIH/Sida.				
Se informa respecto a dónde dirigirse para realizar la prueba del VIH.				

Teniendo en cuenta esas apreciaciones sobre las actividades preventivas en relación con el VIH/sida realizadas en la escuela, el grupo delibera acerca de abordajes posibles para cubrir las falencias o carencias, en caso que hayan sido detectadas.

Se sugiere que entre los abordajes posibles se tenga en cuenta la posibilidad de contactar con las organizaciones civiles que existen en la comunidad dedicadas al tema, para evaluar la factibilidad de realizar alguna actividad preventiva en coordinación con ellas.

Las conclusiones de estas discusiones serán registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

#### **Actividad 4**

Se distribuye la siguiente ficha para leer a un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, reflexionan sobre las preguntas contenidas en la ficha.

En una reciente encuesta llevada a cabo con jóvenes en todo el país, el 32% contestó que si una estudiante de una escuela quedara embarazada, la escuela no le facilitaría las cosas para que pueda seguir estudiando.  
Si en esta escuela ocurriera (u ocurrió) una situación como esa ¿qué haría (o hizo) la escuela?  
¿Qué piensan que se podría hacer?

En la misma encuesta, el 48% contestó que si una estudiante tuviera un bebé y quisiera seguir estudiando, la escuela no le facilitaría las cosas para que pudiera hacerlo.  
Si en esta escuela ocurriera (u ocurrió) una situación como esa ¿qué haría (o hizo) la escuela?  
¿Qué piensan que se podría hacer?

(Tomado de UNICEF, 2015)

Las respuestas consensuadas serán registradas por un asistente en cada subgrupo. Finalizada la misma, se realiza un plenario de los 3 subgrupos conjuntamente, en el que se leen las respuestas de cada subgrupo, que ahora se discuten entre todos los participantes. Las conclusiones de esta discusión también serán registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

## EJERCICIO OPCIONAL SOBRE MANIFESTACIONES DE VIOLENCIA EN LA ESCUELA

Se aconseja realizar todas las actividades propuestas en este ejercicio, aunque podrán optar por realizarlas gradualmente, en diferentes momentos, siendo recomendable no demorar más de 10 días entre una actividad y la siguiente. Hacerlo en forma completa y de una sola vez, demanda entre 3 ½ y 4 horas.

### Actividad 1

#### Valoración de la existencia de prácticas estigmatizantes/discriminatorias

Se distribuye el texto acerca del significado de prácticas estigmatizantes y las preguntas posteriores, en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, responden las preguntas en forma individual; después de contestadas, comparten las respuestas y reflexionan sobre las mismas. Se intenta llegar a un consenso. Las respuestas consensuadas serán registradas por un asistente en cada subgrupo. Luego se realiza un plenario de los 3 subgrupos en forma conjunta, donde se leen las respuestas dadas en cada subgrupo y se discuten entre todos los participantes. Las conclusiones de esta discusión también serán registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

Las prácticas estigmatizantes constituyen actos de discriminación y se dan muy frecuentemente en la vida cotidiana. Tienen lugar cuando se distingue algún rasgo diferente, alguna característica particular de una persona (o de un grupo), como por ejemplo el color de la piel, particularidades físicas, el sexo, el origen nacional, una discapacidad o un estado de enfermedad. A partir de esta distinción se realizan diversas operaciones: generalizar, descalificar, segregar, separar, quitar derechos o impedir el ejercicio de los derechos.

Valorar la ocurrencia de prácticas estigmatizantes en esta escuela:

¿Con qué frecuencia ocurren prácticas estigmatizantes en esta escuela?	Valoración global			
	Muy Frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca

Describir brevemente alguna situación en la que se hayan dado este tipo de prácticas estigmatizantes en la escuela. Consignar cuál fue la respuesta de la escuela. Si no estuvieran de acuerdo con esa respuesta de la escuela, ¿cuál podría haber sido una respuesta deseable?

Práctica estigmatizante ocurrida:

Respuesta de la escuela ante esa práctica:

Respuesta que hubiera sido deseable:

## Actividad 2

### Acciones en la escuela que contribuyen a mejorar la convivencia y los lazos sociales internos

Se distribuye la siguiente matriz en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en subgrupos según su rol, después de que cada uno de los participantes realiza la tarea propuesta, se realiza el conteo de las valoraciones. Dado que se tratará de pocos casos en cada subgrupo, este conteo puede realizarlo el asistente en forma manual.

Una vez que el conteo de las respuestas esté listo, el asistente informa en cada subgrupo el resultado, intentándose a continuación llegar a un consenso en relación con la priorización solicitada. El resultado de esta reflexión será vertido en el plenario de los 3 grupos, en el que nuevamente se discutirá sobre las respuestas consensuadas en cada subgrupo y se avanzará proponiendo actividades concretas para viabilizar los indicadores seleccionados como prioritarios. Estas respuestas consensuadas serán registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

Boggino N. 2005, (Pág. 50) enumera algunos de “los espacios de circulación de la palabra que pueden ser creados, a partir de la reescritura y operacionalización colectiva de los PEI, para contribuir a la reconstrucción de la convivencia y los lazos sociales en la escuela”.

Valorar en qué medida en la escuela se tienen presentes los siguientes aspectos y se trabaja sobre ellos. Se valora con una escala entre 1 y 4, donde 1 es la menor valoración y 4 la máxima.

Aspectos	Valoraciones			
	1	2	3	4
<i>Ejes transversales</i> (como por ejemplo la cooperación o la formación del juicio crítico en el estudiante).				
<i>Tutorías</i> , como espacios de comunicación y orientación del estudiante con el fin de optimizar la calidad de los aprendizajes y la enseñanza.				
<i>Asambleas para estudiantes</i> , como instancias de circulación de la palabra y lugar de encuentro donde puedan plantear sus acuerdos y disidencias, sus problemas, y construir <i>tratos y contratos</i> , como modalidad de resolución de conflictos y construcción de convivencia.				
<i>Talleres de reflexión sobre la propia práctica para docentes</i> , como espacios de encuentro que posibilitan una acción cooperativa en la comprensión y en la búsqueda de alternativas a los conflictos, y como instancia de construcción del grupo.				
<i>Proyectos de aula como estrategia pedagógica</i> para enseñar conviviendo y convivir enseñando. Los proyectos permiten desplazar del centro de la escena a los contenidos curriculares y ubicar en ese lugar a los estudiantes que interpelen lo real y construyan conocimientos significativos en forma cooperativa.				
<i>Investigación-Acción</i> como medio para enseñar investigando e investigar enseñando, y posibilitar instancias de reflexión crítica sobre la propia práctica con la finalidad de prevenir escenas de violencia.				

A partir de las anteriores valoraciones, se priorizan tres 3 aspectos u objetivos<sup>41</sup> que se consideren como los más importantes para trabajar inicialmente en la escuela:

Objetivo 1:
Objetivo 2:
Objetivo 3:

41 Se aconseja plantearlos empezando con una acción verbal, por ejemplo: Mejorar; Facilitar, etc.; los objetivos deben reflejar claramente los **cambios deseados** (en actitudes, conocimientos, conductas, procedimientos, prácticas) para solucionar o superar falencias detectadas.

### Actividad 3

#### Relevamiento de datos sobre *bullying* o acoso escolar en escuelas medias argentinas

Se distribuye el texto siguiente en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, los participantes reflexionan acerca de los datos suministrados, intentando vincularlos con sus experiencias concretas en la escuela. Estas reflexiones son registradas por un asistente en cada grupo. Luego se reúnen los 3 subgrupos en plenario y comparten las reflexiones de cada subgrupo, intentando llegar a respuestas consensuadas con respecto a cuál es la situación en la escuela y cuáles serían los abordajes posibles para estas manifestaciones de acoso. Las conclusiones de estas reflexiones son registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

Según una encuesta\* realizada en 2014 en 29 escuelas secundarias públicas de 10 provincias, el 77% de los estudiantes presenciaron o supieron acerca de situaciones de acoso escolar y el 37% reconoció haberlo sufrido en primera persona. La investigación se propuso, entre otros objetivos, identificar los distintos tipos de discriminación presentes en las escuelas secundarias. Los resultados muestran que la principal causa por la cual un adolescente es víctima de acoso escolar son sus características físicas (34%), seguida por cuestiones de diversidad sexual (16%) y por la condición de extranjero (8%). Con respecto a la diversidad sexual, se vio asimismo que la implementación de la ley de educación sexual integral no ha llegado a todas las escuelas, dado que los estudiantes manifestaron que vieron en las materias temas como "anticoncepción y prevención" (37%), "enfermedades de transmisión sexual" (21%) y "aparato reproductor" (9%), mientras que sólo el 3% dijo haber abordado cuestiones de "orientación sexual e identidad de género". Los investigadores concluyen a partir de estos datos que "todavía persiste una matriz biologicista para hablar de sexualidad y también un desfase entre lo que los docentes pueden brindar como información y la necesidad de los chicos". Con respecto al acoso escolar hacia extranjeros, en una investigación\*\* llevada a cabo en 2007 en 85 escuelas medias públicas de 21 provincias del país, surgió que el promedio de los estudiantes manifestaban un grado alto de rechazo hacia las personas de origen gitano, judío, chino o coreano, boliviano, peruano, chileno, paraguayo y estadounidense, siendo menor el rechazo hacia las personas oriundas de las distintas provincias. En relación con el rechazo a determinadas características físicas, los aspectos más rechazados tenían que ver especialmente con la obesidad. En cuanto al tipo de violencia ejercida, según esta misma investigación, el 53% refirió haber sido víctima de *hostigamiento* (por ejemplo: "mis compañeros me ignoran"; "hablan mal de mí"; "me impiden participar"). El 17% manifestó haber sido víctima de episodios de *violencia propiamente dicha*, como por ejemplo "mis compañeros me pegan"; "me amenazan"; "me obligan a hacer cosas que no quiero".

\* La encuesta fue realizada por la ONG Capicúa, de activistas lesbianas, gays, trans, bisexuales y queers.

\*\* Ver Kornblit, A. L. 2008.

### Actividad 4

#### Intervenciones posibles en relación con violencias escolares

Se distribuye el siguiente texto en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en subgrupos según su rol, los participantes reflexionan acerca de la información suministrada, marcando en una grilla el tipo de intervenciones que se han realizado en la escuela y el tipo de intervenciones que a su juicio podrían realizarse. Las valoraciones son tabuladas por un asistente en cada grupo. Dado que se tratará de pocos casos en cada subgrupo, este conteo puede realizarse en forma manual. Una vez que el conteo de las respuestas esté listo, el asistente informa en cada subgrupo el resultado, intentándose a continuación llegar a un consenso en relación con la priorización solicitada. El resultado de esta reflexión será vertido luego en el plenario conjunto de los 3 subgrupos, en el que nuevamente se discutirá y se procurarán acuerdos sobre las priorizaciones de cada subgrupo y se avanzará proponiendo actividades concretas para viabilizar los objetivos seleccionados como prioritarios.

Los acuerdos serán registrados por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

Según Pablo Di Leo\*, existen cuatro tipos de programas estatales que se han llevado a cabo en el país en relación con la prevención de la violencia en la escuela. Ellos son:

1. Formación de agentes escolares: se generan materiales, cursos y talleres destinados a la formación de docentes y, en menor medida, autoridades, estudiantes y familiares; la mayoría de las estrategias de formación relevadas buscan aportar a la resignificación y a la visibilización del conflicto como un momento fundamental del proceso de enseñanza-aprendizaje y, en general, del proceso de reconstrucción de lazos sociales y de la convivencia en las instituciones educativas.
2. Institucionalización de nuevas pautas de convivencia escolar: impulsan la creación de nuevos sistemas disciplinarios escolares a partir de la consulta y/o participación de todos los actores de la comunidad educativa. En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, a dicho sistema se le da el nombre de consejo de convivencia y se establece que debe estar compuesto por docentes, estudiantes, preceptores, representantes de asociaciones estudiantiles y padres. La mayoría de los reglamentos surgidos de estas iniciativas están formulados en términos de responsabilidades y consensos y enfatizan la flexibilidad y el respeto mutuo como necesarios para mejorar la convivencia.
3. Generación y/o fortalecimiento de articulaciones interinstitucionales: el aislamiento de las escuelas es uno de los principales problemas que obstaculizan la institucionalización de nuevas prácticas en torno a la convivencia y las violencias escolares. En consecuencia, estas estrategias están destinadas a generar y fortalecer las articulaciones entre la escuela y otras instituciones locales – familias, sistema de salud, centros académicos y otros organismos públicos y de la sociedad civil –.
4. Incentivo a la participación / autonomía de los estudiantes: este tipo de estrategias retoman los postulados de la Promoción de la Salud de la Carta de Ottawa (OMS, 1984). El Programa Nacional de Mediación Escolar es el más representativo de ellas. En él se desarrolla la categoría de habilidades para la vida o habilidades sociales:
  - Pensamiento crítico y creativo: la capacidad de abordar las cuestiones con una mentalidad abierta y estar dispuesto a modificar las propias opiniones ante nuevos datos y argumentos convincentes.
  - Comunicación eficaz: posibilidad de expresarse tanto en forma verbal como no verbal y de un modo asertivo que, a la vez, respete el derecho de los demás sin renunciar al propio.
  - Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales: posibilidad de relacionarse en forma positiva con los demás.
  - Capacidad para tomar decisiones: capacidad de evaluar opciones, analizar sus efectos y realizar una elección activa frente a situaciones de la vida cotidiana.
  - Conocimiento de sí mismo: referido a las propias características, carácter, modos típicos de reaccionar, fortalezas, debilidades.
  - Manejo adecuado de las emociones y la tensión: conocimiento de las propias emociones y cómo influyen en el comportamiento, así como capacidad de controlar las respuestas de un modo adecuado y saludable.
  - Capacidad de empatía: permite reconocer las emociones de los otros y poder ponerse en su lugar para comprender diferentes perspectivas sobre una situación.
  - Capacidad para la resolución de conflictos: en ella confluyen y se articulan todas las anteriores, ya que contribuye a enfrentar en forma constructiva las diferentes situaciones que implican diferencias con los otros, percibidas como incompatibles, recurriendo a estrategias de negociación en lugar de la confrontación rígida de posiciones.\*\*

\* Di Leo, P. 2008.

\*\* MNECyT, 2003.

Se valora en qué medida en la escuela se tienen presente los siguientes aspectos y se trabaja sobre ellos. Se valora con una escala entre 1 y 4, donde 1 es la menor valoración y 4 la máxima.

Aspectos	Valoraciones			
	1	2	3	4
Formación de agentes escolares.				
Institucionalización de nuevas pautas de convivencia escolar.				
Generación y/o fortalecimiento de articulaciones interinstitucionales.				
Incentivo a la participación / autonomía de los estudiantes.				

A partir de las anteriores valoraciones, se prioriza un objetivo<sup>42</sup> considerado como el más importante para trabajar inicialmente en la escuela:

Objetivo priorizado:

A continuación, en relación al objetivo que se ha priorizado, se detallan cuáles podrían ser las actividades a realizar:

Actividades a realizar:

---

<sup>42</sup> Se aconseja plantearlo empezando con una acción verbal, por ejemplo: Mejorar; Facilitar, etc.; los objetivos deben reflejar claramente el **cambio deseado** (en actitudes, conocimientos, conductas, procedimientos, prácticas) para solucionar o superar falencias detectadas.



## EJERCICIO OPCIONAL SOBRE PREVENCIÓN DEL TABAQUISMO, DEL CONSUMO PROBLEMÁTICO DE ALCOHOL Y OTRAS DROGAS

Se aconseja realizar todas las actividades propuestas en este ejercicio, aunque podrán optar por realizarlas gradualmente, en diferentes momentos, siendo recomendable no demorar más de 10 días entre una actividad y la siguiente. Hacerlo en forma completa y de una sola vez, demanda alrededor de 4 horas.

### Actividad 1

**Indicadores de riesgo del contexto local en relación con distintas vulnerabilidades posibles a nivel de las personas, de la familia y la comunidad**

Se distribuye la siguiente matriz en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en subgrupos según su rol, los participantes reflexionan acerca de los indicadores mencionados, marcando sus valoraciones en la grilla, acorde con su frecuencia entre los estudiantes de la escuela. A continuación priorizan entre los indicadores mencionados en cada categoría (vulnerabilidad individual, familiar y comunitaria), el que les parezca más significativo en relación con los estudiantes de la escuela. Las valoraciones y priorización realizadas son tabuladas por un asistente en cada grupo que realizará el conteo de las mismas. Una vez que el conteo esté listo, el asistente informa en cada subgrupo el resultado, intentándose a continuación llegar a un consenso en relación con la priorización solicitada y con los abordajes posibles para encararlos. Los resultados serán compartidos en el plenario de los 3 subgrupos, en el que nuevamente se discutirá sobre las respuestas consensuadas en cada subgrupo, procurando nuevos acuerdos. Esos acuerdos finales serán registrados por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

De los siguientes indicadores sobre vulnerabilidades en relación con el consumo de tabaco, el consumo problemático de alcohol y otras drogas, señalar cuáles están presentes en un porcentaje significativo de los estudiantes de la escuela, usando una escala de cuatro grados de presencia de esos indicadores: Alta, Mediana, Baja y Nula.

Vulnerabilidad a nivel...	Indicadores específicos	Grado de presencia			
		Alta	Me-diana	Baja	Nula
Individual	Consumo en edades tempranas de tabaco.				
	Consumo en edades tempranas de alcohol.				
	Consumo en edades tempranas de otras drogas.				
	Consumo problemático de alcohol, tabaquismo u otras drogas por parte de adultos convivientes con los estudiantes.				
	Déficits en la escolarización (no escolarizados, repetidores, sobre edad, huidas de la escuela, inasistencias reiteradas, abandono de la escuela).				
	Consumo frecuente de tabaco, alcohol u otras drogas en el grupo de amigos.				
Grupo familiar	Historia de tabaquismo, alcoholismo y/o drogadependencia en familiares.				
	Episodios frecuentes de violencia familiar en sus hogares.				
	Miembros de la familia desempleados o con empleos precarios.				
	Baja escolaridad en los adultos de la familia.				
Comunitario	Bajo control social del consumo de tabaco.				
	Alta disponibilidad de cigarrillos (venta a menores).				
	Alta disponibilidad de alcohol (venta a menores).				
	Alta disponibilidad de drogas ilícitas.				
	Falta de control de alcoholemia.				
	Bajos precios de cigarrillos, alcohol y/o de drogas ilícitas.				
	Falta de normativas.				
	Sobrevalorización del consumo de tabaco, alcohol y/o de otras drogas.				
	Índices críticos de pobreza con exclusión social.				
Falta de interés por pequeños comportamientos antisociales y falta de					

	sanciones frente a ellos.				
	Frecuentes episodios de inseguridad, violencia y delictivos.				

En base a: Roldán, C., 2001.

A continuación, se señala, para cada uno de los niveles de vulnerabilidad (individual, familiar y comunitario), un indicador que resulte el más relevante en el contexto de la escuela y se especifica un abordaje posible para encararlo.

Vulnerabilidad a nivel...	Indicador priorizado	Abordaje posible
Individual		
Grupo familiar		
Comunitario		

## Actividad 2

### Educación sobre prevención del tabaquismo y del consumo problemático de alcohol

Se distribuyen las dos siguientes matrices (matriz 1 y matriz 2) en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, los participantes marcan las tres actividades preventivas de cada listado que les parezcan las más importantes o viables de realizar en la escuela, en relación con prevenir el tabaquismo y el consumo problemático de alcohol por parte de los estudiantes. Las priorizaciones realizadas en cada una de las dos matrices son procesadas por un asistente en cada subgrupo; este procesamiento puede realizarse en forma manual. Una vez que el conteo de las respuestas esté listo, el asistente informa en cada subgrupo los resultados, intentándose a continuación llegar a un consenso en relación con las priorizaciones solicitadas. Esos resultados serán vertidos en el plenario conjunto de los 3 subgrupos, en donde nuevamente se discutirá sobre las respuestas consensuadas en cada subgrupo, procurando un nuevo acuerdo para la priorización de sólo 3 actividades preventivas para prevención de tabaquismo y 3 para prevención del consumo problemático de alcohol. Una vez que se ha llegado a acuerdos, se avanza formulando tareas más detalladas para trabajar en las respectivas actividades seleccionadas. Estas propuestas consensuadas serán registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

En el siguiente listado, señalar las tres actividades más importantes o viables en la escuela para trabajar preventivamente sobre el tabaquismo.

Matriz 1: Actividades preventivas sobre el tabaquismo	Priorización
Brindar información (en forma presencial, por folletería, por soportes virtuales...) sobre la magnitud del problema del tabaquismo en adolescentes y sus efectos en la salud en el corto y el largo plazo.	
Realizar un programa anti tabáquico para lograr una "escuela libre de humo" y evitar que directivos, docentes, preceptores y demás actores escolares fumen en el establecimiento	
Formar adolescentes de los últimos años para que se desempeñen como "promotores anti tabáquicos" sobre todo entre sus pares, como también con otros integrantes de la comunidad educativa.	
Concientizar a los familiares de los estudiantes sobre los efectos deletéreos que ocasiona el tabaquismo (en adolescentes y adultos), para evitar modelos adultos que fumen.	
Concientizar a directivos, docentes y preceptores sobre los daños que ocasiona el tabaquismo (en adolescentes y adultos), para evitar modelos adultos que fumen.	
Educar en la adquisición de capacidades personales para tomar decisiones sobre fumar o no.	
Aprender a analizar y resistir la presión del grupo de iguales, de la publicidad y de los medios de comunicación.	
Incluir sanciones en el Código de Convivencia (o similar) para quienes fumen en la escuela.	

En el siguiente listado, señalar las tres actividades más importantes o viables en la escuela para trabajar preventivamente sobre el consumo problemático de alcohol<sup>43</sup>.

Matriz 2: Actividades preventivas sobre el consumo problemático de alcohol	Priorización
Dar información adecuada sobre el alcohol y las consecuencias de su consumo.	
Promover alternativas para el empleo del tiempo libre que no impliquen consumo abusivo de alcohol.	
Educar en la adquisición de capacidades personales para tomar decisiones sobre consumir o no.	
Aprender a analizar y resistir la presión del grupo de iguales, de la publicidad y de los medios de comunicación.	
Enseñar a disminuir riesgos derivados del uso del alcohol.	
Modificar la percepción de "normalidad" del consumo y de actitudes de pro-consumo por parte de los estudiantes.	
Incrementar la percepción de riesgo con respecto al consumo abusivo de alcohol.	
Modificar las creencias erróneas con respecto al consumo de alcohol.	
Potenciar el desarrollo de factores de protección, por ejemplo de habilidades y competencias individuales y grupales.	

### Actividad 3

#### Propuestas de actividades preventivas de tabaquismo, consumo problemático de alcohol y de otras drogas por fases

Se distribuye la siguiente matriz en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes será nominado para coordinar el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, los participantes analizan las tres fases en las que se ha dividido la tarea preventiva en la escuela en relación con el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas y las actividades comprendidas en cada una de ellas. Cada una de las fases comprende 3 tipos de acciones, en relación con: 1) brindar información, 2) trabajar con las actitudes de los estudiantes con respecto al consumo y 3) estimular la mirada crítica de los estudiantes con respecto al consumo de drogas legales e ilegales.

Los participantes, divididos en grupos según su rol, verifican si en cada una de las fases esas acciones se han realizado o no en la escuela; en el caso de que se hayan realizado, marcan con una cruz o tilde en la casilla de la columna correspondiente, a la derecha de cada indicador. El análisis de las acciones marcadas en cada fase ofrecerá un diagnóstico de la medida en que se ha avanzado en la escuela en relación con el objetivo de la prevención del consumo de drogas y marcará los pasos a seguir, según aquellas que no fueron señaladas. Las selecciones realizadas en cada subgrupo son tabuladas por un asistente en cada subgrupo. Dado que se tratará de pocos casos este conteo puede realizarse en forma manual. Una vez que el conteo de las respuestas esté listo, el asistente informa en cada subgrupo el resultado, intentándose a continuación llegar a un consenso en relación con las respuestas y las actividades que se deberían encarar como primeros pasos para llegar a completar las enumeradas en la cartilla.

El resultado de esta reflexión será vertido en el plenario de los 3 subgrupos, en donde nuevamente se discutirá sobre las respuestas consensuadas en cada subgrupo, procurando nuevos acuerdos. Una vez que se ha llegado a identificar en qué fase del proceso preventivo se halla la escuela, se discutirá sobre los próximos pasos a seguir. Estas propuestas consensuadas serán registradas por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

<sup>43</sup> "Se considera consumo problemático el consumo de alcohol o de otra droga cuando el mismo afecta negativamente — en forma ocasional o crónica — a una o más áreas de la persona: su salud física o mental, sus relaciones sociales primarias (familia, pareja, amigos), sus relaciones sociales secundarias (trabajo, estudio) y/o sus relaciones con la ley." (véase Kornblit, A.L., Camarotti, A. C. y Di Leo, P. 2014, pág. 40).

Acciones Fases	Brindar Información	Activ. Realizada	Promover cambios en Actitudes	Activ. Realizada	Promover Mirada crítica	Activ. Realizada
Primera fase	Información básica del funcionamiento del cuerpo y de cómo cuidarlo.		Indagar acerca de las actitudes positivas o negativas de los estudiantes en relación con el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas.		Analizar publicaciones sobre tabaco, alcohol y otras drogas teniendo en cuenta los efectos motivadores de su consumo.	
	Algunos conocimientos elementales sobre el tabaco, el alcohol y otras drogas y sobre los efectos que producen.		Identificar estereotipos y creencias en torno a los consumos y los consumidores de tabaco, alcohol y otras drogas.		Reflexionar sobre la mirada de los adultos sobre los jóvenes en las publicidades.	
	Recorrido histórico sobre el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas.					
Segunda fase	Información más detallada sobre el funcionamiento del cuerpo y sus cuidados.		Identificar posibles estrategias para trabajar sobre cambio de actitudes en relación con el consumo problemático de tabaco, alcohol y otras drogas.		Analizar el tratamiento que hacen los medios de comunicación sobre el consumo de tabaco, alcohol y de otras drogas.	
	Información más detallada sobre los efectos del tabaco, el alcohol y otras drogas en el organismo según las cantidades consumidas.				Analizar las formas de presión del grupo de pares con respecto a consumir tabaco, alcohol y/o otras drogas y posibles formas de respuesta frente a ellas.	
	Aspectos generales de las leyes sobre consumo de drogas legales e ilegales					
Tercera fase	Conceptos y terminología básica: uso; abuso; adicción; tolerancia; dependencia; embriaguez; sobredosis; etc.		Identificar posibles alternativas al consumo problemático de drogas durante el tiempo libre.		Toma de decisiones y asertividad en situaciones relacionadas con el ofrecimiento de tabaco, alcohol y otras drogas.	
	Efectos de los distintos niveles de consumo de tabaco, alcohol y otras drogas.				Analizar críticamente mensajes preventivos sobre consumos de tabaco, alcohol y de otras drogas.	
	Organismos nacionales y locales, incluyendo estatales y ONGs., que pueden dar ayuda, atención y consejo.					

Fuente: Kornblit, A.L, Camarotti A. C. y Di Leo, P. 2014.

#### Actividad 4

Se distribuye el siguiente texto en un grupo integrado por alrededor de 10 docentes, 10 estudiantes y hasta 5 preceptores, seleccionados por el Grupo Promotor, uno de cuyos integrantes coordinará el taller. Divididos en 3 subgrupos según su rol, los participantes analizan el texto, enfocando en los grupos de docentes y de preceptores, si consideran que han ocurrido cambios desde la época en que ellos eran adolescentes, y en qué consisten esos cambios,

con respecto a lo que se enuncia en el texto. En el grupo de estudiantes se analiza si el texto refleja la realidad vivida por ellos con respecto al consumo de alcohol, o ésta tiene características diferentes a lo que se enuncia. En cada uno de los grupos un asistente toma nota de lo que se discute. Al finalizar se reúne el plenario de los 3 subgrupos y se comparten las síntesis de las discusiones que han tenido lugar. A continuación, entre todos reflexionan acerca de qué debería modificarse para que los jóvenes desarrollen conductas preventivas en relación con el consumo problemático de alcohol. La síntesis de esta discusión es registrada por un asistente, que hará la correspondiente relatoría.

### **LOS SIGNIFICADOS DEL ALCOHOL EN LA ADOLESCENCIA**

Un punto importante que se debe considerar es la característica de ritual que adquiere el consumo de alcohol en los adolescentes. El tomar alcohol supone ciertas rutinas y puesta en escena -la ceremonia del tomar-, que lo impregna de significaciones. El sentido del hecho de tomar alcohol no se agota allí, sino que se ubica en lo que la práctica trae consigo: el consumo como dador de identidad resulta una cuestión esencial. Esto supone accionar mecanismos constructores de subjetividad que toman distintas formas pero que confluyen en la concreción de la idea del "ser alguien". De este modo, en el consumo el adolescente activa un juego compensatorio en el cual evalúa qué gana y qué pierde al tomar. En esa ecuación, elegir tomar dentro de la lógica adolescente implica que se gana más al tomar de lo que se pierde al decidir no hacerlo.

El tomar es un insumo para la construcción identitaria: es una vía hacia la autonomía, en tanto supone tomar decisiones, muchas de las veces desde la delegación de la autoridad paterna: "tomo hasta acá", "sé cuándo parar", "mis padres confían en mí", más allá de que las limitaciones auto impuestas se cumplan o no. La realización de la identidad mediante el alcohol nos está hablando de un adolescente que se siente exigido a ser alguien, en parte por características propias de su etapa vital pero también y significativamente por condicionantes específicos de un clima de época que exige "ser uno mismo" -un sujeto que se construye a sí mismo- a la vez que impone un estricto menú de formas de ser en el mundo.

En este menú las imágenes proyectadas por las publicidades fijan pautas de presentación del yo que impactan deliberadamente en la subjetividad contemporánea. Estas imágenes nos muestran qué necesitamos para ser hombres y mujeres felices y exitosos/as, características que en la realidad no necesariamente se dan conjuntamente pero que el mensaje publicitario se empeña en usar a modo de sinónimo. La desinhibición resultante lleva a que el sujeto se perciba "a la altura de las circunstancias". Es en este sentido en que el alcohol resulta un insumo en el más estricto de los sentidos, es decir, donde ya no sólo importa que me vean tomando sino que vean lo que el tomar hizo en mí. Es este aspecto el que entendemos que lo separa incluso del tradicional imaginario de "hacerse el canchero con el vaso de cerveza en la mano", el cual no difería de lo que era "que me vean fumando para hacerme el grande". Y es desde acá donde mejor pueden comprenderse nuevas prácticas de consumo, sus nuevos rituales.

La cuestión de la ritualidad, como prácticas repetidas en un grupo que promueven y fortalecen la cohesión social, es un punto importante para comprender lo que significa la "previa" o el "pre boliche": la casa es el espacio preponderante en donde se organiza la salida al boliche, lo que se llama "preboliche" o "previa" aunque en menor medida pueda darse también en bares que cumplen específicamente esta función. Esta denominación varía según las provincias y sectores sociales. La función del preboliche es fundamentalmente la preparación: "producirse" para salir al boliche. La idea fuerza que sostiene el preboliche es que el adolescente debe llegar ya "entonado" al boliche, debe haber una instancia previa que lo produzca según las pautas de presentación del yo. La entonación, estar entonado, es estar preparado para que el "yo soy yo" actúe según los ítems socialmente impuestos y que se resumen en la tríada diversión- desinhibición -descontrol.

Fuente: Camarotti. A.C., 2015.

## V. INSTRUMENTOS

**Instrumento 1. FORMATO PARA EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA APLICACIÓN DEL IACE EN CADA ESCUELA**

(Para ser completado por el equipo directivo en acuerdo con el nivel de supervisión)

*Una vez completado, este cronograma se difundirá y exhibirá en carteleras visibles, en la sala de profesores, etc.*

<b>Provincia:</b> <b>Nombre y nº de la Escuela:</b> <b>Director/a:</b> <b>Integrantes del Grupo Promotor:</b>	<b>Localidad:</b>
--	-------------------

**a) Lista de pasos / actividades y duración (desde qué fecha hasta qué fecha)**

Pasos/actividades; responsabilidades del Grupo Promotor	De fecha	A fecha
1   Elaboración de este Cronograma y conformación del Grupo Promotor (GP)		
2   Tareas iniciales de directivos y GP: a. Sensibilización del plantel en relación con el proceso autoevaluativo b. Transferencia del método (especialmente los ejercicios) a los diferentes actores.		
3   Completamiento por parte del GP del Ejercicio básico 1 sobre indicadores relacionados con la matrícula y las trayectorias escolares en los últimos cinco ciclos lectivos completos; impresión, fotocopiado y distribución a los diferentes actores para su utilización cuando realicen el Ejercicio básico 5; armado de PPT con esos datos.		
4   Realización del Ejercicio básico 2, Encuesta a Familiares de estudiantes; implica: - Selección de respondientes, distribución de los cuestionarios y recepción de encuestas respondidas. - Determinar quién realiza la carga en la base computarizada y emisión de salidas de información; supervisión de la carga. - Impresión de las salidas de información y distribución a los profesores y preceptores para su uso para el Ejercicio básico 5; armado de PPT con los resultados, para trabajar con los estudiantes cuando realicen el Ejercicio básico 5.		
5   Realización del Ejercicio básico 3 sobre La Misión de la Escuela		
6   Realización del Ejercicio básico 4 sobre El Significado de la Calidad Educativa en la escuela		
7   Realización del Ejercicio básico 5, de valoraciones, por parte de los actores. Reiteración de consignas y aclaraciones, apoyo para el trabajo en pequeños grupos de profesores y preceptores y organización de las reuniones con estudiantes. El GP determina quién realiza la carga de los Ejercicios básicos 5 completados en la base computarizada y la emisión de salidas de información; supervisa la carga.		
8   El GP realiza el análisis y consolidación de los problemas identificados y de las propuestas de acciones superadoras (a partir del Ejercicio básico 5).		
9   Primera(s) jornada(s) plenaria(s) de reflexión para revisar, rediscutir y acordar: - priorización de problemas, - propuesta de acciones superadoras. (Guía para moderación del taller = Instrumento 2)		
10   El equipo directivo y el GP diseñan en forma preliminar el Plan y lo distribuyen a los actores para su análisis crítico y aportes.		
11   Segunda(s) jornada(s) plenaria(s) de reflexión para acuerdos y ajustes del Plan. (Guía para moderación del taller = Instrumento 3)		

12	Sistematización del proceso autoevaluativo (Instrumento 4).		
13	Difusión del Plan, implementación y M&E del mismo.		

**b. Diagrama de Gantt (gráfico de barras)**

*Pinte o marque con cruces las celdas en cada fila de acuerdo con la duración de la correspondiente actividad.*

Nº	Pasos/actividades	Meses	1	2	3	4
1	Elaboración de este Cronograma y conformación del Grupo Promotor (GP)					
2	Tareas iniciales de directivos y GP: - Sensibilización del plantel en relación con el proceso autoevaluativo - Transferencia del método (especialmente los ejercicios) a los diferentes actores.					
3	Completamiento por parte del GP del Ejercicio básico 1 sobre indicadores relacionados con la matrícula y las trayectorias escolares en los últimos cinco ciclos lectivos completos; impresión, fotocopiado y distribución a los diferentes actores para su utilización cuando realicen el Ejercicio básico 5; armado de PPT con esos datos.					
4	Realización del Ejercicio básico 2, Encuesta a Familiares de estudiantes; implica: - Selección de respondientes, distribución de los cuestionarios y recepción de encuestas respondidas. - Determinar quién realiza la carga en la base computarizada y emisión de salidas de información; supervisión de la carga. - Impresión de las salidas de información y distribución a los profesores y preceptores para su uso para el Ejercicio básico 5; armado de PPT con los resultados, para trabajar con los estudiantes en el Ejercicio básico 5.					
5	Realización del Ejercicio básico 3 sobre La Misión de la Escuela					
6	Realización del Ejercicio básico 4 sobre El Significado de la Calidad Educativa en la escuela					
7	Realización del Ejercicio básico 5, de valoraciones, por parte de los actores. Reiteración de consignas y aclaraciones, apoyo para el trabajo en pequeños grupos de profesores y preceptores y organización de las reuniones con estudiantes. El GP determina quién realiza la carga de los Ejercicios básico 5 completados en la base computarizada y la emisión de salidas de información; supervisa la carga.					
8	El GP realiza el análisis y consolidación de los problemas identificados y de las propuestas de acciones superadoras (a partir del Ejercicio básico 5).					
9	Primera(s) jornada(s) plenaria(s) de reflexión para revisar, rediscutir y acordar: a. priorización de problemas, b. propuesta de acciones superadoras. (Guía para moderación del taller = Instrumento 2)					
10	El equipo directivo y el GP diseñan en forma preliminar el Plan y lo distribuyen a los actores para su análisis crítico y aportes.					
11	Segunda(s) jornada(s) plenaria(s) de reflexión para acuerdos y ajustes del Plan. (Guía para moderación del taller = Instrumento 3)					
12	Sistematización del proceso autoevaluativo (Instrumento 4).					
13	Difusión del Plan, implementación y M&E del mismo.					



## Instrumento 2: GUÍA PARA LA MODERACIÓN DE TALLERES PARA ANÁLISIS DE LAS VALORACIONES E IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS (a partir del Ejercicio básico 5)

### OBJETIVOS DEL TALLER:

- Compartir opiniones y comentarios a partir del análisis de la información resultante del Ejercicio básico 5, de valoraciones, según actores.
- Priorizar tres a seis problemas entre los señalados por todos los involucrados en el proceso de autoevaluación.
- Discutir y acordar acerca de acciones superadoras para encarar los problemas priorizados.

### METODOLOGÍA Y DINÁMICA DE TRABAJO:

Estas reuniones con los diferentes actores escolares son convocadas por el GP de cada escuela. La coordinación de las mismas se hará con el apoyo de esta Guía.

La dinámica de estas reuniones se basa en el intercambio, el diálogo y la búsqueda de acuerdos, para lo cual se requiere que los integrantes del GP se distribuyan las tareas requeridas para llevarla adelante.

Se recomienda contar con los resultados del Ejercicio básico 5 al menos con una semana de antelación a la reunión grupal. Para poder optimizar los escasos tiempos con que cuentan los profesores para este tipo de actividades tal vez convenga implementar algunas maneras de compartir la información con anterioridad: publicar los resultados-gráficos en la cartelera de sala de profesores, circular entre el plantel el informe de resultados, enviar por mail la información para que aquellos que puedan mirarla lleguen a la reunión habiendo leído y analizado la información.

Se recuerda que el encuentro de los diferentes actores para analizar las informaciones producidas, discutirlos y arribar a acuerdos es la parte más importante del proceso de autoevaluación.

Se sugiere que uno de los miembros del GP asuma la coordinación de estos intercambios en forma ordenada garantizando la posibilidad de participación para todos los asistentes. Dos de los miembros de GP pueden hacerse cargo de la exposición o presentación de los datos provenientes de los ejercicios básicos previos. Se sugiere que otro/s miembro/s del GP tomen fiel registro (notas y si fuera posible también grabación) de los intercambios y aportes realizados por los participantes, de modo tal de contar luego con insumos útiles para la elaboración preliminar del Plan.

Se sugiere tomar en cuenta lo dicho en el capítulo II apartado 2 acerca de las dinámicas grupales.

**DURACIÓN TOTAL ESTIMADA:** entre 3 y 4 horas.

### PAUTAS ORIENTADORAS PARA LA REFLEXIÓN GRUPAL, CONSIGNAS DE TRABAJO:

#### Inicio de la reunión:

Quien coordine la reunión explica los objetivos e indica la secuencia de trabajo prevista. Invita a los asistentes a participar y opinar destacando la importancia de compartir comentarios y visiones sobre la situación de la escuela para poder acordar acerca de los problemas y las acciones superadoras de los mismos.

#### **Bloque I: Resultados del Ejercicio básico 5, de valoraciones (90 minutos)**

---

Se sugiere que la exposición se organice en tres partes correspondientes a cada una de las tres dimensiones de la Calidad Educativa, de modo tal de habilitar un espacio de intercambio grupal y elaboración de conclusiones por cada una de esas dimensiones: I. Resultados (logros) en el aprendizaje y las trayectorias educativas de los estudiantes, II. Gestión pedagógica, perfiles y desempeños de los planteles, III. Desempeño y gestión institucional.

Se procurará que la exposición de resultados por cada dimensión no exceda los 15 minutos, adicionando 15 minutos de discusión e intercambio por cada dimensión. De esta manera se totalizan 90 minutos para el desarrollo de este bloque.

Se reitera que para facilitar el análisis, se sugiere que el GP distribuya (impresos o por mail) los tabulados y gráficos a los participantes, con unos días de anticipación a la jornada, de modo que puedan leerlos previamente.

#### **Intercambio grupal en base a las siguientes preguntas disparadoras.**

- ¿Qué comentarios, opiniones les provocan estos datos?
- ¿En qué medida estos resultados coinciden o no con la imagen y opinión que cada uno de ustedes tiene sobre la escuela?

- ¿Qué cosas les llamaron más la atención? ¿Por qué?
- ¿Con qué resultados están de acuerdo y con cuáles en desacuerdo? ¿Por qué?
- ¿Qué opinión les merecen las coincidencias en la mirada de los diferentes actores?
- ¿Qué opinión les merecen las diferencias de opinión de los diferentes actores sobre la situación de la escuela?

## **Bloque II: Priorización de problemas y propuesta de acciones superadoras.**

---

Este bloque está destinado a priorizar los problemas ya identificados de la Calidad Educativa y seleccionar las respectivas acciones superadoras. Es conveniente que el GP haya depurado (eliminando reiteraciones), sistematizado y consolidado la identificación de problemas efectuada por los respondientes del Ejercicio básico 5, así como las propuestas de acciones. Las listas así depuradas servirán de insumos para esta actividad.

### **Intercambio grupal en base a las siguientes consignas.**

- A partir del listado de los problemas identificados, se propone a los participantes elaborar en forma colectiva un listado final de problemas para cada dimensión de la Calidad Educativa.
- Se podrán agregar otros que no hubieran sido incluidos o bien desestimar algunos
- Se solicita a cada participante que priorice tres problemas en cada una de las dimensiones.
- Las menciones se van anotando en el pizarrón o en el afiche con una cruz o tilde al lado del problema correspondiente por cada mención, comenzando por la dimensión I. Luego se sigue el mismo procedimiento con las Dimensiones II y III.
- Se marcará en la pizarra o papel afiche los tres problemas sobre los cuales hay mayores coincidencias respecto de su priorización, o sea, los que han sido más mencionados/ seleccionados como problemas prioritarios y que por tanto tengan más cruces o tildes en la pizarra o papel afiche.

Del Ejercicio básico 5 también se obtuvo un listado de acciones superadoras, las que serán analizadas a la luz de los problemas que fueron finalmente priorizados en forma consensuada. A partir de allí, se analizarán esas acciones y eventualmente podrán surgir otras que sean adecuadas a los problemas que se acordó priorizar.

### **Se recuerda:**

- Dar lugar a nuevas intervenciones que no hayan sido planteadas anteriormente.
- Comunicar que el GP trabajará en la elaboración del Plan a partir de los insumos obtenidos, indicando que se presentará para su discusión en una próxima reunión grupal (es conveniente acordar la fecha para su realización).
- Agradecer la participación y los aportes.

### Instrumento 3: GUÍA PARA LA MODERACIÓN DE TALLERES DE DISCUSIÓN Y ACUERDOS SOBRE EL PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA (a partir del Ejercicio básico 6)

#### OBJETIVOS DE LA REUNIÓN GRUPAL:

- Presentar la propuesta preliminar del Plan, elaborada por el GP en base a los problemas priorizados y las propuestas de acciones superadoras.
- Compartir opiniones y comentarios sobre ese Plan preliminar con el objetivo de realizar ajustes y modificaciones y así avanzar en su elaboración definitiva.
- Arribar a acuerdos y compromisos sobre el plan a ser implementado en la escuela.

#### METODOLOGÍA Y DINÁMICA DE TRABAJO

Estas reuniones son convocadas por el GP de cada escuela. La coordinación de las mismas se hará con el apoyo de esta Guía.

Es un supuesto importante que cada GP haya analizado y trabajado los insumos producidos en la/s Primera/s Jornada/s de Reflexión Grupal, donde se priorizaron problemas para las tres dimensiones y se acordaron posibles líneas de acción para abordarlos; asimismo, que esos insumos estén claramente reflejados en el Plan preliminar que elaboraron y que se somete a análisis mediante esta reunión.

Respecto de la dinámica, estas reuniones se basan en el intercambio, el diálogo y la búsqueda de acuerdos, para lo cual se requiere que los integrantes del GP se distribuyan las tareas requeridas para llevarla adelante.

Se sugiere que uno de los miembros del GP asuma la coordinación de estos intercambios en forma ordenada garantizando la posibilidad de participación para todos los asistentes. Dos de los miembros de GP pueden hacerse cargo de la presentación de la propuesta del plan y otros dos podrán tomar nota de los intercambios y aportes realizados por los participantes en la reunión grupal, de modo tal de registrar todos los aportes para realizar los ajustes ulteriores al Plan.

Se sugiere tomar en cuenta lo dicho en el capítulo II apartado 2 acerca de las dinámicas grupales.

Se recomienda que la formulación preliminar del Plan se haya distribuido con suficiente anticipación (entre tres y ocho días antes de la reunión), ya sea por mail o bien en forma impresa, para que los distintos actores hayan tenido oportunidad de hacer una lectura crítica y propositiva, de modo de hacer más efectiva la dinámica grupal.

**DURACIÓN TOTAL ESTIMADA DEL TALLER:** entre 3 y 4 horas

#### CONTENIDOS ORIENTADORES DE LA REFLEXIÓN GRUPAL: CONSIGNAS DE TRABAJO.

##### Inicio de la reunión:

Quien coordine la reunión grupal explica sus objetivos e indica la secuencia de trabajo prevista. Invita a los asistentes a participar y opinar destacando la importancia de compartir comentarios y sugerencias sobre la propuesta del Plan elaborada por el GP a partir de los insumos recogidos en la/s Primera/s Jornada/s de Reflexión Grupal.

Debe destacarse en esta/s segunda/s jornada/s el carácter práctico que debe asumir la revisión del Plan ya que el énfasis debe colocarse en sus posibilidades reales de implementación por parte de la escuela. Por eso es importante que estén también presentes integrantes del equipo directivo.

#### Bloque I: Presentación de los problemas priorizados y de la estrategia general del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa elaborada por el GP.

---

**Exposición oral:** Un miembro del GP realiza la presentación (mediante afiche o PPT) de los problemas priorizados y de la estrategia general o Teoría de cambio del Plan.

##### Intercambio grupal; consignas orientadoras:

- ¿Qué comentarios, opiniones, sugerencias, surgen a partir de los problemas priorizados y la estrategia o teoría del cambio del Plan?
- Aportes para la priorización de los problemas y la Teoría del cambio.

## Bloque II: Presentación de los objetivos y actividades propuestos en el Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa.

---

**Exposición oral:** apoyada con power point o afiches o impresiones distribuidas entre los participantes.

Explicación por parte de un miembro del GP de los objetivos y las actividades propuestos según el formato ofrecido en el Ejercicio básico 6.

Recordar que las acciones propuestas son el resultado del análisis que el GP realizó de los aportes realizados por los asistentes a la/s Primera/s Jornada/s de Reflexión Grupal.

Se sugiere que para esta presentación se elabore una tabla colocando en la 1ª columna cada uno de los problemas priorizados según cada dimensión de la Calidad Educativa y en las restantes dos columnas los objetivos propuestos y las acciones superadoras sugeridas. Esa tabla puede presentarse en power point, en papeles afiches o bien en impresiones distribuidas entre los participantes. El formato de esa tabla sería como sigue:

Problemas priorizados según dimensiones	Objetivos planteados	Acciones superadoras propuestas

**Intercambio grupal en base a las siguientes preguntas disparadoras:**

- ¿Les parece consistente y lógica la relación entre los problemas, los objetivos planteados y las acciones superadoras propuestas?
- ¿Les parece que esas acciones serán suficientes para cumplir con el objetivo planteado y para aliviar o superar el problema?
- ¿En qué medida encuentran factibles/viables las acciones propuestas para ser implementadas por la escuela?
- ¿Qué condiciones serían requeridas para dar viabilidad a tales acciones?
- Identificar y modificar lo que no se considere viable y proponer conjuntamente nuevas acciones.
- ¿Qué cambios, sugerencias y/o agregados proponen en relación con las acciones propuestas para cada problema priorizado?
- Comentarios y sugerencias respecto de los tiempos previstos para cada acción y sobre las responsabilidades asignadas en cada caso.

## Bloque III: Análisis de la propuesta de seguimiento o monitoreo del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa.

---

**Exposición oral:** un miembro del GP expone las estrategias planteadas para realizar el seguimiento o monitoreo de la implementación del Plan.

**Intercambio grupal en base a las siguientes preguntas disparadoras**

- ¿En qué medida les resultan apropiadas las estrategias de seguimiento propuestas?
- ¿En qué medida les resultan viables?
- ¿Qué modificarían o agregarían para realizar un monitoreo efectivo del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa?
- Opiniones sobre las modalidades de registro, análisis y comunicación de las instancias de seguimiento o monitoreo.

## Bloque IV: Análisis de los recursos y del presupuesto destinados a la implementación del Plan de Acción para la Mejora de la Calidad Educativa.

---

**Exposición oral:** un miembro del GP presenta la tabla de recursos requeridos y eventualmente el presupuesto.

**Intercambio grupal en base a las siguientes consignas**

- Opiniones y sugerencias respecto de los recursos requeridos para la implementación del Plan (analizar tipo, calidad y cantidad de los recursos previstos)
- Consideraciones acerca de las gestiones necesarias para la obtención de los recursos previstos.
- Consideraciones acerca de la factibilidad de contar con los recursos de todo tipo previstos en tiempo y forma.
- Análisis de imprevistos (contingencias) y alternativas para su resolución.
- Opiniones sobre los rubros del presupuesto. Modificaciones y sugerencias para su reformulación.
- Opiniones sobre las fuentes (el origen) de los recursos presupuestarios previstos. Su factibilidad.

**Se recuerda:**

- Comunicar que el GP incorporará los ajustes necesarios al plan a partir de los aportes realizados en la reunión y luego la Dirección de la escuela realizará su difusión entre los integrantes del establecimiento así como hacia los niveles de supervisión y las autoridades jurisdiccionales.
- Agradecer la participación y los aportes.

### Instrumento 4: FORMATO PARA LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO AUTOEVALUATIVO EN LA ESCUELA

*El Grupo Promotor de cada escuela completará este instrumento luego de finalizar el proceso de aplicación del IACE y lo entregará al Equipo Técnico Provincial.*

Escuela (N° y nombre):
Provincia y Localidad:
Fecha (día, mes y año):
Cantidad total de docentes:
Cantidad total de estudiantes:

ASPECTOS	INFORMACIONES U OPINIONES
Tiempo total que demandó el proceso de aplicación del IACE.	<input type="checkbox"/> Hasta 2 meses <input type="checkbox"/> Hasta 3 meses <input type="checkbox"/> Hasta 4 meses <input type="checkbox"/> Más de 4 meses
Realización del proceso en horarios escolares o extraescolares (incidencia en el horario de clases).	<input type="checkbox"/> Se realizó totalmente en horarios escolares <input type="checkbox"/> Tuvo bastante incidencia en horarios escolares <input type="checkbox"/> Tuvo poca incidencia en horarios escolares <input type="checkbox"/> Se realizó totalmente en horarios extra escolares
Adecuación del cronograma formulado y los tiempos destinados para el proceso aplicativo.	<input type="checkbox"/> Muy adecuado <input type="checkbox"/> Adecuado <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Inadecuado
Modalidad* que se adoptó para el proceso de trabajo con profesores, tutores y preceptores.	
Modalidad* que se adoptó para el proceso de trabajo con estudiantes; dificultades.	
Modalidad* que se adoptó para la realización de la encuesta a familiares.	
Utilidad y relevancia de los ejercicios básicos. Tener en cuenta que: <b>Utilidad:</b> es la medida en que cada instrumento sirvió para pensar y reflexionar en forma conjunta. <b>Relevancia:</b> es la medida en que los temas tratados por cada ejercicio resultaron importantes para profundizar sobre la Calidad Educativa de la propia escuela.	Ejercicio básico 1: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
	Ejercicio básico 2: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
	Ejercicio básico 3: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
	Ejercicio básico 4: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
	Ejercicio básico 5: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
	Ejercicio básico 6: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja

Utilidad y relevancia de los ejercicios opcionales (responder por cada uno <u>sólo en caso que lo hayan realizado</u> ). (Tener en cuenta los significados antes explicados de utilidad y relevancia).	Ejercicio opcional sobre Sexualidades: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
	Ejercicio opcional sobre Adicciones: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
	Ejercicio opcional sobre Violencia en la escuela: Utilidad: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja Relevancia: <input type="checkbox"/> Muy alta <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja
Comprensibilidad, en general, de las consignas para completar los ejercicios básicos y opcionales.	Ejercicios básicos: <input type="checkbox"/> Muy comprensibles <input type="checkbox"/> Comprensibles <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Incomprensibles Ejercicios opcionales: <input type="checkbox"/> Muy comprensibles <input type="checkbox"/> Comprensibles <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Incomprensibles
Compromiso general de los diferentes actores de la escuela durante el proceso aplicativo.	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> Bajo
¿Cuántos profesores participaron? ¿Con qué grado de compromiso?	# Profesores..... Compromiso: <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> Bajo
¿Cuántos estudiantes participaron? ¿Con qué grado de compromiso?	# Estudiantes..... Compromiso: <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> Bajo
¿Cuántos preceptores participaron? ¿Con qué grado de compromiso?	# Preceptores..... Compromiso: <input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Mediano <input type="checkbox"/> Bajo
Expectativas (positivas o no) acerca de la implementación del Plan.	<input type="checkbox"/> Muy positivas <input type="checkbox"/> Positivas <input type="checkbox"/> Medianas <input type="checkbox"/> Negativas
Efectos del proceso autoevaluativo en la dinámica escolar y los vínculos internos.	<input type="checkbox"/> Muy positivos <input type="checkbox"/> Positivos <input type="checkbox"/> Medianos <input type="checkbox"/> Negativos Explique brevemente cuáles fueron los efectos observados:
Efectos del proceso autoevaluativo en el vínculo de la escuela con los familiares.	<input type="checkbox"/> Muy positivos <input type="checkbox"/> Positivos <input type="checkbox"/> Medianos <input type="checkbox"/> Negativos Explique brevemente cuáles fueron los efectos observados:
Observaciones, sugerencias o comentarios adicionales para mejorar el proceso general de aplicación del IACE.	

**NOTA ACLARATORIA**

\* Describir brevemente cómo se trabajó: en forma individual, en pequeños grupos, en plenarios (cuántos), etc. Asimismo, respecto de los estudiantes, si completaron el ejercicio 5 en forma individual o colectiva y en cuanto a la encuesta a familiares, cómo fue aplicada, inconvenientes o dificultades encontradas.

## VI. BIBLIOGRAFÍA:

- Boggino, Norberto. 2005. *Cómo prevenir la violencia en la escuela. Estudio de casos y orientaciones prácticas*. Rosario, Ed. Homo Sapiens.
- Camarotti, A.C. 2015. *Informe de situación. Iniciativa 10 x 10. Salud, género y adolescencia*. UNICEF.
- CEPAL/OEI/Secretaría General Iberoamericana. *Metas educativas 2021. La Educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. Reunión de Ministros de Educación Iberoamericanos, El Salvador, 18 de mayo 2008. Documento final, agosto 2010.
- Ceruti Basso, Stella; Maddaleno, Matilde, Camarotti, Ana Clara. 1995. *Sexualidad y adolescencia: la sexualidad en el contexto de la salud integral de los adolescentes*. En M. Maddaleno y otros: La salud del adolescente y del joven. Organización Panamericana de la Salud. Washington DC.
- Consejo Federal de Educación. 2011. Resolución CFE N° 134/11. Argentina.
- Consejo Federal de Educación. 2009. Resolución CFE N° 84/09. *Lineamientos Políticos y Estratégicos de la Educación secundaria obligatoria*. Argentina.
- Consejo Federal de Educación. 2009. Resolución CFE N° 88/09. *Institucionalidad y fortalecimiento de la educación secundaria obligatoria*. Argentina
- Consejo Federal de Educación. 2009. Resolución CFE N° 93/09. *Orientaciones para la organización pedagógica e institucional de la educación secundaria obligatoria*. Argentina.
- Di Leo, Pablo. 2008. *Violencias y escuelas: despliegue del problema*. En Kornblit, Ana Lía (coord.): *Violencia escolar y climas sociales*. Buenos Aires, Ed. Biblos.
- Duro, Elena y Nirenberg, Olga. 2009. *Autoevaluación y políticas públicas educativas: una experiencia en escuelas primarias argentinas*. Publicado en revista "Gestión y Análisis de Políticas Públicas", Vol. 3, del Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, España. En línea: <http://www.ceadel.org.ar/centrodoc/index.php>
- Duro, Elena y Nirenberg, Olga. 2008. *Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE): un camino para mejorar la Calidad Educativa en escuelas primarias*. UNICEF Argentina. Buenos Aires, Argentina. En línea: [www.ceadel.org.ar/unicef-iace](http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace)
- Kornblit, Ana Lia y Mendes Diz, Ana María. 2004. *Salud y adolescencia*. Buenos Aires, Ed. AIQUE.
- Kornblit, Ana Lia (coord.), 2008. *Violencia escolar y climas sociales*, Buenos Aires, Ed. Biblos.
- Kornblit, Ana Lía, Camarotti, Ana Clara y Di Leo, Pablo, 2014. *Brindemos con salud. Herramientas para prevenir el consumo abusivo de alcohol*. Buenos Aires, Ed. Novedades Educativas).
- Larrondo, Marina. 2009. *Reflexiones en torno al currículum y la enseñanza en la escuela media en la actualidad: aportes para una discusión para el diseño de instrumentos de autoevaluación de la Calidad Educativa en escuelas medias*. Argentina.  
En línea: [http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace-sec/archivos/IACEsecundaria\\_MarcoConceptual\\_ML.pdf](http://www.ceadel.org.ar/unicef-iace-sec/archivos/IACEsecundaria_MarcoConceptual_ML.pdf).
- Matus, Carlos. 1972: *Estrategia y plan*. Editorial Universitaria SA. Santiago de Chile Siglo XXI Ed.
- Ministerio de Educación Nacional. 2006. *Ley de Educación Nacional N° 26.206*. Argentina. En línea: <http://www.me.gov.ar/>.
- Ministerio de Educación Nacional. 2011. *Diseño e Implementación del Plan de Mejora Institucional*. En línea: [www.youblisher.com/p/114551-plan-de-mejora-2011](http://www.youblisher.com/p/114551-plan-de-mejora-2011).
- MNECyT. 2003. Programa Nacional de Mediación Escolar. 1. Marco General. Buenos Aires. MNECyT—UNESCO Brasil.
- Nirenberg, Olga. *La evaluación y su aporte para desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil*. Revista Portas, [www.acicate.com.br](http://www.acicate.com.br). San Pablo, Brasil. 2008.
- Nirenberg, Olga. *Participación de adolescentes en proyectos sociales: aportes conceptuales y para su evaluación*. Editorial Paidós, colección Tramas Sociales. Volumen 39. Buenos Aires. 2006.
- Nirenberg, Olga. *Formulación y evaluación de intervenciones sociales (políticas, planes, programas y proyectos)*. Ed. NOVEDUC, colección Conjunciones. Buenos Aires. 2013.
- Organización Mundial de la Salud, 2004. *Invertir en Salud Mental*. OMS, Ginebra. En línea en: [http://www.who.int/mental\\_health/advocacy/en/spanish\\_final.pdf](http://www.who.int/mental_health/advocacy/en/spanish_final.pdf).
- Retolaza Eguren, Iñigo. (2010). *Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Proyecto Regional de Diálogo Democrático, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD e Hivos – Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo. Guatemala.
- Roldán, Carlos. 2001. *Adicciones: un nuevo desafío*. En: Burak S.D. (comp.) *Adolescencia y juventud en América*. Costa Rica, Ed. Libro Universitario Regional.



- Romero, Claudia. (comp.). *Claves para mejorar la escuela secundaria. La gestión, la enseñanza y los nuevos actores*. Ed. NOVEDUC. Buenos Aires, 2ª edición, 2012.
- UNICEF, 2015. Encuesta a jóvenes. Iniciativa 10 x 10. Salud, género y adolescencia. Buenos Aires.