

Escuelas QUE Acompañan

Formación docente para fortalecer
las trayectorias escolares

Cimientos | Área de Evaluación y Gestión del Conocimiento



Escuelas que Acompañan.

Formación docente para
fortalecer las trayectorias
escolares

ciñientos
construyamos desde la educación

Área de Evaluación y Gestión
del Conocimiento

Escuelas que Acompañan.

Formación docente para fortalecer las trayectorias escolares

Elaboración del documento

Agustina Desalvo
y Daniela Valencia

Edición y corrección

Natalia Zacarías

Diseño gráfico

Sebastián Poelstra

©Fundación Cimientos

Todos los derechos reservados.
Se permite la reproducción total o parcial de este material y la información contenida en él siempre que se cite la fuente y sea utilizado sin fines de lucro.

Hecho el depósito
Ley N° 11.723.

Publicación digital.
Buenos Aires, abril de 2024.

Agradecemos enviar consultas y sugerencias a:
contenidos@cimientos.org

El Programa Escuelas que Acompañan de Cimientos tiene como objetivo fortalecer las capacidades institucionales de acompañamiento a las trayectorias escolares y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los estudiantes en escuelas secundarias urbanas y periurbanas de Argentina, mayormente de gestión estatal. Algunos años han transcurrido desde su inicio en el año 2021 y resulta significativo conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de este Programa en sus primeros tiempos de implementación. Por ello, en el marco de un proyecto que contó con el apoyo de Tinker Foundation, se decidió sistematizar la experiencia y sus principales resultados. Con ese marco, este documento busca poner el foco sobre los aprendizajes y las buenas prácticas, junto con recomendaciones para la acción.

Este trabajo se llevó a cabo desde el **Área de Evaluación y Gestión del Conocimiento de Fundación Cimientos**, área que genera y difunde conocimiento sobre las problemáticas educativas en las que Cimientos centra su accionar. De esta manera, acompaña a los Programas en la comprensión del contexto de intervención, de los resultados alcanzados y de sus oportunidades de mejora, recuperando los puntos de vista de los participantes y de otros actores involucrados. Además, promueve la difusión del conocimiento generado a través del sitio web institucional y otros canales.

Sumario

p.4	Prefacio	p.31	Articulación con otros: Entre Ríos, un caso exitoso ante los desafíos de la implementación
p.5	Agradecimientos	p.34	Diagnóstico y medición de resultados
p.6	Resumen ejecutivo	p.34	La Lupa: los desafíos de un instrumento innovador y algunos de los resultados obtenidos
p.9	Presentación	p.36	Trabajos Integradores Finales: un recorrido por las producciones presentadas en el año 2022
p.11	Escuelas que Acompañan: origen y primeros pasos del programa	p.38	Escuelas que Acompañan: retroalimentación y aprendizajes para la mejora continua
p.11	Los antecedentes más relevantes	p.41	Reflexiones finales
p.12	Un nuevo programa para capacitar a quienes acompañan	p.43	Anexo 1: Dimensiones de análisis e informantes
p.15	Encuadre conceptual y destinatarios	p.44	Anexo 2: Implementación de los proyectos en las escuelas
p.17	Implementación		
p.17	El trayecto formativo		
p.22	Contenidos con foco en las habilidades socioemocionales		
p.23	Roles del equipo de implementación		
p.24	La relevancia de acompañar a quienes participan		
p.25	Comunidad de práctica: la Red de Escuelas que Acompañan		
p.28	El día después: aprendizajes que se transforman en nuevas oportunidades		
p.28	Los contenidos de la formación y su llegada a las escuelas		
p.29	Puesta en marcha de los proyectos elaborados		

Este documento adhiere a los principios del lenguaje de género. Para facilitar la lectocomprensión, en el presente documento no se utilizan marcas de género inclusivo (“x”, “@” ni la letra “e”) pero se apela a nombrar la diversidad de personas intervinientes en las acciones descriptas.

Prefacio

El Programa Escuelas que Acompañan es la iniciativa más joven de Fundación Cimientos. Sin embargo, a pesar de haber nacido en 2021, recupera aspectos nodales de experiencias previas de la organización: el fortalecimiento de la institución escolar, la formación de roles específicos y la articulación con referentes de la gestión educativa en sus diferentes niveles. En este sentido, Escuelas que Acompañan tiene en común con aquellas iniciativas la intencionalidad de compartir conocimiento con sectores claves del sistema educativo. Retoma y transfiere la experiencia acumulada en 26 años de trayectoria de nuestra organización, por lo que se trata de un Programa relevante para la Fundación pero, sobre todo, para sus propios destinatarios.

La sistematización que se presenta a continuación reconstruye la experiencia del Programa a partir de la implementación del año 2022. Como sucede con el resto de los programas de Cimientos, las tareas de monitoreo, evaluación y sistematización forman parte de nuestra vocación por la mejora continua, para revisar la propia práctica y seguir creciendo a partir del aprendizaje. Quiero destacar que en estos procesos se recupera frecuentemente la voz de los propios protagonistas, tanto de los referentes que llevan adelante los programas, como de los participantes de la propuesta; en este caso, docentes del nivel secundario. Todos ellos han realizado aportes valiosísimos en este sentido.

Celebro, además, el trabajo del equipo de Cimientos por su dedicación y profesionalismo en llevar adelante estas tareas, y su gran compromiso en el camino hacia una educación más inclusiva.

Por último, quiero agradecer el apoyo invaluable de Tinker Foundation, que posibilitó la implementación del Programa Escuelas que Acompañan durante 2022 y 2023, así como el desarrollo de la sistematización de la experiencia plasmada en el presente documento.

Mercedes Méndez Ribas
Directora Ejecutiva de Fundación Cimientos

Agradecimientos

Ser parte del equipo de Cimientos nos posibilita acompañar los esfuerzos que los equipos escolares realizan en todo el país por una mejor educación. Es por ello que agradecemos especialmente a cada docente que, con su testimonio, contribuyó generosamente con esta sistematización. El tiempo que pusieron a disposición de este estudio y la información proporcionada en el marco de las entrevistas que realizamos son indispensables para seguir construyendo juntos el camino.

Destacamos, además, los valiosos aportes del equipo del Programa de Educación de CIPPEC, quienes compartieron información significativa acerca de la implementación del trayecto formativo en la provincia de Entre Ríos.

Todo el material relevado pudo ser puesto en valor a partir del intercambio constante y enriquecedor que mantuvimos con el equipo de Escuelas que Acompañan, que resultó fundamental para concretar este estudio. Agradecemos a Ana Laura Rossaro, coordinadora del Programa, y a cada uno de los integrantes del equipo por la documentación que nos facilitaron y por la información que nos brindaron durante las entrevistas; también por la lectura atenta y sus aportes al presente documento.

Por último, agradecemos especialmente a Tinker Foundation por haber contribuido con la misión que Cimientos lleva adelante a través de sus programas.

Equipo de Evaluación y Gestión del Conocimiento
de Fundación Cimientos.

Resumen ejecutivo

El Programa Escuelas que Acompañan **comenzó en 2021 en el contexto de pandemia por COVID-19**, con el **objetivo de fortalecer las capacidades institucionales de acompañamiento a las trayectorias escolares y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los estudiantes en escuelas secundarias urbanas y periurbanas de Argentina**. El diseño de este nuevo programa reconoce a las instituciones como actores claves en el proceso de acompañamiento a las trayectorias escolares y da continuidad a la diversidad de acciones gestadas en Fundación Cimientos, en distintos momentos de su trayectoria, con foco en el fortalecimiento de las instituciones educativas. Escuelas que Acompañan se desarrolla con el apoyo y **financiamiento de otras fundaciones y empresas**: Adecoagro (2021), Karelsie Foundation (2021 y 2022), Tinker Foundation (2022 y 2023), Fundación Alfredo Peralta (2022 y 2023) y el Instituto Natura (2022 y 2023).

En el marco del proyecto financiado por Tinker Foundation, y con el propósito de conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de este programa en sus primeros años de implementación, se realizó una **sistematización de la experiencia “Escuelas que Acompañan”** con foco en el trayecto de formación del año 2022. El trabajo incorpora, a su vez, resultados del año 2023. La sistematización se llevó a cabo a partir de una **metodología** de tipo cualitativa basada en el **análisis documental** y la realización de **entrevistas en profundidad** con distintos actores. Las dimensiones de análisis abordadas en las entrevistas fueron incorporadas en el corpus del documento buscando su integración en los **temas claves que componen esta sistematización**: el diseño del Programa (Año 1 y Comunidad de práctica), la implementación y puesta en práctica, la articulación con el Estado (caso Entre Ríos), los resultados (La Lupa y Trabajo Integrador Final), las fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora. Así, las voces de los entrevistados se entrelazan para describir el Programa y dar cuenta de la experiencia.

El trabajo de sistematización realizado permite arrojar luz sobre el camino recorrido. El Programa **está dirigido a escuelas de nivel secundario**, principalmente de gestión estatal. La participación es a través de hasta 3 referentes por institución, que deben desempeñar un rol en el equipo de liderazgo (directores, vicedirectores, asesores pedagógicos, jefes de departamentos) o en el equipo escolar con función tutorial (profesores, profesores tutores, preceptores, equipos de orientación).

En sus orígenes, el Programa fue pensado estratégicamente para escuelas donde Cimientos estuviera implementando el Programa Futuros Egresados (PFE), pero actualmente **se lleva a cabo en articulación con los ministerios provinciales**, independientemente de que en la zona de articulación se implemente PFE o no. El **cambio en la estrategia de implementación** se explica principalmente por el grado de participación de las escuelas observado en el trayecto de formación: en 2022 las escuelas identificadas como PFE tuvieron una asistencia promedio a los encuentros igual al 52%, mientras que para las escuelas de Entre Ríos ese porcentaje fue igual al 89%. Esta diferencia en el grado de compromiso y participación se explica fundamentalmente por el impulso y el marco que las provincias brindan al Programa: la provincia pone en valor la propuesta, la difunde, la presenta e, incluso, la enmarca en las políticas educativas vigentes; los actores provinciales se involucran directamente con el Programa; se dispone de un interlocutor local que tiene contacto directo con los supervisores de las escuelas; desde la provincia se gestiona el puntaje docente, que resulta un incentivo fundamental para la participación, entre otros factores.

El Programa tiene **dos líneas de acción principales**: la primera consiste en una **capacitación** destinada a referentes escolares para fortalecer las estrategias institucionales de acompañamiento a las trayectorias de los/las estudiantes; la segunda se lleva a cabo una vez que finaliza el trayecto de formación y consiste en invitar a los/las participantes a integrar la **comunidad de práctica** “Red de Escuelas que Acompañan”. Para llevarlo adelante, el **equipo del Programa** está integrado por dos roles, el de Coordinación y el de Responsable de Escuelas (RE), que es parte fundamental de la intervención estratégica y pedagógica del Programa: acompaña a los participantes durante el trayecto formativo y brinda apoyo pedagógico y operativo a la coordinación. Actualmente, el equipo cuenta con una coordinadora y cinco RE.

La primera etapa, el trayecto formativo, **se implementa mayoritariamente a distancia** a través de una plataforma virtual, y se lleva a cabo a partir de tres acciones principales: 7 encuentros virtuales sincrónicos y una jornada presencial, actividades en el aula virtual y, como parte de esas actividades, un Trabajo Integrador Final (TIF). A lo largo de la capacitación se comparten distintos contenidos vinculados con las trayectorias y su acompañamiento como función institucional; el desarrollo de

habilidades socioemocionales para la escolaridad y la metodología para el acompañamiento de trayectorias; el diseño y la planificación de dispositivos de acompañamiento de las trayectorias. El **Trabajo Integrador Final** implica el diseño de un **proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias escolares**. El núcleo de este trabajo consiste en el armado de 4 dispositivos de acompañamiento, en función de las problemáticas identificadas en la escuela y con enfoque en habilidades socioemocionales. Para aprobar el trayecto formativo los participantes deben cumplir con **ciertos requisitos de acreditación**; algunos de ellos competen al equipo que representa a la escuela y otros son de orden individual. Estos últimos son relevantes en tanto garantizan a cada participante el puntaje docente, allí donde se instrumenta este incentivo.

La segunda etapa, denominada **“Red de Escuelas que Acompañan”**, se desarrolla luego de la finalización del trayecto de formación. Se trata de una comunidad de práctica para el intercambio y la formación permanente sobre el acompañamiento a las trayectorias escolares. Este espacio de generación de conocimiento colectivo tiene como objetivo consolidar la gestión del cambio institucional iniciado en el trayecto formativo y facilitar la sostenibilidad y mejora de buenas prácticas institucionales que alcancen a los estudiantes actuales y futuros. Busca fortalecer la capacidad instalada en las escuelas participantes, a la vez que promueve la articulación entre las mismas generando un espacio para compartir buenas prácticas de intervención.

A partir de las entrevistas realizadas a docentes que participaron de la formación en el año 2022, fue posible conocer **cómo ponen en práctica los contenidos aprendidos en el trayecto en el espacio cotidiano escolar**. Se observó que el **enfoque de habilidades socioemocionales (HSE) fue destacado y valorado como principal aprendizaje** por todas las entrevistadas. La formación les aportó nuevas herramientas conceptuales que actualmente les permiten abordar diversas situaciones con los estudiantes y realizar análisis más acertados de diversas situaciones o problemáticas. Además, la capacitación **contribuyó a modificar ciertas dinámicas relacionadas principalmente con el acompañamiento** de los y las estudiantes. Finalmente, la formación aportó a las docentes participantes **herramientas de planificación** para la organización de distintos espacios de trabajo vinculados con las habilidades socioemocionales e **impulsó formas de trabajo colaborativo**.

Durante las entrevistas también se consultó a las docentes **en qué medida estaban implementando en la escuela el proyecto diseñado**. Las 7 entrevistadas indicaron que en sus respectivas escuelas los dispositivos diseñados se estaban implementando total o parcialmente. En algunos casos, las referentes entrevistadas mencionaron que se observan buenos resultados de la implementación, sobre todo vinculados con la participación de los jóvenes en las actividades propuestas o en su mayor integración en la escuela. Se observó, además, que varios de los dispositivos diseñados ya se encontraban en

curso en las instituciones antes de la formación. En este sentido, el “plus” que aporta el Programa es el encuadre, es decir, la incorporación de estos dispositivos aislados en un proyecto unificado, con mayor institucionalización y con foco en las habilidades socioemocionales. Cabe mencionar también que en determinados casos se observaron ciertas dificultades para implementar algunos dispositivos vinculadas, principalmente, con la falta de recursos económicos para financiar los proyectos o la falta de tiempo para llevarlos a cabo. Por lo tanto, si bien el Programa impulsa un análisis de viabilidad/factibilidad de los proyectos, este aspecto es algo a seguir profundizando.

En cuanto al **impacto del Programa**, se buscó tener una aproximación a partir de un índice construido por los equipos del Programa y de Evaluación de Cimientos. El relevamiento de la información se realizó mediante un cuestionario denominado **La Lupa**, que responden los docentes de las escuelas participantes. Sobre la base de las respuestas se calcula un índice sumatorio que, con la medición en una línea de base y posteriores comparaciones, procura dar cuenta de manera sintética de las modificaciones sobre ciertas prácticas en las instituciones desde la participación en el trayecto formativo. Algunos resultados relevantes de La Lupa, correspondientes a la cohorte participante del trayecto de formación 2022 y de la Red de Escuelas que Acompañan 2023, permiten observar que en el 62% de las escuelas que completaron las dos primeras Lupas se registró un incremento en el índice. Esto se vincula con las actividades de acompañamiento a las trayectorias escolares, la elaboración de planificaciones para el acompañamiento de esas trayectorias y el armado de propuestas para el desarrollo de HSE.

Asimismo, la sistematización realizada posibilitó identificar un conjunto de **fortalezas del Programa Escuelas que Acompañan**:

- la **cercanía e implicación de los Responsables de Escuelas** en el trayecto de formación y en el seguimiento de los participantes;
- la **formación en equipo** con intervención de distintos roles (directivos, docentes, tutores, psicopedagogos), que fomenta el trabajo colaborativo entre ellos y el intercambio con referentes de otras instituciones;
- la propuesta diseñada, que excede la formación meramente teórica o conceptual, ya que propone el **diseño de un proyecto para la implementación** a partir de un trabajo integrador final situado en el contexto real de la institución escolar;
- un **marco conceptual** anclado en el **enfoque de habilidades socioemocionales**, que aporta a los docentes herramientas vigentes y necesarias para organizar y hasta nombrar prácticas que ya venían realizando en el contexto del acompañamiento a las trayectorias escolares.

Asimismo, se detectaron algunas **oportunidades de mejora** que fueron atendidas por el equipo de Escuelas que Acompañan a lo largo de la implementación. Por un lado, en relación con el grado de participación de las escuelas en el trayecto formativo propiamente dicho, se observó que las tutorías y el acompañamiento personalizado por WhatsApp resultaron claves para traccionar la participación de las escuelas más rezagadas. Por otro lado, se identificaron algunas dificultades en el desarrollo de las últimas actividades del trayecto y para definir y redactar los contenidos, objetivos y actividades en cada uno de los dispositivos diseñados. Atendiendo a esto, se decidió incluir una nueva actividad en el trayecto para reforzar el trabajo en estos puntos, sumar materiales de apoyo y contratar a una especialista externa en gestión escolar. En cuanto a la elaboración del TIF, se distinguieron dificultades vinculadas con la definición y diferenciación de indicadores e instrumentos de monitoreo y evaluación; además, algunas escuelas no lograron un recorte adecuado de las HSE que buscaban trabajar y otras no pudieron diferenciar correctamente contenidos y actividades. Frente a estas dificultades resultaron muy propicias las estrategias de retroalimentación y trabajo con las escuelas que se llevaron adelante desde el equipo.

Por último, es pertinente mencionar que el profundo proceso de revisión llevado a cabo permite priorizar algunos **desafíos** para el Programa: el instrumento utilizado para medir resultados, La Lupa, también resultó de utilidad como herramienta de diagnóstico para conocer el estado de situación de las escuelas en relación con las estrategias de acompañamiento y otras dimensiones que son de interés en el marco del trayecto formativo. No obstante, cabe mencionar que se presentan oportunidades de mejora vinculadas con el proceso de recolección de la información y el procedimiento adecuado para lograr respuestas de calidad. Asimismo, la Red de Escuelas que Acompañan tiene por delante la tarea de consolidar la participación de los docentes en pos de formar una comunidad robusta para el intercambio, que potencie las capacidades institucionales para atender los desafíos que la educación demanda en el presente.



Presentación

Desde sus orígenes, Cimientos ha diseñado e implementado diversas líneas de trabajo con escuelas con el objetivo de transferir conocimiento y dar escalabilidad a la experiencia y trayectoria de Cimientos en terreno. El Programa de Apoyo a Escuelas ofreció durante 10 años apoyo económico y acompañamiento a proyectos pedagógicos disciplinares y transversales en el ámbito rural y urbano. Por su parte, el *Programa Rondas de Directores* sistematizó una estrategia de capacitación continua para autoridades educativas y equipos directivos de escuelas secundarias con el objetivo de favorecer el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo. Asimismo, diversas experiencias en el marco de la asistencia técnica a organismos del Estado a nivel nacional y jurisdiccional han permitido la transferencia de la metodología de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares.

En base a esta experiencia de trabajo, en 2021 se diseña el **Programa Escuelas que Acompañan** con el objetivo de brindar formación a referentes escolares en pos de mejorar las estrategias institucionales de acompañamiento a las trayectorias de sus estudiantes y, una vez finalizado el trayecto formativo, invitarlos a integrar la comunidad de práctica “Red de Escuelas que Acompañan”.

Algunos años han transcurrido desde su inicio y resulta significativo conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de este Programa en sus primeros tiempos de implementación. Se definió como **objetivo general**, entonces, sistematizar la experiencia y los principales resultados del Programa Escuelas que Acompañan poniendo el foco sobre las fortalezas, dificultades y aprendizajes con el propósito de identificar buenas prácticas y elaborar recomendaciones para la acción. Para esto, se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Describir el diseño del Programa teniendo en cuenta sus objetivos, los recursos disponibles (equipo, roles), el encuadre (duración del trayecto formativo; formas que asumen los encuentros; implicancias organizativas; etc.) y las estrategias didácticas propuestas (actividades).
2. Describir el método utilizado para medir los resultados de la intervención (La Lupa).
3. Describir los resultados del Programa derivados de la implementación de La Lupa y de las producciones de los participantes (Trabajo Integrador Final).
4. Describir la Red de Escuelas que Acompañan en tanto “comunidad de práctica” que promueve y fortalece la implementación de los proyectos que surgen del trayecto formativo.
5. Dar cuenta de las particularidades que tiene la intervención en aquellos casos en que se articula con el Estado (caso Entre Ríos).
6. Recoger la mirada de los participantes respecto de la calidad percibida, la transferencia a la práctica, el impacto en las dinámicas institucionales y en las trayectorias escolares, las fortalezas, oportunidades de mejora y el diferencial del Programa.

A partir de una metodología de tipo cualitativa se llevó adelante el **análisis documental** de distintos materiales¹ y se realizaron **entrevistas en profundidad** con docentes participantes del Programa, integrantes del equipo de Escuelas que Acompañan y referentes de CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) que intervinieron en la articulación entre Cimientos y la provincia de Entre Ríos². Las dimensiones de análisis abordadas en las entrevistas fueron incorporadas en el corpus del documento buscando su integración en los temas claves que componen esta sistematización: diseño del Programa (Año 1 y Comunidad de práctica); implementación y puesta en práctica; articulación con el Estado (caso Entre Ríos); resultados (La Lupa y TIF); fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora.

Esta publicación se enmarca en las líneas de trabajo del proyecto “Programa Escuelas que acompañan”, llevado a cabo por Cimientos junto con Tinker Foundation entre 2022 y 2023³. Se trata de una sistematización del Programa en la cual las voces de los entrevistados se entrelazan para describirlo y dar cuenta de la experiencia de implementación en los años 2022 y 2023. De esta manera se espera contribuir en el proceso de mejora continua de las instituciones educativas, apoyando el desempeño de los referentes escolares en el acompañamiento de las trayectorias escolares y nutriendo las políticas públicas que comparten este objetivo.

1 - Programa del trayecto formativo 2022; guías orientativas del Programa (“Manual del Responsable”; “Orientaciones tutorías”; “Orientaciones para el monitoreo y seguimiento de participación”; “Orientaciones moderación foros”; “Orientaciones didácticas encuentros”; “Orientaciones devolución actividades y TIF”); pautas para la realización de actividades (“Consigna del Proyecto Final”); trabajos integradores finales (TIF) 2022; intercambio en los foros de la plataforma virtual; informes de resultado de La Lupa; otros proyectos (Propuesta Instituto Natura); documentos de programas antecedentes (“Programa de Apoyo a Escuelas”, “Encuentro Nacional de Educadores”, “Transferencia de metodologías de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares en articulación con el Estado”). En algunos casos los documentos se utilizaron como fuentes de información sobre aspectos puntuales vinculados con los objetivos del proyecto de sistematización (por ejemplo, en relación con los objetivos del programa y su diseño); en otros casos, fueron unidades de análisis en sí mismos (por ejemplo, los Trabajos Integradores Finales).

2 - En Entre Ríos la implementación se realizó articulando con la provincia a través de la asistencia técnica de CIPPEC. En este caso, el equipo del Programa Escuelas que Acompañan no mantuvo contacto directo con referentes del Consejo General de Educación de la provincia, sino que fue CIPPEC quien medió entre ambas partes para gestionar situaciones administrativas o acordar determinadas decisiones.

3 - Si bien este trabajo sistematiza la experiencia del trayecto formativo 2022 y su continuidad en la Red de Escuelas que Acompañan en 2023, se incluyen también referencias a la implementación del trayecto formativo 2023 en la provincia de Mendoza.

Escuelas que acompañan: origen y primeros pasos del programa

Los antecedentes más relevantes

El Programa Escuelas que Acompañan tiene claros antecedentes en las acciones de Fundación Cimientos destinadas al fortalecimiento de las instituciones educativas. En distintos momentos de su trayectoria, desde la organización se han impulsado diversas iniciativas para la mejora de la educación desde la formación de roles claves en las escuelas. En este sentido, uno de los principales antecedentes del Programa Escuelas que Acompañan es el **Programa Rondas de Directores**⁴, implementado entre 2012 y 2018. Este Programa surgió de una investigación realizada por Cimientos sobre los procesos de inclusión/exclusión educativa en las escuelas secundarias. Los resultados de este estudio fueron presentados a las autoridades del distrito de Berazategui, en Buenos Aires, y sentaron las bases para una articulación con ese distrito para formar a directores que estaban asumiendo el cargo. Algunos años después, la formación de Rondas de Directores alcanzó otros distritos del Gran Buenos Aires: Escobar, Malvinas Argentinas y La Matanza.

El objetivo del Programa fue fortalecer a los roles directivos en la dimensión pedagógica de su tarea, desarrollando comprensiones y habilidades para asesorar a los docentes en la búsqueda de la inclusión educativa con calidad. Específicamente, el Programa buscaba que los directores y vicedirectores participantes desarrollen una comprensión compartida sobre los elementos y las características de las prácticas de enseñanza que promueven la inclusión a través del aprendizaje, así como habilidades en el diseño y uso de protocolos esenciales para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas. La formación recibida, transformada en capacidad instalada, propiciaba que el equipo de gestión identificase qué necesitaba hacer en cada escuela para promover y sostener estas buenas prácticas. El Programa implementaba una secuencia de espacios de trabajo colaborativo que se estructuraban en función de tres

ejes: las buenas prácticas de enseñanza, la observación de clases como herramienta de la gestión y la retroalimentación al docente, como parte de la tarea de asesoramiento.

La metodología del Programa Rondas de Directores se basó en el modelo de las rondas médicas que se utiliza habitualmente en los hospitales de enseñanza para desarrollar la práctica de diagnóstico y tratamiento de los médicos. Basado en este modelo, en los encuentros del Programa -rondas rotativas en las escuelas de los directores participantes- cada escuela era sede o anfitriona de una reunión de la comunidad de aprendizaje. Allí, los participantes realizaban observaciones de clases a partir de consignas definidas, para luego analizar y discutir lo observado con el grupo total, obtener conclusiones y consensuar acuerdos para mejorar las prácticas de enseñanza en esas escuelas y en el distrito en general. Además, se analizaban otros materiales vinculados con la enseñanza, como planificaciones, evaluaciones, carpetas de estudiantes, etc. A su vez, en los encuentros se elaboraban guías para la observación de clases y se diseñaban y ponían en práctica planes de mejora respecto de algún problema de la práctica de enseñanza diagnosticado en cada escuela participante. Esta metodología tenía dos años de duración, a lo largo de los cuales cada grupo de escuelas participaba de ocho encuentros anuales con frecuencia mensual. Un tercer año de formación implicaba cursar el Programa de Posgrado de Alta Dirección Escolar en la Universidad Torcuato Di Tella. Como parte de la metodología de trabajo, se implementaban dos ateneos en el año a los que se convocaba a los participantes de todas las cohortes y regiones en forma conjunta, a modo de cierre del trabajo realizado en cada cuatrimestre. Esta forma de trabajo en conjunto permitía potenciar el carácter de redes de mejora institucional, ya que se fomentaba que los directores que participaban desde el inicio se convirtieran en mentores de sus colegas de las cohortes más nuevas.

⁴ - Cimientos (2016). *Rondas de Directores. Una estrategia innovadora para el desarrollo profesional de directores escolares*. Cimientos.

Un segundo antecedente relevante es el **Trayecto de Formación para equipos técnicos jurisdiccionales del área de gestión educativa y de la estructura de supervisión de nivel secundario** que la Escuela de Gobierno de Política Educativa del Ministerio de Educación Nacional, en colaboración con Fundación Cimientos, llevó adelante entre noviembre de 2018 y junio de 2019. El trayecto se organizó en forma semipresencial, combinando actividades en una plataforma educativa con tres encuentros presenciales. El objetivo del trayecto fue desarrollar espacios de intercambio para la construcción de estrategias de acompañamiento a las trayectorias escolares en el marco de la renovación de la escuela secundaria. Esta iniciativa se enmarcó en la Resolución 330/17 del Consejo Federal de Educación donde se planteó la necesidad de repensar la matriz tradicional de la escuela secundaria a nivel federal en general y jurisdiccional en particular. Es decir, los modos de enseñar y aprender, la organización escolar, las pautas que rigen las trayectorias estudiantiles, la organización de la labor docente y las modalidades de uso del tiempo y del espacio.

Las clases publicadas en la plataforma virtual fueron recopiladas en el documento "Trayecto de Formación Secundaria 2030: Acompañamiento a las Trayectorias Escolares", publicado en 2019⁵. Allí se recogen los contenidos abordados y las actividades sugeridas, junto con el relato de las propuestas desarrolladas en los encuentros presenciales y una selección de las producciones de los participantes. En el primer módulo se presenta una caracterización de las trayectorias en la escuela secundaria, dando cuenta de la complejidad que implica para las y los estudiantes avanzar en su escolaridad y sortear las dificultades de la matriz organizacional de la institución escolar. De esta manera, se justifica la necesidad de diseñar estrategias jurisdiccionales de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares para brindar nuevas y variadas oportunidades de aprendizaje, atendiendo a los ritmos y las necesidades de los estudiantes. El segundo módulo presenta y describe las estrategias de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares para que los participantes detecten los dispositivos adecuados para sus jurisdicciones. El tercer módulo aborda las herramientas para la implementación y evaluación de la estrategia jurisdiccional de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares. El enfoque de habilidades socioemocionales fue transversal a los contenidos de la formación.

Ambos antecedentes resultan relevantes para enmarcar el Programa Escuelas que Acompañan. Por un lado, porque implicaron instancias de formación para roles institucionales claves que llevan adelante estrategias de acompañamiento en el ámbito de la escuela secundaria. En este sentido, las intervenciones fueron diseñadas, al

igual que en el caso de Escuelas que Acompañan, para fortalecer a la institución escolar. De esta manera, estos Programas se diferencian de otras acciones que se llevan adelante desde Fundación Cimientos y que se centran directamente en las trayectorias estudiantiles, desde la perspectiva de los procesos individuales. A su vez, ambos programas se implementan en articulación con actores estatales en diferentes niveles: i) a nivel provincial, junto con referentes de las estructuras de gestión educativa; ii) a nivel nacional, de la mano del Ministerio de Educación Nacional. Este antecedente resulta pertinente en tanto evidencia una experiencia previa de articulación con el Estado que también es relevante en el caso del Programa Escuelas que Acompañan.

Un nuevo programa para capacitar a quienes acompañan

El Programa Escuelas que Acompañan retoma, como fue reseñado, algunos aspectos nodales de iniciativas previas de Fundación Cimientos. En este sentido, es claro que desde la organización se alientan ciertas prácticas en función de su misión general: promover la equidad educativa mediante programas que favorezcan la permanencia y el egreso de la escuela secundaria, mejoren la calidad de la educación e impulsen la continuidad educativa y/o la inserción laboral de jóvenes que viven en contextos vulnerables. Asimismo, tanto aquellas iniciativas como el Programa aquí analizado surgieron en un contexto particular que las fundamenta y les da sentido. En el caso específico de Escuelas que Acompañan, sus orígenes se vinculan no solo con determinadas problemáticas que históricamente han atravesado a la educación en Argentina, sino también con el contexto específico de pandemia por COVID-19 que se vivió en el país y en el mundo entre 2019 y 2021.

En Argentina, sobre todo en las últimas décadas, se han realizado importantes esfuerzos para garantizar el acceso de la población a la educación secundaria. En efecto, desde el año 2006, la Ley de Educación Nacional N°26.206 establece la obligatoriedad del nivel y, desde entonces, se ha manifestado un creciente acceso al secundario: a fines de la década del 2010 el 91% de la población de 12 a 17 años había accedido al nivel⁶. A pesar de este dato positivo, vinculado con el incremento en el alcance del nivel, las elevadas tasas de abandono y repitencia en la escuela secundaria expresan que persisten importantes desafíos relacionados con las trayecto-

5 - Cimientos – Ministerio de Educación de la Nación (2019) *Memorias del Trayecto de Formación "Secundaria 2030: Acompañamiento a las Trayectorias Escolares"*. Ministerio de Educación de la Nación.

6 - Cardini, A. y D'Alessandre, V. (2019). *Transformar la educación secundaria. Metas estratégicas para transformar Argentina*. CIPPEC.

rias escolares, el aprendizaje y la equidad educativa. Un estudio reciente de Argentinos por la Educación⁷ indica que si bien el abandono escolar disminuyó en el país los últimos años, sigue siendo un tema preocupante, sobre todo en algunas provincias. En este sentido, son muchas las dificultades por las que atraviesa el actual sistema educativo y que se constituyen en un obstáculo para garantizar el efectivo cumplimiento del derecho a la educación secundaria.

Como consecuencia del abandono y la repitencia, las tasas de graduación permanecen bajas. Una reconstrucción teórica de cohortes en la educación secundaria común muestra que apenas la mitad de quienes ingresan al nivel logran egresar efectivamente, y que sólo el 27% lo hace en tiempo oportuno. Además, se estima que un 15% de esa cohorte completará el nivel en la modalidad de jóvenes y adultos o en programas de terminalidad⁸. La graduación del nivel, además, muestra diferencias según nivel socioeconómico. Por ejemplo, en 2019, entre los jóvenes de 18 a 23 años, sólo el 48% perteneciente al quintil de ingresos más bajo había completado el nivel secundario, frente al 88% del quintil superior⁹. A su vez, se registran disparidades entre varones y mujeres: según datos nacionales de 2014, las trayectorias escolares “truncas” en la población de 20 a 29 años afectaban en mayor medida a los varones (32,6% frente al 25,4% de las mujeres)¹⁰.

La pandemia por COVID-19 impactó fuertemente en la educación. En particular, América Latina fue la región con el cierre de escuelas más prolongado del mundo, siendo Argentina uno de los países en los que esta medida fue más duradera¹¹. Sin tiempo de preparación ni planificación, las escuelas enfrentaron cambios drásticos y tuvieron que realizar grandes esfuerzos para responder de forma rápida a los nuevos retos que se presentaban. Se trató de un aprendizaje continuo y permanente para adaptarse. En este contexto, emergieron nuevos formatos escolares de la educación -híbrida, dual, bimodal- donde la escuela se trasladó al hogar de cada estudiante. El impacto de la pandemia se observó principalmente en el vínculo de las y los estudiantes con la escuela, siendo quienes cursan el nivel secundario los más afectados. En ese contexto se hizo aún más evidente la importancia del desarrollo de las habilidades socioemocionales. Aspectos como la autonomía personal, la organización del tiempo, la responsabilidad, así como la motivación -entre otras- cobraron relevancia como dimensiones cruciales en el sostenimiento de las trayectorias educativas.

Para Fundación Cimientos el contexto de pandemia por

COVID-19 implicó una oportunidad para adaptar, aprender y mejorar el modo en que, desde los distintos programas, se venía llevando adelante el acompañamiento a los adolescentes y jóvenes. Representó además la ocasión para diseñar un nuevo programa con foco en las instituciones educativas, entendidas como actores claves en el proceso de acompañamiento a las trayectorias escolares. En efecto, si bien las acciones de acompañamiento marcan diferencias en el aprendizaje y en el progreso de los estudiantes, sin el apoyo institucional las posibilidades de éxito son limitadas. Así surgió el Programa Escuelas que Acompañan que, retomando la experiencia de trabajo que Cimientos ha desarrollado con distintos actores escolares, se propone fortalecer los lineamientos y las capacidades institucionales de acompañamiento a las trayectorias en la educación media como parte del ejercicio de la función tutorial de la escuela.

Distintas fundaciones y empresas han valorado positivamente esta iniciativa, otorgando financiamiento y apoyo: AdecoAgro (2021), Karelsie (2021 y 2022), Tinker Foundation (2022), Fundación Alfredo Peralta (2022 y 2023) y el Instituto Natura (2022 y 2023).

El **objetivo general** del Programa es fortalecer las capacidades institucionales de acompañamiento a las trayectorias escolares y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los estudiantes en escuelas secundarias urbanas y periurbanas de Argentina, mayormente de gestión estatal. En este marco, el Programa tiene los siguientes **objetivos específicos**:

1. brindar a quienes participan herramientas conceptuales que les permitan analizar las condiciones actuales de escolaridad en sus instituciones;
2. orientar a quienes participan en la construcción de propuestas institucionales para el acompañamiento de las trayectorias educativas de sus estudiantes con foco en el desarrollo de habilidades socioemocionales;
3. brindar instancias de intercambio y formación para quienes participan en la comunidad de práctica, “Red de Escuelas que Acompañan”.

Para llevar a cabo estos objetivos se implementan **dos líneas de acción principales**: la primera consiste en una **capacitación** destinada a referentes escolares para fortalecer las estrategias institucionales de acompañamiento a las trayectorias de los y las estudiantes; la segunda invita a quienes completaron el trayecto de formación a integrar la **comunidad de práctica** “Red de Escuelas que Acompañan”.

7 - Míguez, P., Bonelli, S., Nistal, M. (2023). *Trayectorias escolares: ¿Cuántos estudiantes abandonan la secundaria en Argentina?* Observatorio de Argentinos por la Educación.

8 - Ídem.

9 - Pinto (2020). *Pobreza y Educación: Desafíos y Políticas. Documento de Trabajo Nro. 265*. CEDLAS.

10 - INDEC (2015). *Encuesta Nacional de Jóvenes 2014*. INDEC.

11 - OCDE (2021). *América Latina tras el COVID-19: cómo impulsar una recuperación tan deseada*. Departamento de Economía, OCDE

En sus orígenes, el Programa fue pensado estratégicamente para escuelas donde Cimientos estuviera implementando el Programa Futuros Egresados (PFE)¹². De esta manera, se buscaba que las escuelas PFE se enmarcaran en un contexto institucional que favoreciera el acompañamiento a las trayectorias y que ambos programas, Escuelas que Acompañan y Futuros Egresados, se retroalimentaran. Sin embargo, como se explica más adelante en este documento, el monitoreo permitió identificar que el Programa no encarnó como se esperaba en las escuelas PFE que integraron la primera cohorte. Por lo tanto, se tomó la decisión de privilegiar la estrategia de implementación articulando con los ministerios de educación de ciertas provincias a las cuales se les acercó la propuesta. Además, en 2023 se comenzaron a explorar propuestas formativas con otros formatos de implementación en las escuelas PFE¹³.



12 - Futuros Egresados es el programa fundacional de Cimientos. Su objetivo es promover la permanencia y el egreso efectivo de jóvenes que asisten a escuelas secundarias de gestión estatal en contextos de vulnerabilidad, desarrollando habilidades socioemocionales que favorezcan su trayectoria escolar y post escolar. Más información sobre éste y el resto de los programas de Cimientos puede consultarse en este sitio: <https://www.cimientos.org/>

13 - Este nuevo formato denominado “Jornadas PFE” consiste en un dispositivo de formación intensiva que se realiza de manera situada en las escuelas. Allí se abordan los contenidos principales de Escuelas que Acompañan.

Encuadre conceptual y destinatarios

El Programa Escuelas que Acompañan se asienta sobre tres nociones principales que lo encuadran conceptualmente: “Acompañamiento a las Trayectorias Escolares”, “Dispositivos institucionales de acompañamiento” y “Habilidades Socioemocionales”.

Los espacios de **Acompañamiento a las Trayectorias Escolares (ATE)** tienen como función identificar las necesidades particulares de los estudiantes y abordarlas de manera efectiva. La tutoría es clave dentro de los espacios de acompañamiento pues se asienta en el conocimiento de todos los estudiantes de una institución, considerando su entorno, sus dificultades y sus posibilidades. Es, por lo tanto, el punto de partida para el diseño de las instancias de intervención, tanto grupales como individuales. En algunos casos este tipo de abordaje integral puede llevarse a cabo en el propio espacio de acompañamiento, pero en otros casos se requiere de la articulación con más recursos institucionales o con organismos o servicios zonales, dentro o fuera del sistema educativo.

Más allá del modo en que la tutoría se lleve a cabo, es siempre responsabilidad de la escuela poner a disposición de cada estudiante adultos idóneos que tomen a su cargo esta tarea dentro de la institución y/o realicen el seguimiento del abordaje de dichas situaciones por parte de actores extraescolares. En este sentido, los **dispositivos institucionales de acompañamiento** resultan claves. En efecto, toda trayectoria es un recorrido en situación, es singular, pero siempre en un marco institucional. Si no hubiera instituciones no habría trayectorias escolares. Son las instituciones las que disponen de un conjunto de espacios, de tiempos, de lugares, de relaciones pedagógicas, de maneras de hacer que habilitan esas trayectorias. Por ello, a la hora de diseñar dispositivos de acompañamiento a las trayectorias escolares resulta fundamental incluir al equipo docente para el ejercicio

institucional de la función tutorial.

Los espacios de acompañamiento a las trayectorias escolares, junto con los dispositivos y recursos institucionales previstos para ellos, son propicios para fomentar el desarrollo de **habilidades socioemocionales** en cada joven. Existen evidencias de que estas habilidades, referidas al área del comportamiento (como la autoestima, organización, responsabilidad, relaciones interpersonales, por ejemplo), tienen impacto en el desarrollo de la educación, de la carrera laboral e incluso en el nivel de ingresos de los individuos¹⁴. La particularidad de las habilidades socioemocionales es que están mayormente afectadas por el contexto –y no tan determinadas por la genética como en el caso de las cognitivas- y presentan un período crítico de conformación que llega hasta la juventud. Es decir, son permeables a la intervención externa durante la adolescencia. Por ello, las escuelas secundarias son un actor crucial para el desarrollo de estas habilidades y la institución educativa, así como los adultos presentes en ella, resultan actores claves en la promoción de las habilidades para los jóvenes que transitan esta etapa.

Destinatarios

El Programa está dirigido principalmente, pero no exclusivamente, a escuelas de nivel secundario de gestión estatal¹⁵. Las escuelas participantes reúnen ciertas características comunes vinculadas principalmente con las dificultades propias del contexto escolar y extraescolar en el que se insertan. Típicamente, las principales problemáticas escolares que atraviesan a las instituciones que participan del Programa son, según grado de preponderancia¹⁶: 1. la falta de acompañamiento/compromiso de

14 - Ver, por ejemplo, Duckworth, A. L., Peterson, C., Mathews, M., y Kelly, D. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101; Heckman, J. J. & Kautz, T.D. (2014). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464.

15 - Originalmente, el Programa se diseñó para escuelas de gestión estatal donde asistiera población vulnerable. Sin embargo, a partir del cambio en el modelo de implementación que implica la articu-

lación con las provincias, son los actores jurisdiccionales los que seleccionan a las escuelas. Por lo tanto, el criterio de vulnerabilidad -usualmente asociado a escuelas de gestión estatal- dejó de ser excluyente, aunque es frecuentemente tenido en cuenta. En Entre Ríos un 20% de las escuelas donde se implementa el Programa son de gestión privada.

16 - El listado de problemáticas se elaboró en base a información recuperada de los foros de intercambio del trayecto formativo de 2022.

las familias; 2. convivencia escolar; 3. inasistencia de estudiantes; 4. insuficiente oficio del estudiante¹⁷; 5. desarrollo insuficiente de habilidades socioemocionales; 6. falta de clases de apoyo. A su vez, se destacan como principales dificultades vinculadas al contexto extraescolar: 1. conflictos familiares; 2. consumo de sustancias problemáticas/trastornos alimenticios/trastornos psicológicos; 3. ciberbullying; 4. compromisos laborales y tareas de cuidado.

Con ese punto de partida, el criterio que actualmente se utiliza para invitar a las instituciones a participar del Programa se rige principalmente por los acuerdos con las autoridades educativas locales (provinciales y/o municipales) que lo impulsan y enmarcan. Como se detalla más adelante, los acuerdos provinciales habilitan el sistema de puntaje docente sobre el Programa, volviéndolo más atractivo para los destinatarios.

Las escuelas participan del Programa a través de los referentes escolares. Cada institución elige hasta tres para ser parte de la propuesta formativa en nombre de la institución. A partir del involucramiento de actores institucionales con distintos roles, el Programa Escuelas que Acompañan busca garantizar que los proyectos de acompañamiento a las trayectorias escolares se fortalezcan a través de la capacidad instalada dentro de la institución y que no dependan solamente de los cargos directivos. Los actores institucionales convocados se enmarcan en los siguientes perfiles, siendo los dos primeros los que participan principalmente:

- 1.** Equipos de liderazgo: directores, vicedirectores, asesores pedagógicos, jefes de departamentos¹⁸.
- 2.** Equipo escolar con función tutorial: profesores, profesores tutores, preceptores, equipos de orientación.
- 3.** Equipo administrativo: secretarios y prosecretarios.
- 4.** Autoridades educativas locales: equipos técnicos y supervisores de cada jurisdicción.



17 - Según Perrenoud, el concepto “oficio de estudiante” refiere a “aprender a vivir en la escuela”. Las intervenciones de Cimientos promueven la construcción y el fortalecimiento de este oficio a partir de fomentar el acompañamiento de los y las jóvenes entre los diferentes actores escolares y extraescolares. Ver Perrenoud, P. (2006). *El oficio del alumno y el sentido del trabajo escolar*. Editorial Popular.

18 - Como se describe más adelante, en el caso de la provincia de Entre Ríos los equipos que participaron en la formación de 2022 se conformaron exclusivamente por docentes, tutores y preceptores. Sin embargo, los directivos fueron invitados a participar de reuniones informativas y se les ofreció una instancia de capacitación intensiva de 2 encuentros en 2023.

Implementación

El trayecto formativo

El Programa Escuelas que Acompañan se desarrolla a partir de dos acciones: una capacitación o trayecto formativo, que se lleva a cabo a lo largo del primer año de intervención; y, una vez finalizado el trayecto, una invitación a integrar desde el año siguiente la comunidad de práctica “Red de Escuelas que Acompañan”. Este apartado profundiza en el primer componente del Programa, el trayecto formativo, que se implementa mayoritariamente a distancia, a través de una plataforma virtual, y se lleva a cabo a partir de tres acciones principales: 1. encuentros virtuales sincrónicos y jornada presencial; 2. actividades en el aula virtual; 3. Trabajo Integrador Final (TIF).

1. Encuentros virtuales sincrónicos y jornada presencial

Los encuentros virtuales sincrónicos son las instancias centrales de la formación y organizan la hoja de ruta. En estos encuentros se abordan los contenidos programáticos de cada uno de los módulos del trayecto y se ofrecen instancias de reflexión colectiva. Los encuentros se implementan mediante la plataforma Zoom y se graban. Además, acompaña a cada uno un material en formato Power Point que lo hace más dinámico. En este sentido, los encuentros son un contenido en sí mismo: los participantes pueden acceder a la versión audiovisual de los encuentros y al material que los acompaña, y descargarlos desde el aula virtual. Estos insumos –la grabación del encuentro y el material de apoyo- permiten a los participantes que no hayan podido asistir al encuentro sincrónico recuperar la instancia formativa a partir de la visualización en diferido y la realización de una consigna específica.

El trayecto de formación se lleva a cabo entre los meses de abril y noviembre e implica 8 encuentros: 7 de ellos

son virtuales y sincrónicos -de frecuencia mensual - y uno se realiza en modalidad presencial. Cada encuentro virtual dura aproximadamente 2 horas y cuenta con un especialista de Cimientos o externo invitado que desarrolla contenidos específicos apelando al uso/análisis de situaciones escolares, de registros de observación, de información estadística, de documentos y materiales escolares, de material audiovisual y de bibliografía específica. En cada encuentro virtual se realiza una actividad central en la que los participantes trabajan en equipo en salas de Zoom a partir de una consigna, cuya resolución luego comparten en una puesta en común. Si bien se fomenta la asistencia a los encuentros de todo el equipo involucrado en el trayecto formativo, el requisito para la acreditación es que, como mínimo, participe en cada encuentro uno de los inscriptos por escuela y que sea, idealmente, el directivo¹⁹.

En las entrevistas realizadas a docentes participantes del trayecto formativo de 2022 se pudo relevar que la cantidad de encuentros sincrónicos resultó adecuada, así como su duración. Las docentes también valoraron positivamente las dinámicas generadas en los encuentros, que fueron ágiles y llevaderos, para fomentar el intercambio entre colegas. En otro sentido, fue recurrente entre las entrevistadas el comentario acerca de la imposibilidad de conectarse a algunos encuentros por la superposición horaria con otras tareas docentes. En este contexto, **la posibilidad de participar de manera diferida, es decir, a través de las grabaciones de los encuentros sincrónicos, resultó especialmente útil para aquellos docentes que no pudieron asistir a uno o más encuentros.**

A lo largo de estos primeros años de implementación del Programa el equipo fue realizando algunos ajustes en las dinámicas de los encuentros virtuales sincrónicos en función de las necesidades detectadas entre los docentes participantes. Por un lado, se decidió ampliar el tiempo de intercambio en la plataforma Zoom:

19 - Este criterio de acreditación rige para aquellas escuelas donde no se instrumenta el puntaje para el docente. En cambio, cuando se otorga este incentivo, la acreditación es individual. Por lo tanto, todos los miembros del equipo deben participar de los encuentros

mínimos y necesarios para acreditar el trayecto, o compensar su ausencia mediante la opción de “asistencia diferida”.

“Cuando se hace como más práctico en esos grupos que hacíamos [en la modalidad] virtual, que nos integrábamos con el resto, creo que ahí es cuando uno intercambia. Lo que pasa es que también los tiempos a veces son cortos, uno hace catarsis y los tiempos se acortan (...) y no terminamos de desarrollar nada”. Preceptora, participante de la provincia de Entre Ríos.

Por otro lado, se incorporaron un conjunto de lineamientos o “tips” para hacer más fructífero el tiempo de intercambio en las salas de Zoom: hoy se asignan roles y algunos participantes toman nota, por ejemplo, mientras otros revisan el material de apoyo (“machetes”) que les proporciona el equipo. Además, se decidió bajar la cantidad de consignas estipuladas para esos espacios para facilitar su concreción.

Las herramientas que actualmente se presentan a los docentes participantes para trabajar en los espacios virtuales sincrónicos fueron seleccionadas por su mejor adaptación a la propuesta formativa y por su potencial colaborativo: Padlet²⁰, o un documento compartido de Google. Si bien estas herramientas son las más utilizadas, también suelen emplearse otras como Kahoot (trivias), Google Forms (cuestionarios), Questionpro (encuestas), y Wordle (nubes de palabras).

El trayecto formativo también incluye un **encuentro presencial**, donde los participantes tienen la posibilidad de

intercambiar cara a cara con otros colegas, conocer personalmente al equipo de Escuelas que Acompañan y realizar actividades enmarcadas en la capacitación. En estos espacios se recupera y se realiza un repaso de los conceptos principales trabajados en el trayecto; se proponen diversas dinámicas lúdicas, artísticas y de reflexión para que los docentes puedan consolidar aprendizajes de manera experiencial; se realiza una actividad central de diseño y planificación. Esta actividad se desarrolla a partir de la modalidad de taller, donde cada escuela diseña un dispositivo de acompañamiento a partir de la identificación de una problemática prioritaria. La jornada finaliza con la puesta en común de todos los diseños a partir de una dinámica de retroalimentación entre pares.

Actualmente se convoca a este encuentro presencial en cada una de las provincias donde se implementa el Programa. En este sentido, el formato de implementación vigente –en articulación con los actores provinciales– ha posibilitado la concreción de instancias presenciales, ya que simplifica la logística y el traslado de los docentes. En 2022 se llevaron a cabo 2 encuentros presenciales en Entre Ríos y otros 2 en la provincia de Tucumán. Estas instancias presenciales no estuvieron dirigidas a las escuelas PFE, dado que están dispersas en distintas localidades y provincias del país.

En las entrevistas realizadas se observó que, si bien las participantes estuvieron conformes con la diná-



Encuentro presencial en Mendoza, 2023.



Encuentro presencial en Paraná, Entre Ríos, 2022.

20 - Se trata de un recurso colaborativo a partir del cual es posible crear un muro donde pueden incorporarse videos, imágenes y archivos de texto.

mica de los encuentros sincrónicos, valoraron especialmente las instancias de presencialidad porque permiten encontrarse cara a cara con otros colegas y compartir otro tipo de experiencias. En algunos casos, las entrevistadas incluso mencionaron su deseo de agregar un encuentro presencial más al trayecto:

“Soy de las que piensan que la presencialidad es mágica, porque podemos vernos las caras, y ese cara a cara es distinto que en la virtualidad. O sea, la virtualidad nos da la posibilidad de conectarnos con el mundo, pero los encuentros presenciales me parecen mejores”. Preceptora, participante de la provincia de Salta.

2. Actividades en el aula virtual

El aula virtual es el espacio en el cual, antes o después de cada encuentro, se propone a los participantes realizar actividades que contribuyan a la mejora de las trayectorias escolares de sus estudiantes. Estas experiencias de trabajo abonan luego el intercambio en las instancias sincrónicas compartidas. Específicamente, a lo largo del trayecto se solicita a los participantes la elaboración de cuatro actividades grupales, que en 2022 fueron las siguientes:

1. Lupa de Escuelas que Acompañan + Actividad de elaboración 1: además de completar La Lupa²¹, los participantes llevan adelante la Actividad 1 que consiste en elaborar un diagnóstico inicial institucional sobre el acompañamiento a las trayectorias escolares en la escuela. Tomando como base un fragmento del texto “Indagación organizacional: apoyo al desarrollo individual y de la escuela” de Daniel Gray Wilson, los participantes identifican cuáles son los sueños, misterios, acciones y evidencias relacionados con el acompañamiento a las trayectorias de sus estudiantes. Para esto, deben relevar las voces de otros actores del equipo escolar, los y las estudiantes y sus familias.

2. Actividad de elaboración 2: diseño de una práctica para generar un clima colaborativo entre pares y habilitar el aprendizaje socioemocional en adultos. Los participantes deben diseñar en conjunto una práctica novedosa que podría ser implementada en la escuela para promover el clima colaborativo entre pares y que habilite el propio aprendizaje socioemocional.

3. Actividad de elaboración 3: sistematización y análisis de las prácticas de acompañamiento a las trayectorias

escolares (dispositivos). Se propone a los docentes que sistematicen las prácticas de acompañamiento que ya desarrollan en la escuela o que diseñen dispositivos nuevos, siguiendo una lista de cotejo propuesta por el equipo. Se solicitan entre 2 y 3 dispositivos, que deben contemplar el enfoque de habilidades socioemocionales.

4. Trabajo Integrador Final (TIF): Los docentes participantes deben diseñar un proyecto de acompañamiento a las trayectorias escolares en clave institucional retomando los contenidos y trabajos realizados a lo largo de la formación. El TIF debe incluir una fundamentación del proyecto, el diseño/sistematización de 4 dispositivos de acompañamiento, un análisis de la viabilidad del proyecto y un cronograma para su implementación.

Además, antes y/o después de cada encuentro se habilitan los **foros de intercambio** con objetivos específicos en el trayecto de formación. Estas instancias son de participación individual, a diferencia de las actividades anteriores que son grupales.

Las fechas de entrega de las actividades son orientativas y los plazos pueden extenderse atendiendo a las particularidades de cada escuela. Las secciones de entrega del aula virtual no se cierran para que los participantes tengan la posibilidad de presentar la resolución de las consignas más tarde. No obstante, la fecha límite está determinada por el momento de finalización del trayecto. Esta decisión permite que, vencida la fecha orientativa, aquellos participantes que no pudieron completar la entrega puedan igualmente ponerse al día durante el trayecto y aprobarlo. Cabe aclarar que la mayoría de los participantes siguen la hoja de ruta pautada –lo cual es positivo desde el punto de vista pedagógico– y que son excepcionales los casos de postergación. Estas situaciones en general se explican por dos motivos principales: por un lado, porque la realización de las actividades demanda tiempo en el marco de un esquema de trabajo que ya de por sí requiere muchas horas de dedicación; por otro lado, porque cumplir con las tareas asignadas implica coordinar días y horarios con el resto de los participantes de la institución y no siempre se pueden compatibilizar.

En cuanto a los **foros de intercambio** que se llevan a cabo a través del aula virtual, constituyen una herramienta que propicia un entorno de enseñanza y aprendizaje colaborativo, estimulando la reflexión y el análisis a través de las opiniones y los saberes que son puestos en circulación por los y las participantes y el equipo del Programa. Estos intercambios permiten una comunicación asincrónica fluida y facilitan una respuesta preparada. Existen distintos tipos de foros -foros de consulta, foros con consignas de reflexión, foros de presentación- que resultan ser propicios para alternar las actividades grupales, cuya demanda de tiempo y concentración es mayor, con otras más sencillas de elaboración individual.

21 - En secciones posteriores se desarrolla en profundidad en qué consiste esta herramienta.

Si bien los foros apuntan a ser espacios de participación e intercambio, en la práctica termina sucediendo lo primero, pero no lo segundo. Sin embargo, son espacios enriquecedores tanto para los participantes como para el equipo:

“A veces puede llegar a costar un poco que se genere un intercambio genuino, pero en general creo que es buena la participación en los foros (...). Más allá de que no se genere el tipo de intercambio deseado entre docentes, para mí es una herramienta que está buena, que te permite conocer un montón de cosas, desde las individualidades y también de las grupalidades, porque de repente te cuentan algo de la escuela, de repente aparecen temas que les preocupan”. Responsable del Programa Escuelas que Acompañan.

La dinámica de los foros de participación fue percibida por las docentes entrevistadas como interesante ya que les permitió conocer una mayor diversidad de experiencias escolares y recibir aportes de otros colegas ante la exposición de las situaciones por ellas narradas.

“Los foros estaban buenos, no todos participan, pero te sirve porque podés conocer otras experiencias de otros compañeros, y sacas ideas de ahí o para guiarte. Para mí está bueno que sean la mayoría obligatorios así, además de leer, todos tienen que participar”. Docente de inglés, participante de la provincia de Entre Ríos.

Asimismo, las entrevistadas mencionaron que tanto las consignas de las actividades como las de los foros de intercambio les resultaron claras y realizables, ya que se vinculan con las temáticas abordadas en los distintos módulos de la formación y con la propia práctica docente:

“Las consignas de la mayoría de las actividades referían a que reflexionemos sobre nuestra tarea escolar, sobre lo que nosotros queremos como instituciones, sobre lo que está pasando. Y, como equipo, nos poníamos de acuerdo para sacar una sola conclusión después de debatir entre los tres, y así era más fácil”. Vicedirectora, participante de la provincia de Salta.

Durante 2021 se utilizó el aplicativo Google Classroom como aula virtual y, a partir de 2022, fue reemplazado por la plataforma virtual de aprendizaje Educativa. Esta última resulta más propicia cuando se trata de convocatorias masivas ya que permite tener un mejor registro de las acciones de los participantes. Ahora bien, como cada provincia tiene su propia plataforma virtual gratuita, ese es el entorno que se prioriza al momento de dictar el trayecto. En efecto, las plataformas provinciales tienen algunas ventajas que justifican tal elección: el trayecto de Escuelas que Acompañan se integra a la oferta de formación de la jurisdicción; resultan más adecuadas para la gestión de los datos personales; suelen ser una interfaz que los docentes ya conocen y, por lo tanto, les resulta más amigable a la hora de iniciar la formación. Esta situación deja planteado como interrogante si en el futuro será pertinente seguir contando con Educativa como plataforma del Programa. Cabe mencionar, de todos modos, que trabajar con las plataformas provinciales implica para el equipo tratar con más de un entorno virtual y esta dinámica puede repercutir en una mayor carga de trabajo de maquetado a la hora de subir los contenidos. Desde el punto de vista de los participantes, es destacable que el aula virtual les resultó sencilla, amigable, dinámica y de fácil acceso tanto a la hora de subir y entregar las actividades como de consultar y descargar los materiales y la bibliografía. El acceso brindado desde la plataforma para participar de los foros también les resultó sencillo.

“No es complicado. Uno va buscando la información y la verdad es que podía acceder fácil [al material]. Personalmente, creo que no se nos dificultó para nada en comparación con otras plataformas”. Preceptora, participante de la prov. de Entre Ríos.

Plataforma Virtual de la provincia de Entre Ríos

3. Trabajo Integrador Final

Al finalizar el trayecto de formación, los participantes deben entregar un Trabajo Integrador Final que consiste en la elaboración grupal -por escuela- de un proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias escolares. Se propone que este proyecto se nutra de las actividades que los docentes fueron realizando a lo largo del trayecto; es decir, que sus producciones intermedias sirvan como insumo para elaborar el TIF al cierre del curso. Los trabajos finales se presentan en el aula virtual y son comentados y calificados cualitativamente por el equipo del Programa. La consigna para llevar a cabo el TIF se estructura en 3 partes:

a. Fundamentación: consiste en la descripción de la escuela, la definición de su identidad y la proyección que los docentes participantes desean para la institución. Además, es necesario elaborar el encuadre institucional del proyecto e identificar las problemáticas de acompañamiento prioritarias. Para llevar a cabo esta parte del trabajo se retoma la actividad 1 considerando la retroalimentación recibida.

b. Diseño de 4 dispositivos de acompañamiento: implica la definición de acciones consistentes con las problemáticas identificadas y con el enfoque de habilidades socioemocionales. En cada dispositivo debe detallarse una problemática, los destinatarios, los objetivos, los contenidos, las actividades, los recursos, los roles, cómo se llevará a cabo el monitoreo y la evaluación. Para ello, es recuperada la actividad 3 del trayecto de formación.

c. Análisis de viabilidad y cronograma de implementación: el análisis de viabilidad consiste en responder una serie de preguntas simples para determinar en qué medida es posible implementar el proyecto (si es posible implementar los 4 dispositivos, si se dispone de los recursos para hacerlo, si se pueden anticipar dificultades). En cuanto al cronograma, se propone elaborar una planificación anual para el ciclo lectivo siguiente en la cual se detallen las actividades que se llevarán a cabo, los dispositivos y las acciones de monitoreo.

La evaluación de los TIF implica una primera instancia de trabajo colectivo del equipo en el cual los Responsables de Escuelas y la coordinación aúnan ciertos criterios. En 2022, los criterios que se utilizaron para evaluar los TIF fueron: la integración de los contenidos trabajados en

los módulos del trayecto; el cumplimiento de todos los componentes de la consigna; la coherencia interna del trabajo; la presencia de reflexiones fundamentadas; la presentación de acciones viables de ser implementadas; la claridad en los modos de escritura. Asimismo, desde 2022 se sumó una lista de cotejo para evaluar los dispositivos diseñados y determinar cuáles reunían los elementos necesarios para ser eficaces. Luego del primer momento de intercambio, los responsables trabajan individualmente y remiten algunos de los TIF que corrigen a la coordinadora del Programa, quien a su vez realiza una revisión. Finalmente, los TIF son calificados internamente con la valoración “Excelente”, “Muy bueno”, “Bueno”, o “Regular”²². Para objetivar criterios al momento de corregir y determinar una calificación lo más justa posible, actualmente se está trabajando en la implementación de una rúbrica.

Desde el equipo de Escuelas que Acompañan se aspira a que todos los participantes elaboren una buena propuesta y aprueben el trayecto, por ello es fundamental el seguimiento en la elaboración del TIF y las instancias de intercambio para resolver cualquier tipo de duda. Si la presentación no cumple con los requisitos de la consigna, el equipo puede solicitar que se rehaga el trabajo, siendo pocos los casos que se encuentran en esta situación.

Las docentes participantes entrevistadas mencionaron que la consigna del TIF fue pertinente ya que les permitió sistematizar diversas acciones que venían implementando en la escuela y comprender mejor ciertas prácticas en curso. Asimismo, indicaron que el rol de los Responsables de Escuelas fue clave para elaborar el proyecto: Las docentes participantes entrevistadas mencionaron que la consigna del TIF fue pertinente ya que les permitió sistematizar diversas acciones que venían implementando en la escuela y comprender mejor ciertas prácticas en curso. Asimismo, indicaron que el rol de los Responsables de Escuelas fue clave para elaborar el proyecto:

“Las devoluciones del TIF nos sirvieron mucho porque hubo algunas cosas que ajustar en algunos de los dispositivos que hacíamos, y está bueno porque la tutora [Responsable de Escuelas] ve algo que vos no te das cuenta, y ella está para guiarte sobre cómo hacerlo, entonces a nosotros nos sirvió”. Docente de inglés, participante de la provincia de Entre Ríos.

²²- Esta calificación es una categorización interna al Programa. A los docentes que participan del trayecto se les informa si el trabajo está aprobado o no y se les hacen sugerencias de mejora.

Acreditación del trayecto

Para aprobar el trayecto formativo los participantes deben cumplir con ciertos requisitos de acreditación; algunos de ellos competen al equipo que representa a la escuela y otros son de orden individual. Estos últimos son relevantes en tanto garantizan a cada participante el puntaje docente, allí donde se instrumenta este incentivo. Por un lado, los requisitos de acreditación por escuela implican que: al menos 1 miembro de la escuela asista al 75% de los encuentros; la escuela participe del 75% de las actividades del aula virtual; la escuela entregue de manera grupal el Trabajo Integrador Final. Por otro lado, los requisitos de acreditación individual son: que cada participante asista al 75% de los encuentros y participe del 75% de los foros y actividades; que cada escuela entregue el TIF.

En el caso de las provincias que brindan puntaje docente, la institución provincial correspondiente otorga a las escuelas que cumplan con los requisitos solicitados un certificado de asistencia por un total de horas cátedra -cuya cantidad depende de cada provincia- con la nómina de miembros del equipo escolar que participaron del trayecto. Cabe mencionar que originalmente se requería que el porcentaje de participación en cualquiera de las instancias fuera como mínimo del 80% y, posteriormente, se decidió llevarlo al 75% considerando que ese es el requerimiento habitual en estas instancias formativas.

En las entrevistas, las docentes participantes refirieron mayormente que los requisitos de asistencia y aprobación del trayecto formativo fueron alcanzables a pesar de las exigencias laborales y personales. En algunos casos mencionaron que la modalidad grupal del trayecto y el trabajo en equipo para realizar las actividades favorecieron el cumplimiento de los requisitos estipulados. En este sentido, el espacio escolar resultó propicio para encontrarse y llevar a cabo las tareas.

Contenidos con foco en las habilidades socioemocionales

El trayecto de formación está compuesto por una sólida diversidad de contenidos vinculados con el acompañamiento a las trayectorias escolares. En 2022 este tramo se organizó en 4 módulos:

Módulo 1: Las trayectorias y su acompañamiento como función institucional. Se trabaja a partir de dos ejes temáticos. “Las trayectorias escolares en el nivel secundario”, que aborda el concepto de trayectorias escolares “continuas y completas”, “singulares”, “heterogéneas”; el escenario actual de la educación secundaria; las etapas y la caracterización de las trayectorias; el concepto

de “oficio de estudiante”. “El acompañamiento a las trayectorias escolares”, por otro lado, trabaja la “función tutorial” de la escuela, la dimensión vincular de la tarea pedagógica y los dispositivos de acompañamiento a las trayectorias. A lo largo de estos primeros años de implementación los contenidos no se modificaron, aunque en algunos casos se decidió cambiar su organización.

Módulo 2: Desarrollo de habilidades socioemocionales para la escolaridad. Se compone de dos ejes principales. Por un lado, “Las habilidades socioemocionales de los/as estudiantes” aborda la conceptualización y evidencia sobre las competencias referidas al área del comportamiento y la formación del carácter con impacto en la escolaridad; y el enfoque de habilidades como propuesta de contenidos para el acompañamiento a las trayectorias escolares. Por otro lado, “Trabajo sobre la dimensión socioemocional en los equipos escolares”, donde se capacita sobre el desarrollo de habilidades socioemocionales en adulto/as educadore/as, la gestión del clima escolar, la pertenencia y la participación de los docentes como miembros activos de sus instituciones.

Módulo 3: Metodología de acompañamiento a las trayectorias escolares. Se aborda la tutoría como dispositivo de acompañamiento a las trayectorias escolares; las herramientas de planificación de los espacios de acompañamiento; el registro y uso institucional de la información sobre trayectorias.

Módulo 4: Otros componentes clave y herramientas de acompañamiento. El eje se encuentra en el rol de las familias en el acompañamiento a las trayectorias y las situaciones de riesgo educativo y/o vulneración de derechos (promoción, protección y abordaje desde la perspectiva del acompañamiento).



Encuentro virtual, Mendoza, 2023.

Las docentes participantes entrevistadas consideraron, en general, que los contenidos brindados fueron muy pertinentes y acordes a las problemáticas vigentes en las escuelas. Se valoró la claridad de los expositores y el material utilizado, que resultó ser comprensible y conciso. Las participantes valoraron especialmente los **contenidos vinculados con las habilidades socioemocionales y el acompañamiento a las trayectorias escolares**. En este sentido, los contenidos de la propuesta formativa se alinean con las necesidades de las escuelas:

“Esta cuestión de las habilidades socioemocionales es algo que siempre es necesario trabajar en la escuela y más después de la pandemia porque se nota mucho desgano, apatía y otras cuestiones en los chicos. También hay problemas de indisciplina que es necesario trabajar, y a veces a nosotros se nos terminan las estrategias. Por eso está bueno conocer nuevas propuestas”. Docente tutora, participante de la provincia de Entre Ríos.

En sintonía con lo manifestado por las docentes participantes, la referente de CIPPEC entrevistada también consideró que los contenidos del Programa son pertinentes y relevantes, alineados con las problemáticas locales:

“Es una propuesta súper alineada con las preocupaciones de las provincias. La protección de las trayectorias está plasmada en el plan de la provincia, es una preocupación de las autoridades, una preocupación de las escuelas (...) Los docentes se van de todos los encuentros con algo interesante, algo nuevo. (...) Siempre el trabajo con las habilidades socioemocionales les llama muchísimo la atención”. Referente de CIPPEC.

Los contenidos brindados en la formación contribuyen a conceptualizar, a ponerle nombre a ciertas ideas y prácticas docentes que los participantes ya tienen o que vienen implementando espontáneamente. En este sentido, el **trayecto contribuye a ordenar ciertas nociones pre-existentes o a sistematizar acciones que ya se estaban realizando en la escuela**. En relación con las habilidades socioemocionales puntualmente, la formación contribuye a encuadrar y enmarcar ciertas ideas:

“El tema de las emociones (...) me parece interesante en el sentido de poder trabajarlo y que sea como algo más dentro del aula. A veces uno no se detiene a verlo porque muchos de nosotros quizás tampoco lo hemos trabajado, no nos han dicho ‘mirá, estas son tus emociones’ (...) Hoy lo podemos nombrar y podemos ir trabajando”. Docente tutora, participante de la provincia de Entre Ríos.

Por último, es destacable que los contenidos del trayecto y las actividades realizadas en ese marco son considerados por las entrevistadas como **material útil para compartir con otros docentes de la escuela**:

“Hemos utilizado [el material de la formación] en las jornadas docentes. Sobre todo, lo que tiene que ver con las habilidades socioemocionales (...) Hemos tomado el material del trayecto formativo de Escuelas que Acompañan y (...) les hemos compartido el material de esta capacitación [a los docentes] porque la verdad es que hay mucha confusión, a veces tenemos algunos conceptos distintos y entonces todos trabajamos con ese material”. Vicedirectora, participante de la provincia de Salta.

Roles del equipo de implementación

El Programa Escuelas que Acompañan se inserta en el Área de Programas de Cimientos y, en última instancia, responde a la dirección de esa Área. En términos específicos, el equipo está integrado por dos roles: el de Coordinador/a y el de Responsable de Escuelas (RE). Actualmente, el equipo cuenta con una coordinadora y cinco responsables de escuelas.

El **rol de coordinación** tiene como principales responsabilidades establecer los objetivos del equipo y asegurar su cumplimiento; velar por una constante mejora en el alcance, calidad e impacto del Programa; asegurar la generación de información sobre el impacto del programa; mantener y desarrollar un equipo capacitado y motivado para cumplir los objetivos.

En cuanto al rol de **Responsable de Escuelas**, es fundamental en la intervención estratégica y pedagógica del Programa. Por un lado, porque acompaña a los participantes del Programa durante el trayecto formativo; por otro, porque brinda apoyo pedagógico y operativo a la coordinación del Programa. El Responsable de Escuelas interviene en tres líneas de acción del Programa: en el trayecto formativo, en la Red de Escuelas que Acompañan y, desde 2023, en las Jornadas PFE. En cada una de estas líneas de

acción el RE interviene en dos dimensiones. Por un lado, realiza **tareas operativas**, que implican la gestión de los encuentros sincrónicos y presenciales (convocatoria, registro de asistencia, administración de Zoom, logística de viajes y materiales necesarios); el monitoreo y seguimiento de las escuelas y participantes de los trayectos, las jornadas PFE y/o la Red de Escuelas que Acompañan; el manejo, registro y análisis de información sobre el desarrollo del Programa; la colaboración en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos y la metodología de trabajo. Por otro lado, el RE lleva adelante **intervenciones pedagógicas** claves, algunas de las cuales repercuten en el diseño del Programa: colabora en la identificación de oportunidades de mejora en relación con los contenidos, la bibliografía, las consignas de actividades y dinámicas, las formas de devolución y acompañamiento a los equipos escolares, la elección de los especialistas externos para los encuentros. El RE también colabora en la confección de materiales y el maquetado de aulas virtuales. Asimismo, lleva adelante el acompañamiento pedagógico de los participantes: realiza devoluciones de actividades, tutorías, brinda respuestas ante consultas. Además, interviene en los encuentros dándoles inicio y cierre, moderando dinámicas o mostrando cuál es el uso del aula virtual y explica las consignas asincrónicas. Finalmente, lidera las jornadas en escuelas PFE: participa en la definición de la agenda, los materiales, contenidos y dinámicas.

Aunque existen tareas operativas y pedagógicas, el rol del RE es integral y preponderantemente pedagógico. Las tareas operativas habilitan en muchos casos intervenciones pedagógicas específicas: el seguimiento y monitoreo de los participantes, por ejemplo, permite decidir qué intervenciones pedagógicas son adecuadas en determinados momentos y para qué participantes. Es decir, son claves para el acompañamiento:

“Algo interesante y diferente de esta propuesta es que, además de brindar encuentros sincrónicos y acercar material teórico en la plataforma virtual, brindamos un acompañamiento pedagógico muy cercano con cada persona y a cada escuela que participa del trayecto”. Responsable del Programa Escuelas que Acompañan.

La función pedagógica enriquece el rol del RE y abona también las tareas de tutoría, que son claves para el Programa. Por ello, desde la coordinación del equipo se fomenta la profundización del rol pedagógico del responsable que, desde 2023, comenzó a intervenir en el Programa a partir del dictado de un tema en el trayecto, en la Red de Escuelas que Acompañan y/o en las Jornadas PFE. Esta nueva tarea asignada al rol surge de las propias necesidades del equipo:

“Evaluamos a fin del año pasado [2022] que nuestra presencia en los encuentros sincrónicos era estar, y no ser parte. Fue un salto cualitativo esto de poder tener otra presencia en los encuentros sincrónicos (...) Me parece que asumir más responsabilidades pedagógicas enriquece el rol”. Responsable del Programa Escuelas que Acompañan.

El enriquecimiento de la función pedagógica fomenta el desarrollo de estrategias creativas de acompañamiento, necesarias para llevar a cabo las devoluciones de las actividades y las tutorías con los participantes. En este sentido, las intervenciones pedagógicas exceden el espacio sincrónico de los encuentros y son fundamentales, como se presenta a continuación, para llevar a cabo el seguimiento de los participantes. Cabe mencionar, por último, que todas estas acciones se enmarcan en criterios pedagógicos generales que el equipo pauta, dialoga y acuerda anticipadamente.

La relevancia de acompañar a quienes participan

El seguimiento y monitoreo de los participantes del Programa es una de las tareas que llevan adelante los Responsables de Escuelas. Se realiza por escuela y por participante e implica acompañar la trayectoria de los equipos escolares de manera sistemática y empática, promoviendo su inclusión genuina. Esta tarea es fundamental para el equipo del Programa, ya que le permite conocer las especificidades de la implementación para cada cohorte en particular e implementar ajustes *ad-hoc* en el acompañamiento en función de los emergentes o registrarlos para implementar modificaciones en el futuro.

El seguimiento es una práctica útil y necesaria no solo para el equipo del Programa, sino también para los mismos participantes ya que a través del contacto periódico con los RE conocen las fechas límite de cada entrega, las actividades adeudadas y los requisitos de acreditación. Es decir, es una tarea necesaria para que los participantes se sostengan en el trayecto. Esta cercanía, este –en definitiva– acompañamiento, fue valorado especialmente por las docentes entrevistadas que, en todos los casos, manifestaron que **los Responsables de Escuelas les brindaron respuestas rápidas y oportunas sobre dudas y consultas, además de devoluciones claras y enriquecedoras sobre las actividades y el trabajo final. Asimismo, un aspecto que destacaron fue la motivación y el entusiasmo que los RE les generaron en momentos claves.**

“Entre todo el trabajo como docentes que tenemos que hacer, quizás descuidamos algunas cosas y entonces los mensajitos de aliento, como ‘falta poco, sigan que estamos esperando sus actividades’ la verdad que estuvo muy bien porque los docentes que tenemos cargos muy absorbentes tenemos poco tiempo, y esos recordatorios, la verdad es que nos ayudaron mucho”.
Preceptora, participante de la provincia de Salta.



Actividad presencial, Tucumán, 2022

Para llevar a cabo el seguimiento de los participantes del Programa, el equipo cuenta con 3 herramientas: cronograma general, hoja de ruta del trayecto y planilla de seguimiento. En esta última, de actualización semanal, se lleva un registro del avance de cada participante y de cada escuela y, si bien resulta muy útil para realizar registros puntuales, no parece ser la herramienta indicada para llevar adelante un registro cualitativo de los participantes. También es importante centralizar la comunicación en la plataforma del Programa a través del mail que incluye; no obstante, se utilizan otros medios de contacto cuando algún participante no responde. El mail institucional del responsable y, sobre todo, el WhatsApp individual pueden ser medios de seguimiento más cercanos y efectivos. El WhatsApp también resulta muy útil para enviar comunicaciones grupales a los participantes que comparten el aula virtual: *flyers*, el *link* de Zoom de cada encuentro, novedades, recordatorios, fechas importantes, encuestas y publicaciones relacionadas con efemérides, entre otras, llegan con eficacia. A su vez, resulta un espacio de intercambio que se habilita en el momento del encuentro presencial.

Además de realizar el seguimiento frecuente de los participantes, los RE también ponen a disposición **espacios de tutoría** para fortalecer las trayectorias de los equipos escolares dentro del Programa. Son espacios de intercambio optativos para grupos reducidos de escuelas o,

incluso, un único equipo escolar, en los cuales se resuelven dudas y consultas. Los contenidos a trabajar se definen en función del momento de realización de la tutoría y de las necesidades de cada escuela, pero, en general, el foco se pone en la actividad de elaboración 3 y en el Trabajo Integrador Final.

Existen dos tipos de tutorías: tutorías generales y tutorías a demanda. Las primeras se orientan a brindar orientación sobre la realización de actividades, consignas, dudas, etc. Las segundas se destinan a escuelas muy demoradas y la prioridad es orientar a los equipos para ponerse al día. En general, no son espacios de concurrencia masiva, pero son de gran utilidad para aquellas instituciones que requieren alguna explicación diferente o retomar actividades que no han podido completar en los tiempos pautados.

Los espacios de tutoría están destinados a todo el equipo escolar participante del trayecto, pero se espera que al menos un integrante asista, idealmente el directivo. Son propuestos por los Responsables de Escuelas en determinados momentos del trayecto de formación y se implementan de manera virtual, a través de las plataformas Meet o Zoom. A diferencia de los encuentros sincrónicos, no se graban y suelen tener una duración de 60 minutos. Las docentes participantes entrevistadas refirieron, mayormente, que no tuvieron necesidad de recurrir a los espacios de tutoría porque tanto las consignas de las actividades como las devoluciones de los tutores fueron muy claras.

Finalizado el trayecto, desde el Programa se implementa una encuesta de opinión que apunta a conocer las percepciones de los participantes acerca de la calidad de la formación. Este también es un insumo muy importante para el seguimiento del Programa y sus oportunidades de mejora.

Comunidad de práctica: la Red de Escuelas que Acompañan

El Programa Escuelas que Acompañan tiene en su diseño una segunda etapa, denominada Red de Escuelas que Acompañan, que se desarrolla luego de la finalización del trayecto de formación. Se trata de una comunidad de práctica para el intercambio y la formación permanente sobre el acompañamiento a las trayectorias escolares. Este espacio de generación de conocimiento colectivo tiene como objetivo consolidar la gestión del cambio institucional iniciado en el trayecto formativo y facilitar la sostenibilidad y mejora de buenas prácticas institucionales que alcancen a estudiantes actuales y futuros. Busca fortalecer la capacidad instalada en las escuelas participantes, a la vez que promueve la articulación entre las mismas generando un espacio para compartir los

dispositivos de intervención implementados que han resultado más eficientes.

“Hoy por hoy la mayoría de las propuestas de formación docente apuntan a que los profesores, al menos, culminen con un diseño, que no solamente escuchen y completen una verificación de lectura. Pero, a veces, esos diseños, si no son puestos mínimamente a prueba, quedan en eso. Esa es la intención que motiva la comunidad de práctica, la Red de Escuelas”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

Esta etapa no tiene requisitos de acreditación de asistencia ni de entrega de actividades, tampoco otorga puntaje para el docente. Simplemente se invita a las escuelas que completan el trayecto de formación a darle continuidad al proceso de trabajo iniciado, a través de su membresía en la “Red de Escuelas que Acompañan” que está integrada por docentes de distintas cohortes. Es requisito para participar de la Red que la escuela haya aprobado el trayecto de formación. Estas características suponen ciertos desafíos para el sostenimiento de la Red: en esta instancia la participación de las escuelas parece tener mayor sustento en el grado de fidelización que tengan con Cimientos y con la propuesta del Programa que en el puntaje docente que, como se presenta más adelante, es uno de los factores que garantiza la participación en el primer año.

“Que continúen en la Red es algo optativo, o sea, es absolutamente voluntario. Además, no contamos en la Red con puntaje docente, y quizás ahí pesa más la fidelización con Cimientos”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

El tiempo transcurrido permite mostrar algunos datos en línea con este testimonio. En el 2022 se llevó a cabo el primer año de la Red de Escuelas en un formato piloto que duró 4 meses: de 15 escuelas que habían aprobado el trayecto en 2021, 10 decidieron participar en la Red y 8 continuaban participando en 2023. En ese año participaron en la Red 45 escuelas, 8 de la cohorte 2021 y el resto de la cohorte 2022. Considerando que es condición haber entregado y aprobado el TIF, de 128 escuelas que ingresaron al Programa en 2022, 79 fueron invitadas a sumarse al año siguiente. Por lo tanto, al momento de elaborar este documento en 2023 estaba en la Red el 56% de las escuelas en condiciones de hacerlo y el 35% de la cohorte total de 2022. A modo de hipótesis se puede decir que la incipiente participación de las escuelas en la Red se debe a que la modalidad es optativa y a que no existe ningún incentivo concreto (como, por ejemplo, el puntaje docente o la formación en sí misma) que traccione ser parte. Detectar esta situación implicó flexibilizar ciertos requerimientos de membresía: actualmente pueden participar del espacio docentes de la escuela que

no hayan realizado la formación, pero es requisito que al menos un docente participante por escuela sí haya aprobado individualmente el trayecto.

“Esto tiene que ver con la enorme rotación de cargos que hay. Para sostener la escuela de un año a otro flexibilizamos eso, y de paso ampliamos la llegada a más profes de la escuela que se involucran”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

Ahora bien, más allá de la mayor o menor participación de los docentes en la Red, cabe destacar que cualquier espacio de estas características requiere tiempo para construirse y consolidarse. Para ello, el sentido de pertenencia de los participantes es un factor clave en el proceso de constitución de una masa crítica que permita evaluar su funcionamiento y pertinencia:

“Lo que necesita la Red son años, como cualquier espacio que es más proactivo, que es más dinámico, que es totalmente optativo, que se tiene que ir construyendo, y en el que necesitamos generar pertenencia, por lo cual, para que podamos pensar si funciona o no la Red necesita años, y es esa la oportunidad que tiene que tener, porque necesita masa crítica (...) Es un proyecto al que hay que darle muchísimo tiempo. Hay que ver si tiene sentido y si tenemos una masa crítica que nos permita probarlo”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

Las docentes entrevistadas que se encuentran participando en la Red mencionaron que es un espacio interesante donde es posible intercambiar y socializar con colegas. Asimismo, permite conocer cómo se implementan los dispositivos de acompañamiento en otras escuelas. También es un espacio útil para comprender que -aún en escuelas que están en una jurisdicción muy lejana a la propia- las problemáticas escolares son las mismas.

“[La Red es un espacio para] compartir nuestras experiencias o escuchando por ahí las experiencias sobre lo que hacen los otros para así poder abrir nuestras cabecitas y reconocer que siempre va a haber una salida, y reconocer que si algo no funciona puede ser porque está mal implementado, o porque le falta una vueltita de tuerca como para que se pueda llevar a cabo, o directamente desechas algo que no está funcionando y te das cuenta de eso al conversar con otras personas”. Vicedirectora, participante de la provincia de Misiones.

Con la intención de apostar al proceso de construcción de esta comunidad, en 2023 se pasó del formato piloto de la Red Escuelas que Acompañan de 4 encuentros a uno de 8, organizados en una plataforma virtual con propuestas concretas: la mitad tiene como objetivo fortalecer la implementación del proyecto, la otra mitad refiere a temáticas emergentes que responden a las necesidades de las escuelas observadas por el equipo y/o demandadas por los docentes participantes en el trayecto previo. Asimismo, los Responsables de Escuelas sostienen el seguimiento a las escuelas participantes, especialmente a través de los grupos de WhatsApp creados en este marco.



El día después: aprendizajes que se transforman en nuevas oportunidades

Los contenidos de la formación y su llegada a las escuelas

En este apartado se recogen los principales aprendizajes relatados por las docentes entrevistadas que participaron de la formación en 2022. En este sentido, se buscó conocer cómo ponen en práctica en el espacio cotidiano escolar los contenidos aprehendidos en el trayecto. En primer lugar, se observa que **el enfoque de habilidades socioemocionales fue destacado y valorado como principal aprendizaje por todas las docentes entrevistadas**. La formación les aportó nuevas herramientas conceptuales que actualmente les permiten abordar diversas situaciones con las y los estudiantes y realizar análisis más acertados de diferentes problemáticas.

“Yo soy profe de Educación Física y no tenía tanto conocimiento de los alumnos como tienen los docentes que están toda la tarde con ellos. Entonces pude absorber otra información y empezar a conocerlos mejor. Por ejemplo, había cosas que no sabía de algunos alumnos y empecé a preguntar, indagar, y la formación me permitió comprender otros aspectos más allá de mi área”. Preceptora y docente de educación física, participante de la provincia de Salta.

En segundo lugar, en cuanto a los cambios percibidos en la propia práctica docente, las entrevistadas mencionaron que la capacitación **contribuyó a modificar ciertas dinámicas relacionadas principalmente con el acompañamiento**: algunos docentes y directivos modificaron su manera de acercarse a las y los estudiantes a partir de un manejo más asertivo de la comunicación, que favorece la generación de espacios de confianza e intercambio entre ambas partes y mejora la convivencia escolar. En este sentido, una de las docentes entrevistadas mencionó, por ejemplo, que a partir de la formación suele destinar un espacio de su clase de matemática a la relajación e indagación para que los estudiantes y la propia docente puedan expresar cómo se sienten antes de comenzar la clase. En este caso, se trata de una práctica novedosa que contribuye a generar espacios de intercambio donde

los temas o problemáticas que surgen son luego abordados en mayor profundidad en otros ámbitos escolares:



Actividad presencial, Tucumán, 2022

“No siempre ni todos los días, pero hay clases que las arrancó con ‘bueno, ¿cómo estamos hoy, cómo nos sentimos hoy?’ Entonces le dedico unos 15-20 minutos de la clase, por lo general los días viernes que tenemos tres horas cátedra, relajamos un poquito y arrancamos desde otro lado. Si a mí no me hubieran enseñado esto el año pasado, no lo hubiera hecho nunca (...) Salen cosas demasiado interesantes que después yo las trabajo a la tarde en el cargo con la facilitadora”. Regente y docente de matemática, participante de la provincia de Santa Fe.

A partir de este ejemplo es posible observar cómo en el espacio escolar se ponen en valor los contenidos nodales de la formación vinculados con el acompañamiento a las trayectorias y el desarrollo de las habilidades socioemocionales en adultos y jóvenes. El enfoque de habilidades socioemocionales refuerza las prácticas de acompañamiento tanto en el espacio curricular como fuera del aula.

También corresponde mencionar que la formación aportó a los docentes participantes **herramientas de planificación** para la organización de distintos espacios de trabajo vinculados con las habilidades socioemocionales y que **impulsó formas de trabajo colaborativo**. Esto último se observa principalmente al momento de elaborar planificaciones para realizar actividades conjuntamente.

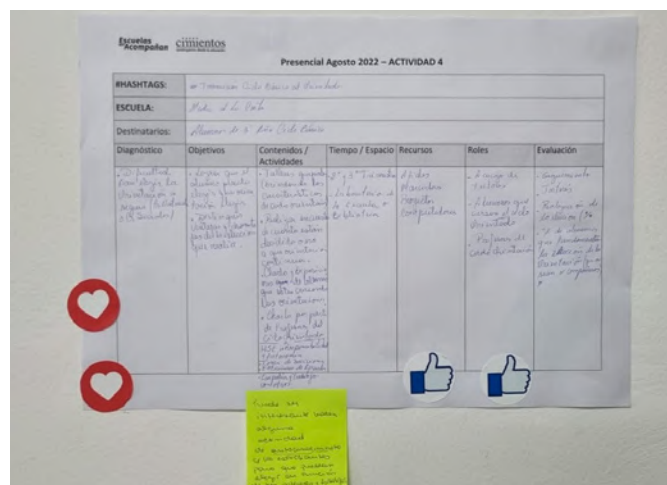
Puesta en marcha de los proyectos elaborados

Como fue mencionado, el Trabajo Integrador Final del trayecto de formación implica el diseño de un proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias escolares. El núcleo de este trabajo consiste en el armado de 4 dispositivos de acompañamiento, en función de las problemáticas identificadas en la escuela y con enfoque en habilidades socioemocionales. Para esto, los docentes participantes toman como referencia la actividad 3 realizada en el trayecto de formación que implica el diseño de tres dispositivos de acompañamiento. Estos dispositivos pueden estar basados en experiencias previas de acompañamiento que se vienen desarrollando en la escuela o ser novedosos. Para su diseño, cuentan con una lista de cotejo que proporciona el equipo de Escuelas que Acompañan y que contiene los elementos que debe tener un buen dispositivo de acompañamiento.

La elección de los dispositivos se enmarca en un diagnóstico de la escuela y sus necesidades que hacen los docentes participantes y que plasman en la fundamentación del TIF. El primer año del trayecto formativo culmina con la presentación y aprobación de este trabajo final y se espera que los docentes puedan implementar el proyecto durante el año siguiente. En efecto, desde la Red de Escuelas que Acompañan se brinda soporte para que puedan implementar los dispositivos creados. Durante las entrevistas realizadas en el marco de esta sistematización, se consultó a las docentes participantes que culminaron la formación en 2022 en qué medida estaban implementando en la escuela el proyecto diseñado. Las 7 entrevistadas indicaron que, en sus respectivas escuelas, los dispositivos se estaban implementando total o parcialmente. En este apartado se presentan los aspectos principales de esa indagación y en el Anexo 2 de este documento se ofrece un detalle de la implementación por escuela.

En primer lugar, cabe resaltar que en todas las escuelas consideradas se estaban implementando, al momento de realizar las entrevistas, uno o más dispositivos diseñados en el marco del TIF del Programa Escuelas que Acompañan. En algunos casos, las referentes entrevistadas mencionaron que de la implementación de ciertos dispositivos se observan buenos resultados, sobre todo vinculados con la participación de las y los jóvenes en las actividades propuestas o en su mayor integración en la escuela. De algunos testimonios se desprende que ciertas actividades motivan una mayor vinculación con la escuela y esto podría repercutir positivamente sobre

la trayectoria escolar de cada joven. También se mencionó que algunas acciones han mejorado el manejo de las relaciones interpersonales entre estudiantes, el sentido de pertenencia a la escuela y el cuidado del cuerpo y la salud.



Actividad presencial, Tucumán, 2022

En segundo lugar, es destacable que muchos de los dispositivos diseñados ya se encontraban en curso en las instituciones antes de la formación. En este sentido, el “plus” que aporta el Programa es el encuadre, es decir, la incorporación de esos dispositivos aislados en un todo, en un proyecto unificado con foco en las habilidades socioemocionales. Otro punto para destacar es que, en la mayoría de los casos, se promueve que las propuestas diseñadas trasciendan a los participantes de la formación y que se involucre una mayor cantidad de docentes de la institución. Sin embargo, algunas entrevistadas mencionaron que no siempre es fácil lograr el compromiso del cuerpo docente; principalmente de aquellos que tienen mayor antigüedad en las instituciones y son reacios a introducir cambios en sus prácticas.

Finalmente cabe mencionar que, en algunos casos, se observaron ciertas dificultades para implementar algunos dispositivos vinculadas principalmente con la falta de recursos económicos para financiar los proyectos o la falta de tiempo para llevarlos a cabo. En estos ca-

sos, las escuelas llevan adelante acciones para poder implementar los proyectos en el mediano plazo: rifas, la articulación con autoridades provinciales para solicitar recursos, o la previsión de un cronograma que incorpore las propuestas el año siguiente. Más allá de estas iniciativas desarrolladas en las instituciones para posibilitar la implementación, se observa la necesidad de revisar el análisis de viabilidad realizado durante el trayecto de formación y plasmado en el TIF. Otros factores que podrían interferir en la implementación de los proyectos se vinculan con la rotación docente y el involucramiento en más de un proyecto de una misma persona. El grado de institucionalización que logran los proyectos se ve afectado, claramente, por el compromiso e interés de los distintos actores escolares.



Articulación con otros: Entre Ríos, un caso exitoso ante los desafíos de la implementación

El Programa Escuelas que Acompañan comenzó a implementarse en 2021 en escuelas donde se implementaba, a su vez, el Programa Futuros Egresados. Además, se incorporó una cohorte de escuelas de la provincia de Corrientes que no implementaban PFE. La incorporación de estas escuelas implicó el aval de los sistemas educativos provinciales, pero no hubo un involucramiento de los organismos estatales en la convocatoria, seguimiento de las escuelas ni puntaje para los docentes participantes que completaran la formación. Este mismo esquema se repitió en 2022, cuando fueron invitadas a sumarse al Programa más escuelas PFE y escuelas de Tucumán donde no se implementaba PFE. Se convocó, además, a escuelas de Entre Ríos, pero esta vez en articulación con el Consejo General de Educación de la provincia. A partir de esta experiencia, desde Cimientos se decidió cambiar la estrategia de implementación: las escuelas PFE dejaron de ser la población objetivo de la propuesta y se comenzó a trabajar en aquellas provincias donde el apoyo estuviese acompañado de acciones concretas destinadas al logro de los objetivos. Este modelo de implementación en articulación con los ministerios provinciales es el que rige actualmente:

“Solamente sumamos escuelas PFE en tanto coincida con la provincia con la que articulamos. Por ejemplo, Mendoza hoy tiene 4 escuelas con becados PFE, así que aprovechamos y les preguntamos si se quieren sumar. Este año [2023] 2 de ellas se inscribieron a la formación”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

El cambio en la estrategia de implementación se explica principalmente por el grado de participación de las escuelas observado en el trayecto de formación. Mientras que en 2022 las escuelas PFE tuvieron una asistencia promedio a los encuentros igual al 52%, considerando a las escuelas de Entre Ríos ese porcentaje fue igual al 89%. Además, de las 48 escuelas PFE +Tucumán que participaron en la formación, solo 12 (25%) entregaron el Trabajo Integrador Final (TIF), mientras que de las 80

escuelas participantes de Entre Ríos fueron 67 (84%) las que entregaron los trabajos. Asimismo, aunque todos los trabajos fueron finalmente aprobados, el 66% de las escuelas PFE +Tucumán debió rehacer los TIF y solo el 15% de las escuelas de Entre Ríos se encontró en esa situación. Este diferencial en el grado de participación e involucramiento implicó llevar adelante distintas estrategias por parte del equipo de Escuelas que Acompañan para motivar a los docentes participantes. Sin embargo, como se observa en los datos previos, la participación de las escuelas PFE +Tucumán fue escasa:

“La diferencia es importante en cuanto a participación (...) Durante el 2022 era muy notorio cómo trabajaban las escuelas de Entre Ríos y como para PFE + Tucumán había que desdoblarse muchas estrategias para poder acompañar y que participen. El canal de comunicación oficial era la mensajería del aula, después sumamos los correos electrónicos y, más adelante, incorporamos el trabajo con grupos de WhatsApp por cohorte, por cada escuela, o WhatsApp individualizado a referentes de cada escuela. Hubo un montón de estrategias para comunicar y motivar. Sin embargo, la participación fue baja”. Responsable del Programa Escuelas que Acompañan.

En el caso específico de Tucumán, la participación de las escuelas repuntó en el encuentro presencial, sobre todo porque se contó con el apoyo de los equipos de supervisión de escuelas que traccionaron la asistencia. Sin embargo, pasada la instancia presencial y a raíz del recambio del plantel de supervisores, los niveles de participación volvieron a bajar. En el caso de las escuelas de PFE, un factor que contribuyó a incrementar la participación de los docentes fue el contacto directo de los directivos de las escuelas con el equipo de Escuelas que Acompañan o de PFE.

Ahora bien, más allá de estos momentos puntuales, las

escuelas PFE + Tucumán tuvieron en general una participación acotada en el trayecto, en relación con las de Entre Ríos. Esta diferencia en el grado de compromiso y participación se explica fundamentalmente por el impulso y el marco que las provincias, en este caso el Consejo General de Educación del Gobierno de Entre Ríos, brindan al Programa. La articulación con la provincia es beneficiosa para la implementación en distintos sentidos. Por un lado, **la provincia pone en valor la propuesta, la difunde, la presenta e, incluso, la enmarca en las políticas educativas vigentes.** En el caso de Entre Ríos, la formación de Escuelas que Acompañan se integró al Programa Acontecer que es la política educativa provincial. Además, **los actores provinciales se involucran directamente con el Programa:**

“...si nuestra propuesta aparece dentro de las políticas locales, la misma provincia la difunde. Representantes del Ministerio de Educación nos acompañan a nuestro primer encuentro, o en las reuniones informativas. Hay una cuestión de puesta en la escena educativa de la propuesta de Escuelas que Acompañan que es fundamental”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

La articulación con los referentes provinciales facilita, a su vez, la gestión del Programa, ya que **se dispone de un interlocutor local que tiene contacto directo con los equipos de supervisión escolar.** En este sentido, el seguimiento que los supervisores hacen de las escuelas a través de los directivos es primordial para encauzar su participación en el trayecto. Por otro lado, en el caso de Entre Ríos, **resulta fundamental el incentivo que representa el puntaje docente** que se les otorga a los participantes del trayecto una vez que han cumplido con los criterios de acreditación. También la posibilidad de contar con un **justificativo** avalado por las autoridades provinciales que les permita a los participantes ausentarse de la escuela, si fuera necesario, para concurrir a la formación.

Además, **la provincia contribuye con el Programa ya que realiza una primera selección** sobre la masa de potenciales participantes. De este modo, se evita sobrecargar a los docentes y se favorece su participación en la formación. En el caso de Entre Ríos, para evitar la sobrecarga de tareas, la provincia solicitó no convocar a directores ya que se encontraban afectados a otra capacitación. Asimismo, el modelo de implementación en articulación con la provincia **permite situar los contenidos de manera más efectiva**, ya que habilita la presencia en los encuentros de especialistas locales reconocidos que, de algún modo, legitiman la formación.

“En Entre Ríos estamos trabajando, por ejemplo, con PASEC (Programa para el Abordaje de Situaciones Educativas Complejas), que es el organismo dentro del Consejo General de Educación que se encarga de situaciones complejas. Entonces, en el encuentro de situaciones complejas, son ellos mismos los que les cuentan a los profesores qué es lo que hacen (...) Esto de poder situar los contenidos y los recursos y de contar con equipos técnicos de las provincias suma muchísimo a la formación”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

Por último, trabajar con escuelas concentradas en una misma provincia y contar con el apoyo de los actores estatales locales, **facilita y posibilita la realización de los encuentros presenciales.** Mientras que esta dinámica no fue posible para las cohortes de PFE, pues se encontraban dispersas en distintos puntos del país, el encuentro presencial en el marco de una sola provincia facilita la logística y la participación docente.

En el caso de la implementación en la provincia de Entre Ríos, la **articulación** con el Consejo General de Educación del Gobierno de Entre Ríos se realizó **a través de CIPPEC.** Es decir, el equipo del Programa Escuelas que Acompañan no tiene en este caso contacto directo con la provincia, sino que es CIPPEC quien media entre ambas partes para gestionar situaciones administrativas o acordar determinadas decisiones.

“Desde el principio creamos un grupo de WhatsApp con la coordinadora del Programa y nosotras, y eso agilizó un montón todo. Siempre cualquier pregunta o duda que teníamos que canalizar con la provincia la volcamos por ahí y enseguida yo generalmente me ponía en contacto con la directora de nivel, con las autoridades de la provincia, entonces eso agilizaba un montón”. Referente de CIPPEC.

Articular con el estado provincial tiene muchos beneficios para la implementación, pero además implica atender requerimientos puntuales de las provincias que suponen muchas veces flexibilizar el Programa. En este punto, el desafío es llegar a un acuerdo que no implique cambios sustantivos en la propuesta formativa. En el caso específico de Entre Ríos, por ejemplo, en 2022 se solicitó no involucrar a directivos en la capacitación y poner el foco en roles específicos: docente, tutor o preceptor. Sin embargo, como desde el Programa se consideró necesario implicarlos de alguna manera, se llegó a un acuerdo con la provincia a partir del cual se pudo comunicar a los directivos el trabajo que venían desarrollando las escuelas en el marco del Programa, así como convocarlos a realizar en 2023 una formación intensiva

de 2 encuentros virtuales donde fue posible transmitirles algunos conceptos claves y pedirles que fueran a observar los trabajos que habían realizado sus equipos el año previo. Estas instancias tuvieron como propósito que los directivos conocieran los detalles de la formación y los perfiles capacitados con los que contaban en la escuela; que los apoyaran y motivaran para la culminación del trayecto formativo; que ofrecieran pautas, información y orientación para que el TIF resultase acorde al ideario y/o proyecto institucional, a las problemáticas prioritarias y posibilidades de la escuela; que pudieran habilitar las condiciones para la implementación e institucionalización del proyecto. En definitiva, estas acciones permitieron a los directivos relevar el estado de situación de los proyectos elaborados en cada escuela y tomar conocimiento de su contenido y viabilidad.

En síntesis, el modelo de implementación en articulación con las provincias favorece las trayectorias de las escuelas participantes porque:

- la colaboración de las autoridades facilita la difusión y puesta en valor de la propuesta formativa en el marco de las políticas locales;
- los equipos de supervisión facilitan el seguimiento de las escuelas;
- se genera la oportunidad de situar los contenidos sobre algunas temáticas;
- se entregan certificados de asistencia que permiten a cada participante justificar las horas dedicadas a los encuentros sincrónicos frente a otras instituciones en las que se desempeñen;
- se abre la posibilidad de obtener la resolución ministerial de puntaje docente con la acreditación de la formación, que resulta en un incentivo para el sostenimiento de la participación.

Como se observó en este apartado, estos aspectos beneficiaron la implementación del Programa Escuelas que Acompañan, más allá de que la articulación con las provincias requiera, en algunos casos, cierto margen de flexibilidad:

“Veo más beneficios que problemas a la hora de trabajar en articulación con la provincia. Requiere consenso y cierto margen de flexibilidad. En alguna oportunidad la jurisdicción podría solicitar, por ejemplo, que se focalice en alguna problemática relevante para el contexto. Es importante poder ser flexibles”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

Cabe mencionar, por último, que el actual modelo de implementación resulta beneficioso para pensar la **escalabilidad del Programa**, no solo en cantidad de escuelas sino de provincias. En este sentido, tanto su diseño como el modelo de implementación en articulación con actores locales resultan ser potentes aliados para la proyección del Programa:

“El Programa, en cuanto a su formato, a sus contenidos, tiene todo para escalar, porque es un contenido que es viable para cualquier provincia y que tiene el margen de adaptación al contexto. (...) La forma de trabajo, que es principalmente virtual, está bastante sistematizada, con una metodología clara, y eso nos permite ir escalando”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

La referente de CIPPEC entrevistada también coincidió con esta perspectiva e indicó que el Programa es escalable desde el punto de vista de su diseño. No obstante, también mencionó que podría ser un desafío ampliar el alcance sosteniendo la estrategia de acompañamiento personalizado:

“Me parece que es un formato súper, súper factible de escalar. La combinación de encuentros sincrónicos con el encuentro presencial es algo que se puede replicar. Nosotros estamos con 80 escuelas (...) ahora no sé qué pasaría si fueran el doble. Por ejemplo, porque realmente se ha hecho un trabajo bastante personalizado”. Referente de CIPPEC.

Diagnóstico y medición de resultados

La Lupa: los desafíos de un instrumento innovador y algunos de los resultados obtenidos

Para tener una aproximación al impacto del Programa se implementa la metodología de un índice sintético adaptado a sus especificidades. Se trata de una construcción realizada por los equipos de Evaluación de Cimientos y del Programa Escuelas que Acompañan, que basa el relevamiento de información en un cuestionario autoadministrado denominado La Lupa, que responden los equipos de las escuelas participantes. El instrumento busca caracterizar a las escuelas según la presencia o ausencia de ciertas prácticas y recursos institucionales para el acompañamiento a las trayectorias escolares. A partir de la medición en una línea de base y posteriores comparaciones, se busca identificar modificaciones sobre aspectos que pudo impulsar la participación en el trayecto formativo, por lo que la primera medición se realiza en el marco de la primera actividad.

El cuestionario La Lupa releva información agrupada en una serie de dimensiones temáticas y debe ser respondido por personal docente suficientemente informado acerca de las mismas, ya sea que se encuentre participando en el trayecto de formación o no. Se contabiliza un cuestionario por escuela y las dimensiones que lo integran son las siguientes:

1. Personal docente formado en Acompañamiento a las Trayectorias Escolares (ATE)
2. Roles para el ATE
3. Actividades de ATE
4. Tiempo insumido
5. Habilidades socioemocionales
6. Institucionalización del ATE en la escuela
7. Generación y utilización de la información
8. Escuela vincular

La elección de estas dimensiones y de las variables que permiten su operacionalización se explica a partir de la propia fundamentación del Programa. Específicamente, a partir de ciertas nociones principales que hacen a su encuadre: acompañamiento a las trayectorias escolares; dispositivos institucionales de acompañamiento; habilidades socioemocionales. El procedimiento metodológico para el cálculo del índice se realiza mediante una sumatoria ponderada.

El proceso constructivo, tanto de la metodología (índice) como del instrumento de recolección de la información (Lupa), comenzó en el primer semestre de 2021. Se hace referencia a un proceso constructivo porque no se trata de insumos acabados, sino que está sujeto a cambios derivados de la propia implementación. En efecto, a lo largo de los primeros años de implementación del Programa se detectaron oportunidades de ajustes tanto en el instrumento de recolección como en la metodología de cálculo.

En primer lugar, mientras que inicialmente se había concebido un índice sumatorio simple, luego se definió una ponderación atendiendo a las especificidades de las dimensiones que lo componen. Se decidió otorgar un peso diferencial a las dimensiones "Roles de ATE", "Actividades de ATE", "Habilidades socioemocionales" e "Institucionalización de ATE", por ser las que menores puntajes arrojaron en la medición inicial y sobre las que el Programa podría tener una mayor influencia.

En segundo lugar, se explicitó en el cuestionario quiénes deben contestarlo para así involucrar a aquellos roles con conocimiento del funcionamiento general de la institución y se enfatizó en la necesidad de que sea siempre la misma persona quien responde. Estos cambios derivaron de observar ciertas inconsistencias entre las respuestas de las distintas tomas. Las modificaciones en el cuestionario se reforzaron con un instructivo audiovisual, que se sube al aula virtual del trayecto, donde se explica a los participantes para qué sirve el cuestionario que responden y cómo y quién debe responderlo. En tercer lugar, se especificaron algunas categorías de respuesta en La Lupa y se introdujo una nueva dimensión -Escuela vincular- con el propósito de relevar otros ítems e integrarlos al índice.

Para la implementación de 2022, se elaboró una versión resumida del informe de resultados del índice, dirigida

a los docentes participantes de las escuelas que iniciaban la formación. Asimismo, se cambió el nombre del cuestionario –inicialmente llamado “Índice de Escuelas que Acompañan”- y se lo llamó explícitamente La Lupa. Todo ello, con el objetivo de brindar un mayor encuadre y comprensión de los fines del cuestionario que, desde el punto de vista de las escuelas, sirve como insumo para su autoevaluación.

Quienes participaron del trayecto de formación en 2022 y de la Red de Escuelas que Acompañan en 2023 (cohorte que es objeto de esta sistematización) siguieron el siguiente cronograma de aplicación del instrumento:

- **La Lupa 1:** Inicio del trayecto de formación (entre junio y agosto 2022).
- **La Lupa 2:** Fin del trayecto de formación (entre noviembre 2022 y febrero 2023).
- **La Lupa 3:** Participación en la Red de Escuelas (septiembre 2023).

El análisis de La Lupa, en todas las tomas, tiene en cuenta diferentes aspectos como su tasa de respuesta, las respuestas positivas por dimensión (tablas de frecuencia) y los resultados del índice con sus variaciones. Se realiza una mirada sobre cada una de las escuelas y la comparación entre las diferentes instancias, según corresponda.

En cuanto a su alcance, la toma 1 fue respondida por referentes de 106 escuelas (79 escuelas de Entre Ríos y 27 de otras zonas). Por lo tanto, la tasa de respuesta total fue 83%, mientras que en Entre Ríos y otras zonas fue igual al 98% y 56%, respectivamente. En la toma 2 se obtuvo información de 72 escuelas (64 de Entre Ríos y 8 de otras zonas). La tasa de respuesta fue del 56% para el total, 80% para el trayecto de Entre Ríos y 16% para los otros trayectos. El mayor grado de participación es coincidente con la posibilidad de obtener puntaje docente. Por otra parte, la toma 3 fue orientada a los participantes de la Red de Escuelas que Acompañan, implementada en 2023. Su alcance fue reducido, ya que sólo la completaron 5 escuelas (3 de ellas de la provincia de Entre Ríos), y esto se vincula con la continuidad en dicha Red, un año después de concluir el trayecto formativo.

Respecto a la **valoración positiva de sus diferentes dimensiones**, en **La Lupa 1** se destacan los siguientes ítems:

- Dentro de los roles para el acompañamiento a las trayectorias un 81% menciona la presencia de roles tutoriales en la escuela (profesor / tutor/consejería / coordinación de curso) en la Planta Orgánico Funcional (POF).
- Sobre las actividades de acompañamiento a las trayectorias se destacan las reuniones periódicas con las familias (88%), las propuestas para el desarrollo de las HSE de los estudiantes (73%), y las planificaciones para el desarrollo del ATE en la escuela (81%).
- El 88% señaló que utiliza la información analizada para

planificar acciones de acompañamiento a las trayectorias escolares y el 91% menciona que la escuela promueve activamente el diálogo y escucha hacia sus estudiantes (Escuela vincular).

En **La Lupa 2**, las **dimensiones más frecuentes** fueron Escuela Vincular (92%), Generación y utilización de la Información (74%) e Institucionalización del ATE (71%).

Sobre la **variación del índice**, el 62% de las escuelas que completaron las dos primeras Lupas mejoró el índice (algo menor al resultado de la cohorte 2021, que fue del 67%). Las dimensiones que más incrementaron fueron:

- Actividades de ATE: el mayor incremento se da en la tutoría académica extracurricular (46%).
- Habilidades Socioemocionales: aumenta la elaboración de propuestas para el desarrollo de HSE de los estudiantes (15,6%).
- Institucionalización del ATE: crece la elaboración de planificaciones para el desarrollo de ATE en la escuela (7,5%).

En **La Lupa 3**, todas las escuelas que respondieron señalan un 100% de valoración en la dimensión “Escuela Vincular”, que abarca que todos los estudiantes de la escuela cuentan con, al menos, un referente escolar al cual acudir en caso de necesidad, se promueve activamente el diálogo y la escucha hacia sus estudiantes, y existen espacios para el intercambio entre referentes escolares y estudiantes. Por otro lado, también se señala de manera unánime que todas las escuelas han elaborado un Proyecto Institucional de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares, lo que coincide con el producto final del trayecto de formación del Programa, y 3 de ellas han logrado incluirlo en el Proyecto Educativo Institucional. En cuanto a la implementación, está calificada entre 3 y 4 puntos, siendo 5 el puntaje más alto.

A la luz de los resultados obtenidos surge como principal interrogante comprender a qué se debe el incremento en el índice tras algunos meses del trayecto de formación y cuál es la mejor manera de medir la implementación de los proyectos institucionales elaborados y su impacto sobre las trayectorias escolares.

En este sentido, se reafirma la necesidad de revisar en forma permanente este instrumento que, sin duda, ha mostrado su pertinencia para los fines con los que fue diseñado. Según la coordinadora del Programa, el cuestionario, que cuenta con varias dimensiones y varios ítems por cada una de ellas, puede resultar un poco largo para los participantes; sobre todo para aquellos que lo completan las 3 veces. Asimismo, ciertas inconsistencias detectadas en las respuestas entre una y otra implementación, aún después de las modificaciones realizadas en el instrumento, representan un desafío para las próximas aplicaciones. De estas particularidades que actualmente tiene la implementación del instrumento y La Lupa en sí, surgen algunas oportunidades de mejora para trabajar en el futuro:

- determinar cuál es el mejor momento para implementar La Lupa;
- evaluar si son necesarias las 3 tomas;
- observar de qué manera podría acortarse el cuestionario sin resignar el contenido;
- especificar cuál sería el procedimiento adecuado para lograr respuestas de calidad;
- evaluar qué ajustes podrían implementarse en el instrumento para captar los cambios entre una toma y otra.

Trabajos Integradores Finales: un recorrido por las producciones presentadas en el año 2022

Hacia el final del trayecto formativo los equipos escolares sistematizan e integran los contenidos trabajados en un proyecto institucional de acompañamiento de trayectorias. En el año 2022, participaron 128 escuelas en el trayecto y el equipo recibió 79 (61,7%) TIF. En el caso de Entre Ríos el porcentaje de entrega fue 83,8%, mientras que el de PFE + Tucumán, en conjunto, fue del 25%. Todos los TIF fueron aprobados. Sin embargo, de los 79 TIF recibidos, 18 (22,78%) fueron enviados a rehacer ya que no cumplían con los criterios mínimos de aprobación. En el caso de Entre Ríos el porcentaje de TIF enviados a rehacer fue 14,9% mientras que en PFE + Tucumán fue del 66,6%. De los trabajos entregados, 38 (48%) fueron calificados por el equipo como “Muy buenos”, 26 (33%) como “Buenos” y 15 (19%) como “Regulares”. A partir de los TIF entregados, el equipo del Programa detectó como **principales fortalezas** que:

- la mayoría de los trabajos **respetaron las consignas y el formato** solicitado; no hubo casos de TIF entregados con menos de 4 dispositivos;
- muchas escuelas realizaron **fundamentaciones extensas y completas**;
- la mayoría de las escuelas **lograron identificar problemáticas prioritarias** de su institución y los **dispositivos diseñados**, en general, fueron **consistentes** con las problemáticas;
- la mayoría de los equipos escolares **comprendieron la importancia de trabajar las HSE** para abordar las problemáticas identificadas;
- muchos de los equipos escolares **comprendieron la importancia de sistematizar sus prácticas** en clave institucional y que no queden en acciones aisladas;
- se destaca la **claridad en el análisis de viabilidad**;

muchas escuelas pudieron anticipar posibles dificultades e identificar prioridades para la implementación.

Para observar en qué medida y cómo los participantes del Programa abordaron la consigna del TIF, en el marco de esta sistematización se seleccionaron 15 trabajos finales, 5 por cada una de las zonas donde se implementó el Programa en 2022: Entre Ríos, Tucumán, Escuelas PFE. La selección de casos se realizó de manera intencional, buscando que en cada grupo hubiera al menos 2 TIF calificados como “Muy bueno”. En 13 de los 15 TIF seleccionados se observó, por un lado, que **los participantes del trayecto formativo comprendieron el sentido y la relevancia de elaborar un proyecto institucional de acompañamiento**:

“...una escuela que acompaña tiene presente todas las situaciones, acciones, actores, y elabora, piensa y actúa en equipo aportando diversidad de estrategias de intervención. Es importante poder comprender y pensar cada propuesta en base a las necesidades de nuestros estudiantes y buscar diversas alternativas que estén al alcance de los mismos, como así también el acompañamiento de las familias y cómo involucrarlos en las trayectorias escolares de sus hijos/as. Los actores institucionales: profesores, profesor orientador tutor (POT), preceptores, equipo directivo, serán parte de dicha propuesta acompañando constantemente a cada uno de los estudiantes”. Recuperado de TIF de escuela PFE de Caleta Córdova.

Por otro lado, los TIF pudieron demostrar la comprensión de **las principales problemáticas en relación con las trayectorias escolares**:

“Se identifica elevado ausentismo por diversos motivos, por ejemplo, en ciclo básico la familia delega responsabilidades en sus hijos en hora escolar; se identifica falta de orientación vocacional sin visión del futuro. Los alumnos no se proponen una meta a futuro por cumplir, como consecuencia los alumnos no tienen continuidad en los estudios superiores”, Recuperado de TIF de escuela de Tucumán.

Asimismo, en la mayoría de los TIF se verificó que **los equipos institucionales pudieron diseñar dispositivos concretos y completos de acompañamiento y desarrollo de HSE**:

“Problemática: dificultad en la integración del pasaje de la escolaridad primaria a la escolaridad secundaria. Objetivos: conocer el régimen normativo institucional; promover la organización del tiempo y material destinado al estudio; favorecer la integración de estudiantes que ingresan a 1er año con la dinámica de escolaridad secundaria. Contenidos/HSE: Organización del tiempo, hábitos de estudio, comunicación. Actividades: Reunión con familia/adultos responsables acerca del régimen de asistencia, evaluación, acuerdo escolar de convivencia, instancias de actas de acuerdo entre familia y escuela (deberes y derechos de los tutores responsables); talleres para la adquisición de hábitos de estudio; talleres de convivencia”. Recuperado de TIF de escuela de Entre Ríos.

Además, se observó que **los participantes lograron anticipar de manera realista la viabilidad de las acciones proyectadas y pudieron confeccionar un cronograma de implementación para el siguiente año:**

“Se intentará llevar adelante los cuatro dispositivos, pero siguiendo una lista de prioridades y teniendo en cuenta las diferentes eventualidades que se pueden presentar a lo largo del año”. Recuperado de TIF de escuela de Entre Ríos.

En síntesis, fueron aprobados todos los TIF entregados por los referentes escolares. Sin embargo, fue notoriamente más elevado el porcentaje de entrega de las escuelas de Entre Ríos en relación con el de las escuelas PFE + Tucumán, donde también se observó un porcentaje mayor de TIF enviados a rehacer. En términos generales, los TIF presentaron buenas fundamentaciones y lograron identificar problemáticas vinculadas con la institución y diseñar dispositivos acordes, lo cual visibiliza que los docentes comprendieron la importancia de trabajar las HSE y sistematizar sus prácticas. En términos más específicos, el análisis puntual de los casos seleccionados se alinea con las apreciaciones generales del equipo del Programa.



Escuelas que Acompañan: retroalimentación y aprendizajes para la mejora continua

A lo largo de esta sistematización se han podido identificar varias fortalezas del Programa Escuelas que Acompañan. Todas ellas comparten, en cierto modo, el hecho de ser diferenciales de esta propuesta formativa. Por un lado, la **cercanía e implicación de los Responsables de Escuelas** en el trayecto de formación y en el seguimiento de los participantes. Se trata de un rol comprometido, cercano a cada docente, y que conoce en detalle el diseño del Programa y los contenidos porque participa en su elaboración:

“Es un trayecto que tiene un acompañamiento, más allá de la virtualidad, muy cercano, muy activo, muy de generar espacios concretos, un acompañamiento muy presente, que para mí es algo diferencial de otros espacios, capacitaciones y formaciones”. Responsable del Programa Escuelas que Acompañan.

Las docentes entrevistadas también mencionaron este aspecto como una fortaleza y diferencial del Programa: destacan el seguimiento y acompañamiento al momento de realizar las actividades para, finalmente, poder elaborar el TIF; el conocimiento de los RE de los contenidos transmitidos, y el compromiso con la tarea de todo el equipo del Programa en general:

“No fue una capacitación como las que llegan desde el Ministerio medio obligatoria por así decirlo, donde te llenan de material para que después hagas un trabajo final, y entre medio nunca vas a tener una devolución a modo de que en el camino puedas ir viendo tu proceso de aprendizaje y corrigiendo. En este caso hubo un hilo conductor que te permitía ver qué estaba bien y qué estaba mal. (...) El tener el acompañamiento y las devoluciones permanentes hasta llegar al trabajo final, ahí hay un cambio comparado a otras capacitaciones” (Regente y docente de matemática, participante de la provincia de Santa Fe).

qué estaba bien y qué estaba mal. (...) El tener el acompañamiento y las devoluciones permanentes hasta llegar al trabajo final, ahí hay un cambio comparado a otras capacitaciones”. Regente y docente de matemática, participante de la provincia de Santa Fe.

Por otro lado, es destacable la **formación en equipo** con intervención de distintos roles (directivos, docentes, tutores, psicopedagogos). Esta dinámica fomenta el trabajo colaborativo entre quienes participan por una misma escuela y el intercambio con otras instituciones. Este formato promueve, a su vez, la consolidación de un grupo de trabajo que lleve a la escuela lo aprendido y que fomente la articulación con los distintos actores para la puesta en práctica:

“[Es una fortaleza de la propuesta] el trabajo en equipo, un equipo con diferentes perfiles dentro de la escuela pensando un mismo tema. Hay una formación para asesores pedagógicos o para directores o para sectores específicamente, pero que se ponga a pensar un equipo escolar, eso es distinto (...) Me parece que también se valora un montón [de la propuesta pedagógica] eso de no solamente te cuento algunos conceptos más teóricos, sino también te pongo a discutir y a charlar con tus colegas de otra parte de la provincia, que no hay muchos momentos para hacer eso”. Referente de CIPPEC.

Las docentes entrevistadas manifestaron **que recomendarían el programa a otros colegas ya que, en general, los docentes no tienen formación en el diseño de proyectos institucionales**, como sí tienen los roles directivos. En este sentido, también destacaron como fortaleza del Programa la formación en equipo, y mencionaron que recomendarían la formación porque fue **una gran oportunidad para intercambiar con otros**, para conocer otras

problemáticas escolares, para poner en común soluciones a situaciones muchas veces compartidas.

“Es una linda experiencia, los encuentros fueron muy, muy lindos, el poder compartir con otros y creo que hasta diferente a lo que uno normalmente viene haciendo. La verdad que recomendaría el Programa”. Tutora, participante de la provincia de Entre Ríos.

Se destaca, también, que la propuesta de Escuelas que Acompañan excede la formación meramente teórica o conceptual. Es decir, propone el **diseño de un proyecto para la implementación**, un trabajo integrador final situado en el contexto real de la institución escolar. Esta característica del Programa es valorada especialmente por las docentes entrevistadas, ya que implica la elaboración de un producto final concreto a partir de los contenidos trabajados y de las actividades intermedias elaboradas a lo largo del trayecto. En este sentido, se valora que el TIF se vaya construyendo en el devenir de la formación en las distintas instancias de intercambio virtuales y también en el encuentro presencial.

“Todas las capacitaciones se caracterizan por esta parte más teórica y la práctica se termina de resolver al finalizar. Acá pudimos intercambiar con otros docentes tanto en el presencial como en los grupos virtuales (...) Pudimos ir armando las actividades a partir de cierto momento de la formación y hacia el final ya la tenemos terminada”. Preceptora, participante de la provincia de Entre Ríos.

Las docentes también resaltaron como **fortaleza de la propuesta el enfoque de habilidades socioemocionales**, ya que es un tema actualmente muy vigente y necesario de abordar, sobre todo en el marco del acompañamiento a las trayectorias escolares. En este sentido, el Programa brinda un **marco conceptual** que aporta herramientas para organizar y hasta nombrar prácticas que ya venían realizando las instituciones:

“Con otro nombre, pero lo venís haciendo sin darte cuenta, sin decir ‘voy a hacer esto’. Pero es la forma en que nosotros tenemos de trabajar, digamos con cada uno de los chicos. Pero como que [el enfoque del Programa] lo encuadró a esto que veníamos haciendo, le dio un encuadre y un nombre quizás a la manera como veníamos trabajando”. Tutora, participante de la provincia de Entre Ríos.

En sintonía con lo expresado por las docentes, la referente provincial de Entre Ríos de CIPPEC mencionó la importancia de las instancias de intercambio que se generan en el marco de la formación y la pertinencia del enfoque de habilidades socioemocionales:

“Lo que más valoro es el trabajo que hacen en los encuentros sincrónicos de presentar conceptos técnicos y después ponerlos en práctica y poner al docente a debatir creo que esa dinámica es súper valiosa (...) Sobre todo en cuanto al trabajo con habilidades socioemocionales las escuelas por ahí sienten que se valida algún trabajo que ya están haciendo (...) le pone un nombre que yo no sabía (...) [Permite] enfocar las que ya hacen porque por ahí se hacen como actividades muy sueltas que no tienen como los propósitos, los objetivos muy claros y es una forma de darles un sentido en esta tarea de acompañamiento integral”. Referente de CIPPEC.

Cabe mencionar, por último, que las características de esta propuesta formativa la alinean con otras estrategias que, aunque no son la mayoría, van marcando cierta tendencia en las formas de capacitación docente.

En cuanto a las principales dificultades detectadas por el equipo del Programa, tienen que ver, por un lado, con el **grado de participación de las escuelas en el trayecto formativo**. En primer lugar, se observó que la asistencia a los encuentros en un horario determinado y el sostenimiento del trayecto resultó, para algunas escuelas y especialmente las de PFE + Tucumán, demasiado exigente. En segundo lugar, hubo dificultades para comprender la hoja de ruta, el aula virtual y para organizarse, sobre todo aquellas que tuvieron una participación poco constante. En este sentido, las tutorías y el acompañamiento personalizado por WhatsApp resultaron claves para traccionar la participación de estas escuelas.

Por otro lado, se observaron algunas **dificultades en el desarrollo de las últimas actividades del trayecto**, es decir, la actividad 3 y el TIF. En primer lugar, se verificó que algunas escuelas tuvieron dificultades para reconocer y, por tanto, definir y redactar las problemáticas a indicar en cada dispositivo. Atendiendo a estas dificultades, en 2023 se decidió incluir una nueva actividad en el trayecto para que los equipos identifiquen 3 problemáticas prioritarias de su escuela, analicen una en términos de causas y efectos, y definan cuáles de esas causas pueden abordar desde las posibilidades de su institución. También se observaron dificultades para definir y redactar contenidos, objetivos y actividades en cada uno de los dispositivos diseñados. Por ello, desde 2022 se incluyó un material adicional de apoyo sobre el tema y en 2023 se contrató a una especialista externa en gestión

escolar. En segundo lugar, en la elaboración del TIF se observaron dificultades vinculadas con la definición y diferenciación de indicadores e instrumentos de monitoreo y evaluación. En el caso de los indicadores, esta dificultad se evidenció porque algunos equipos escolares dejaron incompleto el ítem o realizaron construcciones incorrectas. En cuanto a los instrumentos de monitoreo y evaluación, muchos docentes participantes confundieron los instrumentos de evaluación utilizados con los estudiantes -evaluaciones escritas y orales o trabajos prácticos- con aquellos pertinentes para evaluar y monitorear los dispositivos diseñados. Asimismo, en algunos casos las escuelas no lograron un recorte adecuado de las HSE que pretendían trabajar y otras no lograron diferenciar correctamente contenidos y actividades.

Frente a estas dificultades resultaron muy propicias las estrategias de retroalimentación y trabajo con las escuelas que se llevaron adelante desde el equipo. Por un lado, se hizo evidente el buen desempeño de las escuelas que tuvieron en cuenta y/o pudieron incorporar las sugerencias realizadas por los RE en las actividades parciales. Asimismo, resultó muy fructífero el trabajo presencial para reforzar la adhesión de los participantes a la propuesta; también para estimular la elaboración de la actividad 3, clave para la elaboración del TIF. Además, se mostró muy pertinente y necesario el trabajo en tutorías personalizadas para apoyar la elaboración y/o revisión de los trabajos, así como los intercambios por WhatsApp. Finalmente, se identificó como buen ejercicio, que podría incorporarse como práctica sistemática, la devolución audiovisual con captura de pantalla en movimiento y voz superpuesta.

Atravesar estas dificultades implicó para el equipo diversas oportunidades de aprendizaje. El más importante tiene que ver, probablemente, con el **modelo de implementación** que involucra la articulación con autoridades locales:

“El aprendizaje lo sintetizaría como el **modelo de implementación que realmente funciona, que es en articulación con la provincia. (...) Y después son aprendizajes más chiquitos en el orden de la propuesta pedagógica**”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

Luego, en relación con los TIF se observó la necesidad de **modificar el cronograma de elaboración y entregas**, ya que tal como estaba planteado –de abril a marzo del año siguiente- resultaba demasiado extenso. Mientras que anteriormente la fecha de entrega del TIF podía ha-

cerse hasta marzo del año siguiente, actualmente debe entregarse entre noviembre y diciembre, en el marco de un cronograma general que va de abril a noviembre. Esta modificación procura que las escuelas no pierdan el ritmo durante el receso de verano y que el equipo del Programa pueda centrarse en las tareas de evaluación, análisis, sistematización y diseño. El cambio también responde al pedido de algunas provincias que solicitaron que el trayecto concluya el mismo año que inicia.

Asimismo, en 2023 se solicitó a los participantes el diseño de, **al menos, una práctica situada**. Se trata de una actividad que ese año fue incorporada como piloto en el trayecto y que apunta a comprender mejor si las escuelas están logrando pensar acciones concretas que involucren el aprendizaje de las habilidades socioemocionales de manera explícita:

“Este año estamos implementando **prácticas situadas, es decir, les pedimos [a los docentes] que armen una actividad chiquitita y que vayan, la prueben y nos digan cómo les fue, que eso es algo que identificamos que podía estar bueno**”. Coordinadora del Programa Escuelas que Acompañan.

En relación con los **contenidos**, se observó la necesidad de pasar de 3 a 4 módulos, donde los 3 primeros incluirán contenidos programáticos y el último será un módulo de cierre e integración²³. Finalmente, cabe mencionar que el equipo identificó como necesidad propia y de los participantes un **compendio de materiales didácticos** que sirva de apoyo durante la formación y que, adicionalmente, podría contribuir con la escalabilidad del Programa.

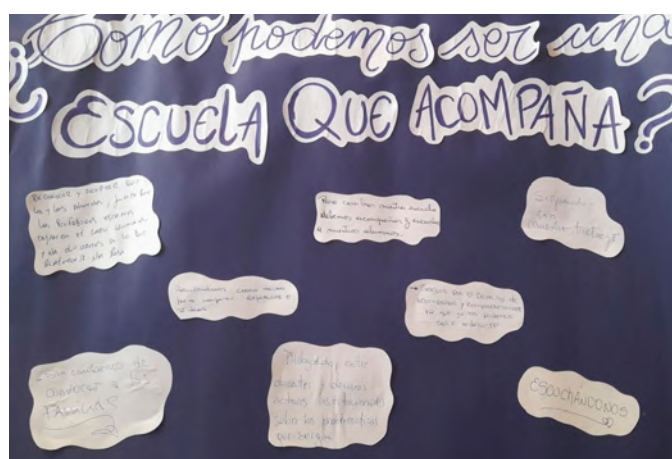


Foto de la actividad implementada por una escuela de Entre Ríos, 2023

23 - Desde 2023 se reorganizaron los contenidos de todos los módulos en base a 3 ejes de trabajo: i) el enfoque del acompañamiento; ii) los contenidos y la metodología del acompañamiento; iii) el diseño y la planificación del acompañamiento. Cada eje corresponde a un módulo (Módulo 1, “Las trayectorias y su acompañamiento como

función integral e institucional”; Módulo 2, “Desarrollo de HSE en la escuela y metodología para el acompañamiento de trayectorias”; Módulo 3, “Diseño y planificación de dispositivos de acompañamiento de trayectorias”) y es retomado en el cierre y en el TIF.

Reflexiones finales

El Programa Escuelas que Acompañan tiene claros antecedentes en las acciones de Fundación Cimientos destinadas al fortalecimiento de las instituciones educativas. En este sentido, es destacable la recurrencia de este tipo de proyectos, que se asienta, sin dudas, en la vigencia de la misión de la organización que los motoriza. Los primeros años de implementación de Escuelas que Acompañan fueron momentos de grandes desafíos y muchos aprendizajes; aprendizajes que, entre cohorte y cohorte, se fueron materializando en la propia práctica del Programa.

Ese es, entonces, el primer aspecto que se destaca de la sistematización realizada: **el diseño del Programa se re-actualiza constantemente a partir de su propio devenir y modifica su práctica como resultado de la interacción entre sus diferentes actores** -equipo, participantes, referentes provinciales-. De este modo, el intercambio que se genera en las distintas instancias no resulta en vano, sino que contribuye a delinear un diseño programático cada vez más ajustado a las necesidades del equipo y de los participantes. Las modificaciones, desde la más grande hasta la más pequeña, surgen como respuestas que emergen de la propia experiencia. Por ejemplo, **el cambio en el formato de implementación, que actualmente implica articular con los referentes provinciales, fue consecuencia de una lectura acertada de ciertas dificultades asociadas al grado de involucramiento de los participantes**. Asimismo, modificaciones menores como el hecho de otorgar más tiempo a los docentes en las salas virtuales o el cambio en el cronograma de entrega del trabajo final, responden a necesidades de los propios participantes o interlocutores provinciales. Necesidades que no se traducen sin mediación en una acción concreta nueva, sino que son previamente analizadas por el equipo que lleva adelante el Programa, quien considera su viabilidad. En este sentido, los cambios que se generan se enmarcan siempre dentro de ciertos lineamientos generales, que hacen a la naturaleza del Programa y que son, de algún modo, “no negociables”; y de las posibilidades materiales concretas. Por ejemplo, la demanda de las docentes entrevistadas respecto de tener más instancias de encuentro presencial se ve limitada por la propia estructura del Programa y difícilmente pueda ser llevada a cabo. En otro sentido, la solicitud de la provincia de Entre Ríos en cuanto a no incluir directores en la formación fue revisada por el equipo a fin de llegar a un acuerdo que no perjudicara los objetivos del Programa:

se acordó generar instancias adicionales de intercambio donde los directores tuvieran que involucrarse mínimamente en el trayecto de formación.

En segundo lugar, y en línea con lo mencionado, interesa destacar que **el intercambio constante que se da entre los miembros del equipo de Escuelas que Acompañan repercute positivamente sobre las distintas responsabilidades que llevan adelante sus integrantes**. En efecto, una de las fortalezas del Programa es la función tutorial que se realiza. En este sentido, como se ha detallado a lo largo de la sistematización, desde la coordinación se busca permanentemente enriquecer el rol pedagógico del equipo y esto repercute no solo sobre los Responsables de Escuelas, sino también sobre la formación de los propios participantes del trayecto. **La función tutorial y pedagógica es fundamental para que los docentes participantes se sostengan en el trayecto y lo concluyan satisfactoriamente**. Por lo tanto, el rol de los RE está asociado principalmente al acompañamiento de los participantes y, en ese marco, llevan adelante tareas de seguimiento y monitoreo.

En tercer lugar, cabe mencionar que **el Programa en general fue muy bien valorado por las entrevistadas y también por la referente provincial consultada**: la duración del trayecto y de los encuentros fue adecuada; las dinámicas realizadas en cada instancia propiciaron el intercambio entre docentes de distintas escuelas del país y entre los distintos roles al interior de cada establecimiento participante. En este sentido, fue sumamente apreciada la **formación en equipo**, que se destaca como diferencial del Programa. Las dificultades referidas por algunas docentes participantes para conectarse a todos los encuentros se resolvieron desde el propio Programa, que en su diseño prevé la posibilidad de **asistir de manera diferida**. Sin dudas, este recurso es muy valioso, al igual que el encuentro presencial. Al respecto, cabe destacar la pertinencia y relevancia del formato actual de implementación en articulación con las provincias, que permite garantizar estos encuentros. Se observó además que, si bien en algunos casos el trayecto pudo haber sido por momentos exigente, **todas las actividades planteadas resultaron realizables, incluyendo el TIF**. Los requisitos de acreditación fueron también alcanzables y, en este sentido, fue favorable la formación en equipo.

En cuarto lugar, se observa la **pertinencia de los conte-**

nidos que se abordan en el trayecto. Tanto las docentes entrevistadas como la referente provincial consultada destacaron que los contenidos del trayecto son acordes a las problemáticas vigentes en las escuelas y en la provincia, y son de gran interés para los participantes. Sobre todo, **el enfoque de habilidades socioemocionales en jóvenes y adultos**, que facilita el abordaje de situaciones específicas con estudiantes y permite realizar análisis más acertados de ciertas situaciones o problemáticas. De esta manera, el enfoque de habilidades **propicia un acompañamiento más asertivo de las y los estudiantes** y permite conceptualizar prácticas que, en algunos casos, los docentes ya vienen realizando en las escuelas. En este sentido, el valor del Programa está en brindar a los participantes herramientas conceptuales para ordenar y sistematizar un conocimiento preexistente; herramientas que, a su vez, posibilitan que ese conocimiento comience a circular por la escuela más allá del aula y se vaya institucionalizando a partir de ciertas prácticas concretas: por ejemplo, como contenido para abordar en jornadas de capacitación y reflexión docente.

En quinto lugar, y en relación con la institucionalización de ciertas prácticas, cabe mencionar el **valor que tiene el Programa desde el punto de vista de la implementación. Es decir, la relevancia que tiene para los docentes** poder elaborar un proyecto concreto para su puesta en práctica. Este aspecto es también uno de los diferenciales o fortalezas del Programa, que a partir de **la propuesta de elaboración de un proyecto institucional da marco a ciertas acciones que se vienen realizando en la escuela** y que se incluyen en el proyecto como dispositivos. Se observó que en todas las escuelas consideradas se estaban implementando uno o más dispositivos diseñados y que, en general, **se promueve que las propuestas elaboradas en el marco de la formación trasciendan al docente que participó** e involucren una mayor cantidad de docentes de la institución.

Finalmente, cabe mencionar algunos **desafíos** que parece tener el Programa por delante: por un lado, el instrumento utilizado para medir resultados, La Lupa, presenta algunas dificultades vinculadas con la recolección de la información que se traducen luego en inconsistencias al momento de analizar los datos relevados. Por otro lado, la Red de Escuelas que Acompañan tiene por delante la tarea de consolidar la participación de más docentes en pos de formar una comunidad robusta para el intercambio. Retomando lo mencionado en el inicio de este apartado, puede decirse que, seguramente, el propio devenir de la experiencia del Programa conjugado con las intervenciones adecuadas del equipo de Cimientos, irán dando respuesta a estos y otros desafíos que se presenten.



Anexo 1: Dimensiones de análisis e informantes

Dimensiones de análisis

Dimensión	Docentes participantes	Referentes Escuelas que Acompañan	Referente CIPPEC
Calidad percibida	x		x
Transferencia a la práctica	x		
Impacto en las dinámicas institucionales	x		x
Impacto en las trayectorias escolares	x		
Replicabilidad del Programa		x	x
Fortalezas y dificultades	x	x	
Diseño del Programa		x	x
Diferencial de la propuesta	x	x	x

Cantidad de informantes y de entrevistas según perfil

Perfil	Informantes	Entrevistas
Escuelas – Docentes participantes	11 docentes participantes de 7 escuelas	7
Referentes Escuelas que Acompañan (coordinadora)	1	1 entrevista grupal
Referentes Escuelas que Acompañan (responsables)	3	
Referentes CIPPEC	1	1
Total	16	9

Anexo 2: Implementación de los proyectos en las escuelas

Caso 1. Entre Ríos.

La docente entrevistada indicó que en la institución se están implementando los 4 dispositivos diseñados en el marco de la consigna del TIF: “Lecto-escritura”; “Ingresando a la escuela secundaria”, destinado a estudiantes de primer año; “Cuidado del cuerpo y la salud” y “Conociéndonos entre pares”. La implementación se lleva a cabo en función de distintas estrategias de intervención. Por ejemplo, en el caso del dispositivo “Cuidado del cuerpo y la salud” la docente entrevistada puntualmente lo aborda en el marco de la ESI. Asimismo, se articuló con la Facultad de Ciencias de la Salud para llevar a cabo dos acciones concretas: se llevó a los estudiantes a la Feria de la Salud y se convocó a profesionales del área para dictar talleres sobre los distintos tipos de violencia y sobre consumo problemático de sustancias. En el caso del dispositivo “Ingresando a la escuela secundaria”, durante 2023 comenzó a articularse con los estudiantes de sexto grado de nivel primario para que comiencen a conocer la escuela secundaria. Para llevar a cabo las distintas acciones se busca el compromiso de distintos roles docentes, pero a veces se dificulta la participación. La docente mencionó que los dispositivos implementados tienen un impacto positivo sobre las trayectorias estudiantiles. En este caso, esto se observa en el mejor manejo de las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia a la escuela, el cuidado del cuerpo y la salud.

Caso 2. Salta.

Las docentes mencionaron tres dispositivos, dos de ellos en implementación: en primer lugar, “Mi proyecto de vida” promueve que los estudiantes del último año participen en charlas con profesionales y cursos sobre habilidades sociales. Si bien este dispositivo se encontraba en implementación al momento de la entrevista, las docentes mencionaron algunas dificultades para llevarlo a cabo vinculadas con la falta de capacitadores y de una psicopedagoga con quien trabajar sobre orientación vocacional. El segundo dispositivo en implementación se denomina “Mis primeros pasos por el colegio” y en 2023 estuvo enmarcado en una demanda del Ministerio de Educación provincial que solicitó a las instituciones escolares generar espacios para que -durante las primeras semanas de clase- los y las estudiantes ingresantes conocieran la escuela. En el marco de este dispositivo también se realiza la entrega de libretas a las familias por parte de los tutores para anotarlos sobre las calificaciones e inasistencias de cada ingresante. Al momento de la entrevista, el tercer dispositivo denominado “Cine, escuela y acción” no se encontraba en implementación por la falta de tiempo y de recursos humanos. Se trata de acciones a realizar durante las horas libres. Estas circunstancias hacen evidente la necesidad de revisar el análisis de viabilidad hecho durante el trayecto de formación y plasmado en el TIF, con el objeto de adecuar las propuestas y los dispositivos a las posibilidades concretas de la institución. Las entrevistadas no hicieron mención del cuarto dispositivo diseñado en el Proyecto, “Pasando a la nube”. Es interesante mencionar que no todas las acciones que se incluyen en el Proyecto son nuevas, sino que muchas de ellas ya se venían implementando aislada y asistemáticamente. Aunque no todos los dispositivos diseñados se encontraban en implementación al momento de realizar este estudio, interesa destacar que, a partir del trayecto formativo y de la elaboración del TIF, las y los docentes lograron sistematizar esas acciones e incorporarlas en un proyecto que las contiene y enmarca. Las docentes mencionaron que la formación repercutió positivamente sobre las dinámicas institucionales en tanto favoreció la organización y el encuadre de ciertas actividades que se venían desarrollando en la institución. Asimismo, a partir de la implementación de los dispositivos diseñados se

observa cierta repercusión positiva en las trayectorias escolares de los estudiantes. Por ejemplo, en el mejor rendimiento académico a partir del dispositivo “Mis primeros pasos por el colegio” y el entusiasmo de las y los jóvenes que participan del dispositivo “Mi proyecto de vida”. Las entrevistadas señalan que, con más tiempo de implementación, será posible observar otro tipo de cambios y que para afianzar las propuestas es clave la participación de otros docentes de la institución.

Caso 3. Santa Fe.

Las docentes mencionaron tres dispositivos en implementación. Por un lado, “Descubriendo el mundo laboral”, que implica la realización de capacitaciones, cursos, jornadas y prácticas profesionalizantes. En la escuela también se está implementando el dispositivo “Anti Bullying Escolar”, que viene teniendo muy buena repercusión en la institución ya que se observa el involucramiento de los y las jóvenes en las acciones que se llevan a cabo en el marco de este dispositivo, lideradas por la psicopedagoga de la escuela. Entre ellas, talleres de concientización donde se invita a participar especialmente a quienes hacen bullying para concientizarlos acerca de las implicancias de sus acciones. También se llevaron adelante acciones para visibilizar los conflictos, como la construcción de banners, remeras y la participación en una radio local. El tercer dispositivo en implementación es “Lazos con la comunidad”, que retoma un proyecto previo a la pandemia y que promueve la vinculación entre las y los estudiantes fuera del espacio escolar. Entre las acciones desplegadas en el marco de este proyecto, las docentes mencionaron la construcción colaborativa de una bandera argentina entre estudiantes de primaria y de secundaria. Esta actividad se realizó en la plaza central de la ciudad y participaron también las familias y el personal de la escuela. En la entrevista, las docentes no hicieron mención del dispositivo “Trayectorias escolares post pandemia”, incluido en el proyecto. En cuanto al impacto de la implementación sobre las trayectorias escolares, en algunos casos, como el del dispositivo “Descubriendo el mundo laboral”, aún no se observan resultados concretos, como el “nivel de participación del alumnado” manifestado en el TIF como resultado esperado, porque la puesta en marcha es muy reciente. En cambio, en cuanto al dispositivo “Anti Bullying Escolar” ya se observan muy buenos resultados que tienen que ver con el involucramiento de las y los adolescentes en las acciones implementadas y, en un caso puntual, con la colaboración de un grupo de alumnas que contribuyeron a desactivar una acción de bullying que se estaba generando anónimamente a través de las redes sociales. El involucramiento y la participación de las y los jóvenes también se observa en las acciones llevadas a cabo en el marco del dispositivo “Lazos con la comunidad” y repercuten positivamente sobre las trayectorias escolares ya que fomentan la creación de lazos entre la escuela primaria y la secundaria, así como el sentido de pertenencia con la institución.

Caso 4. Misiones.

La docente mencionó que se está implementando uno de los cuatro dispositivos diseñados: en el marco del dispositivo “Hábitos saludables, prevención de adicciones mediante el deporte”, que tiene como objetivo realizar actividades recreativas en beneficio de la salud física y mental, se está llevando a cabo un taller de ajedrez. Este taller es en horario extraclase y, al momento de la entrevista, se estaba financiando con los recursos derivados de una rifa. El horario del taller a veces dificulta la participación de los jóvenes, sin embargo algunos de ellos viajaron a distintas localidades para participar de los campeonatos de ajedrez intercolegiales. En el contexto de este dispositivo también se organizó un campamento para los estudiantes de primer año. Otras actividades previstas en el marco de este dispositivo son el “Taller de ping pong” y el “Taller de teatro” que, al momento de la entrevista, no se estaban implementando porque, aún cuando la escuela cuenta con docentes para llevarlos a cabo, no tiene recursos económicos para destinar a ese fin. En la búsqueda de una solución, desde la escuela se tomó contacto con las autoridades provinciales para solicitar recursos, sobre todo para financiar las horas de los docentes propuestos para los distintos talleres. El dispositivo “Manos que hablan”, sobre lengua de señas, tampoco se estaba implementando por falta de honorarios para el docente del taller. Los dispositivos “Taller deportivo” y “La nomofobia y sus efectos” tampoco se estaban implementando al momento de la entrevista. La docente mencionó que, si bien el objetivo es comprometer en la implementación de los dispositivos diseñados a otros docentes que no participaron de la formación, esto a veces se dificulta a raíz de distintos elementos del contexto escolar: paros docentes, exceso de tareas, involucramiento de los docentes en otros proyectos. La docente entrevistada mencionó que el Taller de ajedrez tiene un impacto muy positivo sobre las trayectorias de los estudiantes. Por un lado, mejora la integración de las y los jóvenes en la escuela y su sentido de pertenencia. Por otro lado, fomenta la concentración y el aprendizaje de contenidos curriculares vinculados con la matemática.

Caso 5. Entre Ríos.

Se están llevando a cabo actividades en el marco de dos dispositivos: “Bienvenidos estudiantes de primer año” y “ESI: compartimos nuestras voces y expresamos lo que sentimos”. Las docentes mencionaron que a veces se dificulta concretar ciertas actividades diseñadas en el marco de los dispositivos por la falta de participación de las familias y de otras instituciones de la comunidad. Esto implica que, por el momento, no se observen modificaciones sobre las dinámicas institucionales a partir de la implementación. Además, indicaron que se observa cierta resistencia al cambio en algunas prácticas docentes; por ejemplo, en el caso de aquellos que tienen mayor antigüedad en la escuela, y que no son tan permeables a realizar acciones distintas a las que vienen haciendo todos los años. Cabe destacar que las docentes entrevistadas mencionaron que antes de realizar la formación llevaban adelante actividades de manera dispersa; a partir del diseño de los dispositivos en el marco del TIF pudieron enmarcarlos en el enfoque de habilidades socioemocionales y abordarlos de manera integral. Los dispositivos “La Convivencia Escolar” y “Acompañamiento a las trayectorias desde la perspectiva institucional” no se mencionaron durante la entrevista, pero las docentes contaron que en la escuela se está implementando un dispositivo sobre alimentación saludable mediante la realización de diferentes talleres: uno coordinado por una nutricionista, donde las y los jóvenes elaboran sus propios alimentos saludables para consumirlos en la merienda. También se llevaban adelante actividades coordinadas por el profesor de educación física, como caminatas y excursiones; y charlas sobre la problemática de los humedales. Las docentes mencionaron que estas acciones repercuten positivamente sobre las trayectorias escolares de las y los estudiantes porque los involucra en actividades que los motivan y entusiasman como, por ejemplo, cocinar sus propios alimentos, y eso tracciona su participación en la escuela.

Caso 6. Entre Ríos.

La docente mencionó que se encuentran en implementación los dispositivos “Conviví sanamente” y “Organización de los tiempos y técnicas de estudio”. En cuanto al primero, se aborda la cuestión vincular, el querer a uno mismo y la relación con el otro. También se trabajan los conflictos surgidos a partir de agresiones verbales y las situaciones de poca tolerancia con otros. En estos espacios se presentan consignas específicas que apuntan a llevar a cabo dinámicas temáticas, pero también a identificar ciertas problemáticas para tratarlas a partir del acompañamiento. En cuanto al segundo dispositivo, se lleva a cabo mediante la realización de talleres sobre técnicas de estudio y la organización y planificación del tiempo. En estos talleres –entre otras actividades- se enseña a las y los estudiantes a usar una agenda y se convoca a las familias para brindarles herramientas para el acompañamiento. Ambos dispositivos, que se venían trabajando en la escuela sin un encuadre específico, a partir de la formación se encuentran enmarcados en el enfoque de las habilidades socioemocionales. Desde la escuela se incentiva la participación de docentes que no estuvieron en el trayecto formativo en las distintas actividades que se llevan a cabo en el contexto de estos dispositivos. Durante la entrevista no se mencionaron los dispositivos “Proyectando nuestro futuro” y “Conociéndonos”, elaborados en el marco del TIF. La docente entrevistada mencionó que los talleres realizados tienen un impacto positivo sobre las trayectorias escolares porque promueven la generación de hábitos de estudio y el abordaje de los vínculos.

Caso 7. Entre Ríos.

Se están implementando 3 de los cuatro dispositivos diseñados. Por un lado, el dispositivo “Nos conocemos” está destinado a estudiantes de primer año y aborda el ingreso a la secundaria mediante un encuentro inicial durante el primer mes de cursada. Su objetivo es que cada estudiante se ambiente al nivel. Esta actividad ya la venían realizando en la escuela y las docentes observan que tiene repercusiones positivas, pues es notoria la mejora respecto a la integración, adaptación y regularidad de quienes ingresan en primer año. En segundo lugar, el dispositivo “Entre todos es mejor”, que tiene como objetivo conocer y desarrollar estrategias pedagógicas y de habilidades emocionales para docentes y estudiantes, implicó la realización de algunas reuniones con docentes y está previsto que se realicen una vez por mes. En tercer lugar, en el marco del dispositivo “La familia, eje fundamental” se realizaron talleres para instruir a las familias acerca del acompañamiento a los estudiantes. El dispositivo “Tutores pares”, que tiene como objetivo que los estudiantes del Ciclo Orientado acompañen desde su experiencia a los del Ciclo Básico, no se estaba pudiendo llevar a cabo al momento de la entrevista por falta de tiempo para organizarlo y prevén lograrlo el próximo año. Las docentes mencionaron que los dispositivos diseñados en el marco del TIF fueron socializados con todos los docentes de la escuela para hacerlos partícipes de la implementación. También destacaron, como impacto positivo de los dispositivos implementados, modificaciones en la asistencia de algunos estudiantes repitentes que llegaron de otras escuelas. Asimismo, observan cambios en las dinámicas institucionales que se verifican en un mejor encuadre y organización de los proyectos de la escuela.

ciñientos
construyamos desde la educación

WWW.CIÑIENTOS.ORG @fCÑIENTOS