



Dirección General de Planeamiento Educativo  
Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

---

## Construcción de la Nueva Escuela Secundaria

---

### Plan de implementación

---

# GESTIÓN INSTITUCIONAL: Estado de situación de la escuela





## **Autoridades**

**Jefe de Gobierno**  
**Mauricio Macri**

**Ministro de Educación**  
**Esteban Bullrich**

**Subsecretario/a de Gestión Educativa y  
Coordinación Pedagógica**  
**Ana María Ravaglia**

**Subsecretario/a de Gestión Económico  
Financiera y Administración de Recursos**  
**Carlos Javier Regazzoni**

**Subsecretario/a de Políticas Educativas  
y Carrera Docente**  
**Alejandro Finocchiaro**

**Subsecretario/a de Inclusión Escolar  
y Comunidad Educativa**  
**Soledad Acuña**

**Director/a General de Planeamiento  
Educativo**  
**Mercedes Miguel**





## Presentación: iniciamos el Plan de implementación

**Gestión institucional:** estado de situación de la escuela es el primer documento del Plan de Implementación propuesto desde la Dirección General de Planeamiento Educativo para comenzar a hacer realidad la Nueva Escuela Secundaria (NES)<sup>1</sup>. Este material complementa los temas e instrumentos abordados en el primer encuentro del Ciclo de Acompañamiento para la construcción de la NES, a cargo de la especialista Claudia Romero y realizado los días 19 y 20 de febrero.

La propuesta de la Nueva Escuela Secundaria excede la reforma curricular, en tanto invita a repensar los espacios y la estructura de funcionamiento institucional de las escuelas actuales para favorecer aprendizajes significativos de los estudiantes como eje de toda acción institucional. Para esto, el primer paso será la definición del **estado de situación** de cada escuela. La idea central de esta propuesta radica en que todo plan o acción de mejora debe partir de un reconocimiento de la institución en la que se origina.

Como se menciona en el Diseño Curricular para el Ciclo Básico, la NES implica un cambio en relación con la organización institucional y pedagógica. Esta guía de trabajo brinda aportes e indicadores que nos ayudan a pensar y repensarnos en relación a los cambios que se buscan promover.

Sabemos que todos los años las instituciones trabajan en el diseño del Proyecto Escuela, y en este marco, elaboran un diagnóstico a partir de la indagación institucional. En este sentido, se propone recuperar el trabajo realizado habitualmente por las comunidades educativas, sumando una mirada específica en relación con la Nueva Escuela Secundaria.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con lo comunicado en las jornadas de noviembre de 2013 y el documento enviado el 17 de febrero sobre el Plan de trabajo para la construcción de la Nueva Escuela Secundaria.



## Gestión institucional: Estado de situación de la escuela

¿Cuáles son las características del alumnado de nuestra escuela? ¿Qué nos dicen sobre nuestra realidad escolar los índices de repitencia, sobriedad, deserción? ¿Cuáles son los aspectos problemáticos de nuestra institución? ¿Dónde radican sus fortalezas y aspectos a mejorar?

El primer paso para tomar decisiones fundadas en la realidad de nuestra escuela y de sus estudiantes es analizar los datos cuantitativos y cualitativos que genera la propia institución. Partiremos de esta instancia para definir cuál es el estado de situación de la escuela y luego elaborar líneas de acción orientadas a la mejora.

### 1. ¿Por qué es preciso definir el estado de situación institucional al comenzar con la implementación de la NES?

El propósito es fundamentar las decisiones que toma el equipo de conducción en **información concreta y objetiva**, que surja del análisis de los datos que produce la escuela. Son varias las razones que fundamentan esta postura:

- Para pensar en una Nueva Escuela Secundaria a partir de la realidad de cada escuela, y **plantear un nuevo modelo de organización y gestión pedagógica centrado en el aprendizaje de los estudiantes**. Las acciones de mejora se orientarán así a garantizar trayectorias educativas significativas, para que los estudiantes logren los aprendizajes esperados y promover así el convencimiento pleno de que todos los jóvenes tienen derecho a la educación secundaria.
- **Para que los cambios introducidos respondan a las verdaderas necesidades de la escuela y sus estudiantes**, y no la tradición de lo que se ha hecho a lo largo de los años o a las preferencias de los actores de la institución.
- **Para derribar prejuicios que puedan sostener quienes forman parte de la institución**. Algunos de estos supuestos pueden haber sido ciertos en algún momento de la historia de la escuela (por



ejemplo, que a la mayoría de los estudiantes les iba mal en Matemática, o que un escaso número de alumnos ingresaba a la Universidad una vez egresados), pero con el paso del tiempo es preciso volver a observar y evaluar si esa situación persiste o fue reemplazada por otra.

- **Para problematizar las prácticas y situaciones que se consideran “naturales”:** las situaciones que se dan por “habituales” o “dadas” son difíciles de modificar. Por el contrario, cuestionar aquello que entendemos como “natural”, implica modificar la perspectiva desde la cual se observa a la escuela, e intentar buscar explicaciones alternativas para lo que naturalizamos, como en ocasiones puede ser la repitencia, el abandono, o el desinterés de los estudiantes frente a los contenidos de la enseñanza.
- **Para que las acciones propuestas no queden como mera declaración de intenciones:** un plan que no se ajusta a la realidad, que no responde a una auténtica necesidad, es probable que no sea llevado a la práctica con entusiasmo o no encuentre destinatarios adecuados para su implementación.
- **Para garantizar la continuidad de las decisiones tomadas,** más allá de la presencia del equipo de conducción o la permanencia de los docentes en la escuela. Si los proyectos están fundados en necesidades reales de la escuela y dan respuesta a problemáticas definidas a partir de datos objetivos, son más propensos a prolongarse en el tiempo, al menos mientras persista el problema que les dio origen.

Desde este punto de vista, sostendremos que **el conocimiento sobre la institución escolar** que como equipo de conducción dirigimos, es fundamental para implementar los cambios que supone una Nueva Escuela Secundaria. A partir de esta información podremos detectar cuáles son las fortalezas de la escuela y de su comunidad educativa, qué problemas estamos atravesando y cuál es su prioridad para resolverlos, con qué recursos disponemos para darles respuesta, y qué acciones de mejora son posibles de ser implementadas y funcionarán mejor en nuestra institución.



## 2. ¿Cómo elaborar el estado de situación institucional?

Más allá de las percepciones particulares, es necesario confrontar nuestra mirada con **información objetiva** sobre la institución escolar. El objetivo es **gestionar a partir de evidencias**. Esta información puede estar disponible en documentos que produce la escuela, o bien puede requerir de una búsqueda intencional.

Es importante integrar a todos los actores de la institución (equipo docente, asesores pedagógicos, preceptores, psicólogos, coordinadores de área) en la elaboración del estado de situación, dado que cada uno tiene una mirada particular desde su espacio de trabajo que ayudará a relevar datos y permitirá contar con una perspectiva más amplia y abarcativa de la realidad de la escuela.

Existen diversas **fuentes de información** disponibles en la escuela, que pueden resultar útiles a la hora de realizar un relevamiento institucional. Entre ellas podemos encontrar:

- **Relevamientos anuales de matrícula:** permiten deducir la cantidad de alumnos que ingresan y egresan por año, y por lo tanto brindan información sobre aumentos y descensos de matrícula, desgranamiento, entre otros.



- **Legajos de alumnos:** nos dan información más sensible sobre las características de la población que asiste a la escuela.
- **Planillas de asistencia:** permiten obtener información sobre las tasas de ausentismo.
- **Planillas de calificaciones:** una mirada panorámica sobre las calificaciones da pautas sobre si existen dificultades con alguna asignatura.
- **Libros de temas:** otorgan información sobre lo que ocurre diariamente en el aula.
- **Planillas del Plan de Mejora y del Programa Fortalecimiento Institucional de la Escuela Secundaria,** que dé cuenta de los proyectos que se llevan a cabo y de las razones que han conducido a su definición.
- **Informes de evaluación del Proyecto Escuela.**
- **Relevamiento de recursos materiales, humanos y de programas vigentes del Ministerio de Educación.**
- Y otros como:
  1. Actas de reuniones o informes de problemáticas escolares elaborados por el equipo de conducción y docentes.
  2. Informes de entrevistas a padres, registro de reuniones realizadas o cantidad familias que asistieron a la institución y los principales motivos.
  3. Informes de profesores sobre situaciones particulares de los alumnos, por ejemplo: informes de tutorías.
  4. Salidas didácticas realizadas por la institución y sus resultados.
  5. Informes de proyectos

Como equipo de conducción, también se pueden organizar entrevistas con docentes, alumnos y padres para tener mayor conocimiento sobre los asuntos que preocupan a la comunidad educativa de la institución.

**Estado de situación institucional**

**Detección de problemas, fortalezas y aspectos a mejorar**

**Líneas de acción**

**El boletín *Tu escuela en cifras*,** elaborado por el Ministerio de Educación GCBA, contiene datos e indicadores sociodemográficos y socioeducativos a nivel de la escuela, su evolución en el tiempo y la perspectiva con respecto a los promedios de la comuna, del distrito y de la jurisdicción.

Se puede obtener más información en:

<http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/calidadeducativa/pdf/comoobtener.pdf>



Como mencionamos antes, una vez consultadas las fuentes, el desafío consiste en construir información a partir de los datos disponibles. Veamos cómo hacerlo.

.....

### 3. ¿Cómo organizar los datos y construir información?

En nuestro caso, para sistematizar y organizar la información resultaría conveniente retomar las dimensiones de la Nueva Escuela Secundaria. Recordemos cuáles son:

- Acompañamiento a estudiantes
- Práctica docente
- Construcción del currículum
- Organización institucional

Luego, podemos definir indicadores para cada una de estas dimensiones.

.....

### 4. ¿Qué son y para qué sirven los indicadores?

Para sacar provecho de la información disponible en las fuentes mencionadas, es preciso definir indicadores que nos ayuden a **obtener evidencias** y organizar esos datos en función de nuestras necesidades.

Un **indicador** es una medida específica, explícita y objetivamente verificable de los cambios o resultados de una actividad o necesidad (Morduchowicz; 2006). En otras palabras, son medidas estadísticas, ya sea cualitativas o cuantitativas, que nos facilitan estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas.

El primer paso para la construcción de un buen indicador es identificar el fenómeno que queremos conocer en profundidad. De este modo, la construcción de indicadores nos podría ayudar a realizar una indagación institu-

cional objetiva sobre cada aspecto que hace a la institución escolar, y evaluarlos según los criterios que definamos.

A continuación se exponen, a modo de sugerencia, algunos ejemplos de indicadores relacionados con la propuesta de la Nueva Escuela Secundaria para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cada institución podrá sumar los indicadores que crea convenientes:

#### En relación con el acompañamiento a los estudiantes:

- Cantidad de estudiantes que repiten, por año.
- Asignaturas que presentan mayor cantidad de desaprobados por año.
- Cantidad de estudiantes que participan en las acciones que implementa la institución para acompañarlos en sus trayectorias escolares.
- Cantidad de estudiantes que aprueban las asignaturas, luego de participar en los proyectos o acciones que brindan apoyo escolar.
- Propuestas de enseñanza complementaria para alumnos que presentan dificultades.
- Propuestas de articulación entre el nivel primario y el secundario (estudiantes ingresantes) y entre el secundario y el terciario (estudiantes que egresan).
- Diseño e implementación de instancias de acompañamiento y seguimiento de los aprendizajes de los alumnos.

#### En relación con la Práctica Docente:

- Nivel de asistencia docente.
- Cantidad de horas de clase efectivamente dadas.
- Cantidad de docentes que trabajan en equipo: planifican juntos, intercambian

sobre sus clases, o realizan propuestas de enseñanza conjuntas para integrar saberes.

- Cantidad de docentes que planifican por área.
- Cantidad de docentes que promueven estrategias de evaluación de los aprendizajes diversas.
- Existencia de estrategias de revisión de los criterios e instrumentos de evaluación.
- Cantidad de encuentros o instancias de formación docente que promueve la escuela.
- Utilización de recursos pedagógicos innovadores.

#### **En relación con la Construcción del currículum:**

- Asignaturas que organizan actividades grupales y a elección de los estudiantes.
- Cantidad de proyectos multidisciplinarios y transversales.
- Cantidad de asignaturas que organizan salidas didácticas.
- Existencia de proyectos que involucran varias asignaturas.
- Uso de recursos tecnológicos.
- Cantidad de materias que promueven propuestas de enseñanza variadas: trabajo de campo, uso de laboratorios, talleres, proyectos multidisciplinarios y transversales.
- Espacios curriculares que convocan a otras instituciones o realizan prácticas de enseñanza por fuera del espacio escolar para posibilitar la integración de saberes.
- Desarrollo de propuestas de enseñanza socio comunitarias que se orienten a la integración de saberes, comprensión de problemas complejos, fortalecer el vín-

culo con la comunidad y el compromiso social.

- Existencia de propuestas alternativas de agrupamiento de alumnos: sección, año, grupos heterogéneos.

#### **En relación con la Organización institucional:**

- Participación de las familias en las actividades convocadas por la escuela.
- Elaboración colectiva de propuestas y criterios de evaluación institucionales, de área y de asignatura en relación con los procesos y con los resultados de aprendizaje.
- Conformación de equipos de trabajo específicos.
- Cantidad de reuniones mensuales que se realizan por cuestiones específicas entre coordinadores de área, docentes a cargo de asignaturas afines, tutores, asesor pedagógico y equipos de conducción.
- Cantidad de reuniones anuales del Consejo Consultivo y análisis de los principales temas tratados.
- Existencia de propuestas de apoyo institucional
- Cantidad de instituciones con las que se vincula la escuela (comunitarias, sociales, gubernamentales, académicas)



Es importante considerar que los indicadores deben dar información del progreso, y no solo de la finalización de un ciclo o período.

En el primer encuentro del Ciclo de acompañamiento para la construcción de la NES, la Dra. Claudia Romero sugirió dos herramientas de trabajo: el “semáforo” de indicadores cuantitativos de rendimiento interno, y la matriz de indicadores cualitativos en función de las diez condiciones para una buena escuela (cf. ROMERO, Claudia. Hacer de una escuela, una buena escuela. Buenos Aires: Aique, 2013).

Se invita a los equipos de conducción a trabajar con estas herramientas en el próximo Espacio para la Mejora Institucional, que se realizará el 5 de marzo en todas las escuelas secundarias.



### 5. ¿Qué hacer con la información obtenida?

Una vez que hemos obtenido los datos a partir de éstas u otras fuentes de información, el siguiente paso consiste en hacer una **valoración** sobre la situación actual de la escuela, en función del horizonte que se quiere alcanzar. En el caso de la NES, la meta es el **logro de aprendizajes significativos por parte de todos los estudiantes**. Toda acción institucional se orienta a este fin.

De este modo, la recopilación de información sobre la institución educativa permite **formular juicios de valor**, que utilizaremos para **tomar decisiones** orientadas a la mejora de la escuela. Para esto, es preciso definir la **situación deseada** que nos permitan confrontar la información reunida a partir de los indicadores, y obtener conclusiones. A esta situación deseada también la denominamos referente.

Un referente es la construcción conceptual de la realidad que queremos evaluar. Siempre tiene una connotación valorativa, porque expresa lo deseable o lo que se quiere alcanzar (Ravela; 2006)



Es importante que al momento de definir la situación deseada, se trate de referentes que sean posibles de lograr en un corto o mediano plazo, y que nos conduzcan a implementar acciones viables y alcanzables.



Por ejemplo, el referente del nivel de participación en las acciones de acompañamiento a las trayectorias escolares puede ser: “**todos los estudiantes que hayan desaprobado el primer trimestre de una asignatura participan de los talleres de apoyo escolar propuestos por la escuela**”.



En todos los casos, es preciso lograr acuerdo para definir los referentes, ya que las metas esperadas pueden variar de acuerdo con las personas y sus perspectivas individuales.

Al comparar la información obtenida con nuestros referentes, podremos apreciar cuán lejos o cerca estamos de la situación que nos proponemos lograr. Si la distancia es mucha, es probable que nos encontremos frente a un **problema** que debemos solucionar.

El “semáforo” de factores de rendimiento interno propuesto por la Dra. Claudia Romero reúne criterios elaborados y consensuados de forma conjunta con los supervisores de escuelas secundarias de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estos valores de referencia permiten confrontar los datos obtenidos a partir del relevamiento hecho en la propia escuela.

Es importante que este paso nos permita no sólo describir los problemas, sino también explicar por qué las cosas son de determinado modo. De esta forma, podremos elaborar hipótesis que nos ayuden a obtener la solución a estas problemáticas.



## 6. Definiendo las líneas de acción

Una vez elaborado el estado de situación, el siguiente paso será definir las **líneas de acción** que nos conduzcan a solucionar los problemas y acercarnos a la situación deseada. Es importante que se trate de **estrategias concretas y viables**, que puedan implementarse en nuestra escuela, y que sean precisas a la hora de definir las prácticas institucionales que deben modificarse para poder alcanzar la situación deseada.

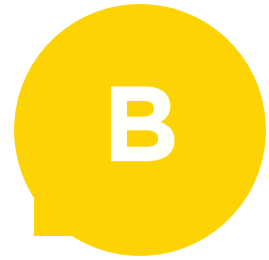


Las propuestas de acción deben responder a la pregunta: **¿cómo logro llegar de la situación actual a la situación deseada?**



Este proceso es extenso y complejo, por lo que es necesario que cuente con la participación de la comunidad educativa, para que las acciones que se propongan al implementar la NES sean compartidas por estudiantes, docentes y directivos.

La formulación del Proyecto Escuela 2015, con nuevas líneas de acción, se realizará en el mes de julio en el Ciclo de Acompañamiento para la construcción de la NES, con el propósito de retomar nuevos enfoques pedagógicos que se trabajaran en el ciclo, específicamente en la línea “Curriculum y Aprendizaje”.



## Referencias bibliográficas

**MORDUCHOWICZ**, Alejandro. *Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran*. IIPE-UNESCO, Buenos Aires, 2006.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**. *Claves para la práctica docente en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, 2013.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**. *Liderazgo pedagógico. Claves para la dirección escolar en la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, 2014.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**. *Orientaciones para la elaboración del Proyecto Escuela en el Nivel Medio*. Buenos Aires, 2008.

**RAVELA**, Pedro. *Para comprender las evaluaciones educativas. Fichas didácticas*. Santiago de Chile, PREAL, 2006.

**ROMERO**, Claudia. *Hacer de la escuela, una buena escuela*. Buenos Aires: Aique, 2013.



---

Dirección General de Educación Superior  
[dgesup@bue.edu.ar](mailto:dgesup@bue.edu.ar)

---

Dirección General de Educación de Gestión Estatal  
[dgege@bue.edu.ar](mailto:dgege@bue.edu.ar)

---

Dirección General de Planeamiento Educativo  
[dgpled@bue.edu.ar](mailto:dgpled@bue.edu.ar)

---

Dirección General de Educación de Gestión Privada  
[dgegp@buenosaires.gob.ar](mailto:dgegp@buenosaires.gob.ar)

---

Para más información, puede ingresar a:  
[www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/](http://www.buenosaires.gob.ar/educacion/planeamiento/)