



# Procesos de Institucionalización del Plan de Mejora Institucional en un colegio de nivel medio estatal en San Salvador de Jujuy (Año Académico 2015)

Autor: Aramayo, Laura Fabiola del Valle.

[delvallearamayo@gmail.com](mailto:delvallearamayo@gmail.com)

## Breve Curriculum Vitae

Licenciada en Gestión Educativa. Especialista en Docencia de la Educación Superior y TICS del Ministerio de Educación de la Nación. Profesora en Ciencias de la Educación. Maestrando en Teoría y Metodología de las Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.

## Resumen

En el marco de los lineamientos Políticos del Plan Nacional de Educación Obligatoria se destaca la centralidad del fortalecimiento de las instituciones educativas para garantizar la obligatoriedad de la escuela secundaria. En el año 2010 surge la Política Federal del Plan de Mejora Institucional (PMI) que se presenta como una herramienta para fortalecer los procesos de enseñanza, aportando las condiciones necesarias para sostener las trayectorias escolares. Pero el PMI no actúa aisladamente, la Institución Educativa debe



articularse al PMI con el fin de garantizar dichas condiciones que los alumnos demanden y requieran. Se propone analizar la implementación del PMI en un Colegio de gestión estatal de San Salvador de Jujuy en el período 2015. La Institución cuenta con una matrícula total de 519 alumnos y 110 docentes activos, comprendidos en dos turnos. Se reportan para el período estudiado un 25% de repitencia y un 15% de desgranamiento. La investigación se encuadró en un diseño cualitativo descriptivo enmarcado en un Paradigma Interpretativo de corte transversal. Se seleccionaron dos técnicas de recolección de datos: entrevistas abiertas y análisis de fuentes documentales. Las entrevistas se realizaron a dos Directivos, Coordinadora del PMI, Asistente Territorial del PMI y cuatro docentes. Los resultados empíricos se agrupan desde dos dimensiones: la administrativa y la comunitaria. Se concluye que la realidad de la Institución Educativa se presenta compleja y dinámica, donde la gestión de recursos humanos y financieros, tiempos y espacios para implementar las acciones del PMI hacen que los directivos de la institución desarrollen y lleven a cabo una *“gestión creadora de nuevos sentidos y prácticas para una escuela en transformación”*.

## Palabras clave

Plan de Mejora Institucional - Gestión Educativa – Nivel medio – Escuela Pública

## Processes of Institutionalization of the Institutional Improvement Plan at a state middle school in San Salvador de Jujuy (Academic Year 2015)

### *Abstract*

*Within the framework of the Political guidelines of the National Plan for Compulsory Education, the centrality of the strengthening of Educational Institutions to ensure the compulsory nature of secondary school is highlighted. In 2010, the Federal Policy of the Institutional Improvement Plan (IIP) emerges as a tool to strengthen teaching processes,*

*providing the necessary conditions to sustain school trajectories. But the IIP does not act in isolation, the Educational Institution must articulate itself to the IIP in order to guarantee those conditions that the students demand and require. It is proposed to analyze the implementation of IIP in a School of State Management of San Salvador de Jujuy in the period 2015. The Institution has a total enrollment of 519 students and 110 active teachers, comprised in two shifts. 25% of repetition and 15% of peeling are reported for the studied period. The research was framed in a descriptive qualitative design framed in an Interpretative Paradigm of transversal section. Two techniques of data collection were selected: open interviews and analysis of documentary sources. The interviews were conducted to two managers, PMI Coordinator, PMI Territorial Assistant and four teachers. The empirical results are grouped from two dimensions: administrative and community. It is concluded that the reality of the Educational Institution is complex and dynamic, where the management of human and financial resources, times and spaces to implement IIP actions make the institution's managers develop and carry out a "creative management of New senses and practices for a school in transformation".*

## Key Words

*Institutional Improvement Plan - Educational Management - Middle Level - Public School*

## Introducción

*Deserción y repitencia*, son problemáticas que se hacen presentes en las realidades de numerosas Instituciones Educativas de nuestra provincia, realidades que no son ajenas para muchos de nosotros como docentes.

Estas dos categorías que etiquetan a nuestros alumnos, deserción y repitencia, dan cuenta de alumnos que no siguen los ritmos teóricos de la escolaridad, no siguen una progresión lineal prevista por éste, en los tiempos marcados por una periodización estándar que suponen el ingreso a tiempo, permanecer y avanzar un grado por año. Esta forma ideal de recorrer la escolarización contrasta con las trayectorias reales de nuestros alumnos.

A lo largo del año 2009, el Consejo Federal de Educación (CFE), conformado por las máximas autoridades educativas nacionales y provinciales, acordó un Plan Nacional de Educación Obligatoria (Resolución CFE N° 79/09) que brinda la oportunidad de una construcción conjunta de estrategias que integren las políticas nacionales, provinciales y locales, para enfrentar los desafíos de la educación obligatoria, en sus diferentes ámbitos, niveles y modalidades. En este marco, el Plan Nacional procura movilizar voluntades, acciones y recursos para lograr diversos objetivos políticos, entre ellos:

*“Alcanzar el ejercicio efectivo del derecho a la educación de todos los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, con y sin discapacidad, con políticas públicas que garanticen (...) el cumplimiento de la educación obligatoria.” (Res.79/09).*

Para avanzar con las decisiones adoptadas en dicho Plan, el CFE durante el mismo año sanciona un conjunto de lineamientos para la educación secundaria: Resolución CFE 84/09 “Lineamientos Políticos y Estratégicos de la Educación Secundaria Obligatoria”; Resolución CFE 88/09 “Institucionalidad y Fortalecimiento de la Educación Secundaria Obligatoria; Planes Jurisdiccionales y Planes de Mejora Institucional”; y la Resolución CFE 93/09 “Orientaciones para la Organización Pedagógica e Institucional”.

A partir de estos acuerdos en los cuales se destaca la centralidad del fortalecimiento de las instituciones educativas para garantizar la obligatoriedad de la escuela secundaria, las políticas educativas plantean el desarrollo de estrategias de acompañamiento a las escuelas en sus procesos de cambio y en el fortalecimiento de sus equipos.

En este contexto, a partir de las diversas resoluciones aprobadas por el Consejo Federal de Educación en el año 2009, nace en el año 2010 la política Federal del Plan de Mejora Institucional (PMI), diseñado para avanzar en una transformación progresiva del modelo institucional y de sus prácticas pedagógicas generando recorridos formativos que permitan efectivizar el derecho personal y social a una educación secundaria de calidad para todos los adolescentes y jóvenes.

Toda institución educativa secundaria de gestión estatal de nuestra provincia cuenta con el Plan de Mejora Institucional. Mediante él mismo las instituciones educativas reciben un presupuesto en efectivo, compuesto por horas institucionales destinadas para el desarrollo de las estrategias de acompañamiento a las trayectorias de los alumnos, y Gastos Operativos, presupuesto destinado para la compra de materiales didácticos y merienda seca para el acompañamiento de las estrategias planificadas dentro del PMI.

El Plan de Mejora se presenta en nuestras escuelas como una herramienta para fortalecer los procesos de enseñanza, aportando las condiciones necesarias para sostener las trayectorias escolares de nuestros alumnos. Pero el plan de mejora no actúa de manera aislada, la Institución Educativa debe articularse al PMI con el fin de garantizar dichas condiciones que los alumnos demanden y requieran.

Es por ello que para garantizar las condiciones necesarias para los alumnos, la institución debe concentrar y direccionar los recursos con los que cuenta, integrando las políticas, programas, planes, nacionales y jurisdiccionales que perciben para potenciar y fortalecer las propuestas formativas del Plan de Mejora Institucional en beneficio de los alumnos.

*Deserción y repitencia*, son dos constantes que están latentes en numerosas instituciones educativas, y por qué no incluirlo ya que también es una realidad presente y no ajena en nuestras instituciones que afecta a las trayectorias escolares continuas de nuestros alumnos: alumnos en situación de vulnerabilidad económica. Por todo ello tomo vital importancia el tema de investigación “Plan de Mejora Institucional” como política educativa, el cual tiene como centralidad el fortalecimiento de las Instituciones Educativas.

Para ello se tuvo en cuenta las dimensiones teóricas administrativa y comunitaria, que mencionan Frigerio et al. (1992), las cuales nos permitieron conocer cómo es la implementación del Plan de Mejora Institucional en un Colegio Secundario de Gestión Estatal de San Salvador de Jujuy, durante el período lectivo 2015, problema del que parte la presente investigación.

Se propone analizar la implementación del Plan de Mejora Institucional en un Colegio de Gestión Pública de San Salvador de Jujuy en el período 2015. Colateralmente se formulan como objetivos particulares, describir acerca de la articulación del Plan de Mejora Institucional para su implementación con otros planes y/o programas en el colegio objeto de estudio; indagar si las acciones planificadas e implementadas dentro del PMI responden al objetivo del mismo y conocer la perspectiva que poseen los actores institucionales del citado colegio sobre el Plan de Mejora Institucional.

## Metodología de la investigación

El espacio de estudio seleccionado fue el Colegio Bachillerato Provincial Nº 2 de San Salvador de Jujuy. El mismo se encuentra ubicado en la calle Cochabamba N°1260 del Barrio San Pedrito, es de gestión estatal y cuenta con una matrícula total de 519 alumnos y 110 docentes activos, comprendidos entre turno mañana y turno tarde. De acuerdo a datos vertidos por la Institución se reportan para el período estudiado un 25% de repitencia y un 15% de desgranamiento.

Los alumnos que concurren al mismo son en general de clase media baja, la mayoría de ellos provenientes de barrios aledaños que se caracterizan por ser, en la mayoría de los casos, de viviendas que fueron provistas por el Gobierno provincial a través de planes de vivienda. La mayoría de los padres de los alumnos trabajan en la administración pública o bien en empleos cuenta propistas.

Metodológicamente se realizó una investigación basada en un diseño cualitativo descriptivo enmarcado en un Paradigma Interpretativo de corte transversal. Se seleccionaron dos técnicas de recolección de datos: entrevistas abiertas y análisis de fuentes documentales. Las entrevistas se realizaron a dos Directivos (Director y Vice Directora), Coordinadora del PMI, Asistente Territorial del PMI (A.T.T), y cuatro docentes.

Los resultados de las entrevistas fueron analizadas en función de categorías empíricas emergentes del discurso de los actores sociales y las mismas se agruparon en dos dimensiones: la administrativa y la comunitaria que fueron definidas en función de las categorías teóricas sugeridas por Frigerio et al. (1992).

La dimensión administrativa, la cual se refiere a cuestiones de gobierno, nos permitió analizar y comprender las tareas y responsabilidades que asumen los equipos de conducción al momento de implementar el Plan de Mejora Institucional. A partir de esta dimensión nos encontraremos con aspectos referidos a los Directivos como planificadores de estrategias, para lo cual consideran los recursos humanos y financieros con los que

cuentan. Así también nos encontraremos con aspectos referidos a la división de trabajo, el control y seguimiento de las acciones y la aplicación de correcciones si es que fueran necesarias para mejorarlas.

En relación a la dimensión comunitaria, la misma nos permitió analizar y comprender la participación de los miembros de la comunidad educativa en las acciones que comprometen a la Institución en respuesta al Plan de Mejora Institucional. A partir de esta dimensión nos encontraremos con aspectos referidos a: el modo en que la institución educativa considera las demandas, las necesidades y los problemas de sus alumnos, y la planificación e implementación de acciones con el PMI para responder a ellas; la participación de los actores Institucionales en la planificación del PMI, y la perspectiva u opinión que poseen los actores Institucionales sobre el Plan de Mejora Institucional.

Los resultados fueron posteriormente integrados a la información proveniente de las fuentes documentales, a fin de articular y triangular los datos que reportan esta investigación y de esta manera poder confrontarla con la teoría propuesta.

## Resultados y discusión

### La gestión y su puesta en práctica

Toda institución educativa es particular, con un cierto clima, una modalidad de enseñar y aprender, ciertos modos de usar el espacio y moverse en él. Fernández (1994:39) afirma que “ciertos rasgos en el comportamiento, un modo peculiar de enfocar los problemas, una manera típica de encarar y desarrollar las relaciones convergerán –en cada caso- para constituir, el sello, la marca institucional”. Así se lo evidencio también en la institución, donde una manera particular de actuar y de organizarse, provocan una dinámica, un estilo y una cultura institucional que las caracteriza:

*Dir.: “Es todo un movimiento el que se debe hacer para implementar las acciones. No es solo decir contrato a tal docente que va a dar tal acción, eso implica mucho movimiento y gestión de recursos, de financiamiento, de tiempo y de espacio. Lo charlamos, lo diagramamos en equipo, repartimos funciones”.*

Este fragmento nos permiten comprender todo lo que implica implementar el Plan de Mejora Institucional, donde la gestión se presenta como aquella que hace referencia a procesos, que “permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la distribución de tiempos, espacios y responsabilidades” en coincidencia con lo planteado por Harf y Azzerboni (2003:34). Se evidencia como la gestión organiza el marco para el quehacer y se lo puede visualizar en los modos de decidir, y en el tipo de decisiones que se toman, en la distribución del tiempo y del espacio, en la administración de los recursos, transformando lo dado en nuevos caminos posibles.

El objetivo, el para qué gestionar, es para que las cosas sucedan (Blejmar, 2005). En el sentido de que:

Las ideas se transformen en actos:

- Dir.: *“tenes que hacer mesa de gestión, analizar las situaciones, y ver qué estrategia se puede proponer con el PMI. En base a todo esto se va llevando a cabo las acciones. Es estar revisando los datos constantemente e ir viendo que acciones implementar para atender a esa realidad que arroja los datos”*

La planificación mute en acciones eficaces:

- Coord.: *“(…) como coordinadora, coordino el PMI (…). Podría decirse que me encargo de ordenar el Plan y adecuarlo a la institución en conjunto con los Directivos. Adecuarlo a las necesidades, y proveer para esas necesidades. Constantemente estoy viendo que se necesita, hablando con los chicos, con los docentes, con los tutores, ver si necesitan materiales, que proyecto se puede impulsar, los horarios y los espacios disponibles para las acciones. Vendría a ser la parte más operativa del Plan”.*

La gestión se confronte con lo real y con los resultados que alcanza:

- V. D.: *“En realidad lo que hacemos es ver la escuela en su integridad, particularmente poder detectar los problemas, si bien es cierto apuntamos a determinadas problemáticas, siempre miramos la escuela en general, porque tenemos la visión de que la escuela siga siendo inclusiva, que los chicos puedan hacer trayectorias escolares completas”*

Lejos quedo la gestión entendida solamente como administración, enfocada en solo cuestiones administrativas con baja presencia en lo educativo, tal como queda reflejado en los fragmentos expresados por los entrevistados. Aquí la gestión educativa comprende los problemas de administración, pero no se restringe solo a ellos, ocupándose también de lo pedagógico y de las trayectorias escolares de sus alumnos. La gestión, se presenta así también como aquella acción donde se construye una visión sobre qué es lo que desean alcanzar como resultados, donde se proponen, crean, y diseñan las acciones del PMI.

Desde la lectura de los fragmentos de los actores sociales, la gestión se presenta como aquella acción que sugiere inmediatamente actuación, desde una dimensión dinámica, mediante un conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de sus objetivos y metas, los cuales se encuentran expresados dentro de su Plan de Mejora Institucional.

## La acción gestora

Con acción gestora aludimos a la dimensión operativa de la actuación, focalizándose en “*el quién y el cómo*”. Los protagonistas de la gestión son los “*sujetos actores*”, en palabras de Blejmar (2005). Estos sujetos actores, son aquellos individuos que operan desde un rol o posición organizacional, en este caso el Director y la Vice Directora de la Institución.

Estos sujetos que gestionan son actores posicionados desde su rol, pero empujados por el sujeto que está detrás de ellos. Este sujeto-actor según afirma Blejmar (2005:32) *“gestiona desde su saber y saber hacer en educación y en conducción educativa, desde la escucha, inteligencia emocional, y desde el sujeto que está siendo”*, como se lo verá en los siguientes fragmentos expresados por los actores institucionales:

- V.D: *“(...) teníamos que implementar varias acciones y muchos alumnos que iban a concurrir, y corriendo armábamos los lugares, en la biblioteca, en la sala de profesores, en gabinete de informática, para que los tutores puedan dar las clases, largábamos todo y decíamos “Dios nos salve”.*

- V.D: *“(...) también hay que hablar con los porteros porque se tienen que quedar fuera de su horario laboral, son los que tienen que venir a abrir el colegio los días sábados si hay tutorías ese día (...)Y hay que hablar con ellos, se les daba compensación por el día que se quedan fuera de su horario laboral (...).*

Blejmar (2005: 25), afirma que *“la gestión es el territorio, allí donde el proyecto pedagógico es el mapa”*. En esta investigación y según el discursos de los actores entrevistados, podemos decir que *“la gestión es el territorio, allí donde el Plan de Mejora institucional es el mapa”*. Aquí la gestión se constituye, desde un saber hacer, donde los directivos afrontan sus miedos, temores y cansancio, no permitiéndose decir “no podemos”, frente a determinados momentos o eventos que se les presentan con el Plan de Mejora Institucional (PMI), poniendo en juego saberes que solo surgen frente a una necesidad. Estos aportes nos permiten ver y comprender quienes son los actores que gestionan el PMI, pero también resulta relevante ver y comprender el *“cómo se gestiona”*. Ana María Amarante define a la gestión directiva como *“el conjunto de acciones orientada a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa”* (2000:11).

Entendida así la gestión directiva, como *“la actuación propia de la conducción educativa”* (Amarante, 2000:11), esta actuación tienen acciones relativas a la toma de decisiones, y es aquí donde entra el cómo se gestiona el Plan de Mejora Institucional:

- V.D: *“el Plan de Mejora es una oportunidad que si se la aprovecha bien, y si la escuela puede organizar bien las cosas, todo tiene que ver con la gestión que uno haga para llevar adelante todo y del trabajo en equipo con la coordinadora, secretarios y administrativos (...) todo los aspectos administrativos que conlleva desde las rendiciones, lo administrativo y lo organizativo, pedagógico, es un plus más para los Directivos y no solamente del PMI, sino de todos los programas que entran al colegio”.*

El hecho de movilizar recursos, personas, tiempo, dinero, espacios, implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades como factor determinante para llevar a cabo el PMI. La gestión directiva implica así, para poder llevar a cabo la conducción del PMI, una coordinación de esfuerzos para la concreción del Plan de Mejora.

*El quien gestiona:* los sujetos-actores, el Director y la Vice Directora. *El cómo se gestiona* el PMI, mediante la optimización de recursos y la delegación de tareas.

En esta situación la gestión directiva es ejercida por sujetos- actores- estratégicos, ya que actúan según las situaciones dinámicas y cambiantes que se les presentan. Creemos que no existe un mejor o peor líder, un mejor o peor directivo, sino aquel que sabe adecuarse y accionar según a las situaciones que se les plantea, tal como lo hicieron los Directivos.

Nos encontramos así con una gestión creadora de nuevos sentidos y prácticas para una escuela que se encuentra continuamente en movimiento para la concreción del PMI, donde el orden, y la administración de lo dado y posible, son condiciones necesarias pero no suficientes. Tal como afirma Blejmar *“la escuela requiere desplegar un potencial que atraviese la barrera de lo posible, lo dado, para crear nuevos posibles, tal vez de riesgo, pero necesarios”* (2005:58).

## El proceso de mejora escolar

Según la Resolución 84/09 del Consejo Federal de Educación, el Plan de mejora Institucional está destinado a fortalecer los procesos de enseñanza, a aportar las condiciones necesarias para sostener las trayectorias escolares, permitiendo así la construcción de diversos recorridos para la enseñanza y el aprendizaje. Al leer la finalidad del PMI, es imposible que no la relacionemos con un proceso de mejora escolar, pero el PMI solo plasmado en un documento y en actos resolutiveos no pueden convertirse en un acto de mejora, se requiere su puesta en práctica. Aquí es donde cobra especial importancia la gestión del mismo.

La gestión e implementación del PMI puede quedar atrapada en un discurso infértil o puede convertirse en una herramienta poderosa de mejora. Cada institución educativa decide cómo implementar el PMI, se trata de una tarea de *“reconocimiento de lo existente, de conceptualización de los problemas y de establecimiento de prioridades. La responsabilidad sobre esta tarea es fundamentalmente de la conducción escolar”* (Ministerio de Educación, 2011:19).

Sobre esta base, las escuelas tienen que elaborar sus respectivos Planes de Mejora Institucional, en el que se plasmen el diagnóstico, se conceptualicen los problemas y se planifiquen las acciones para enfrentarlos, tal como lo realiza la institución educativa:

*-V.D: “El proyecto del Plan se lo elabora todos los años (...) se plantea el diagnóstico, los problemas que se presenta en los alumnos, y las acciones que se van a llevar a cabo durante el año para atender a la necesidades de los alumnos y mejorar la situación inicial de partida, tanto cuantitativa como cualitativa. Cuantitativa en cuanto a mejorar los números de alumnos aprobados, menos alumnos desaprobados, mayor número de alumnos que egresen. Y cualitativo, en cuanto al acompañamiento de los alumnos en cuanto a lo social, lo afectivo, y acompañamiento de sus aprendizajes”.*

La palabra *“mejora”* denota un hacer a partir de lo que existe, tal como lo reflejan los testimonios de los actores institucionales. Así la mejora escolar tiene un punto de partida, que en este caso se presenta como el *“diagnostico”*, un problema que se detecta y que genera la necesidad de cambiarlo y actuar sobre el para mejorarlo.

Así, el diagnostico devenido en problema, se presenta como el punto de partida, la

situación inicial desde la que se parte con el PMI; se presenta como la base desde la cual las acciones o estrategias que se planifican cobran significados, en función de lo que se quiere hacer y lograr.

El PMI se muestra así como aquel documento que permite a la institución educativa realizar un reconocimiento de lo existente: la escuela que tenemos y la escuela que queremos.

Gvirtz (2011:94) afirma, que *“los Planes de Mejora deben ser flexibles, contemplando la posibilidad de modificaciones, haciéndose eco así de una realidad con altos grados de incertidumbre”*. La flexibilidad de los planes que menciona Gvirtz, se hace presente en el PMI de la institución, así lo expresa la coordinadora:

*-Coord: “(...) pero después va sufriendo modificaciones constantemente, ya sea por qué los resultados no son los esperados entonces se modifica la acción o se acorta los meses de dictado de esa acción, o también surgen durante el transcurso del año otras necesidades o problemáticas y eso hace que contantemente la planificación vaya cambiando. No es algo estático. Todos los meses se hacen informes, los tutores, los directivos, yo, y los indicadores cuantitativos de espacios críticos y ausentismo de los preceptores y jefes de áreas e informes, influyen y nos permiten hacer una lectura y cambiar o no las acciones.*

Los informes realizados por los tutores y directivos y coordinadora, los indicadores brindados por los preceptores y jefes de áreas, datos estadísticos, relevamiento de espacios críticos y ausentismo, son piezas claves en la implementación del PMI, los cuales permiten crear, continuar, cambiar o re direccionar las acciones del mismo, dando cuenta de su flexibilidad. Estos indicadores son denominados “dispositivos de seguimiento y monitoreo”. *“La incorporación de dispositivos de seguimiento y monitoreo de las trayectorias de los alumnos y de las acciones del Plan permiten obtener información acerca de los avances y realizar durante el año, los ajustes y las adecuaciones que resulten necesarios para alcanzar las metas propuestas”* (Ministerio de Educación, 2011:43):

Estos dispositivos de monitoreo y seguimiento, los cuales también se encuentran plasmados en el PMI de la institución y en los informes pedagógicos que realizan los Directivos, permiten responder a los problemas o necesidades que surge en el camino y realizar cambios si fueran necesarios, en función de las nuevas situaciones que se les presentan.

La planificación e implementación del PMI desde esta perspectiva, se encuentra posicionada desde el planeamiento estratégico, donde se lleva a cabo un ajuste continuo de las acciones a las necesidades o problemas de los alumnos, diseñando acciones para responder a ellos sin perder el rumbo fijado, el cual es: aportar las condiciones necesarias para sostener las trayectorias escolares de sus alumnos, permitiendo así la construcción de diversos recorridos para la enseñanza y el aprendizaje.

### Los obstáculos: la articulación con planes y programas.

Al hablar sobre “los obstáculos”, no hacemos referencia a aquella situación o hecho que

impide el desarrollo de una acción, sino como lo plantea Leithwood (1994), como aquellos *“recursos o apoyos necesarios para generar la mejora deseada de lo dado”*.

Avanzando en esta tarea tan importante que propone la Ley de Educación Nacional en cuanto a la obligatoriedad de la educación secundaria y en cuanto al PMI como el *“instrumentos que conformarán los apoyos básicos de los procesos de institucionalización y fortalecimiento de la educación secundaria”* como lo plantea la (Resolución CFE N° 88/09. Anexo), ocupa un rol protagónico la institución educativa en cuanto a garantizar las condiciones necesarias para emprender este camino, articulando su PMI con un Programa y una Línea de acción Nacional.

Los Directivos de la Institución Educativa gestionan la articulación del PMI con el programa Centro de Actividades Juveniles (CAJ) y la línea de Acción de Movilidad, haciendo uso así de los recursos con los que cuentan y perciben para vehiculizar y concretizar la finalidad del PMI, el cual se refiere, tal como lo propone la Resolución CFE N° 88/09, generar cambios en la *“cultura institucional”* que permita alojarlos para garantizar trayectorias *“continuas y completas”* y avanzar, de este modo, en la construcción de una nueva escuela secundaria inclusiva:

*-V.D: “También articulamos con el Caj. Ellos tienen sus talleristas que son docentes con una formación artística, dan danzas, pintura, manualidades. Y teníamos un espacio crítico de plástica y práctica, y más que la docente vivía faltando, entonces los del Caj nos brindaron un tallerista para que de tutorías a los alumnos y los ayude a realizar sus trabajos plásticos y prácticos para que no desapruében la materia. Porque está la realidad que no todos se pueden pagar un profesor particular para que los ayude”.*

*-Coord.: “(...) con movilidad, nos dan un presupuesto para comprar abonos a los chicos que los necesiten, como son varias actividades que se les brinda, deben venir a contra turno, y el becu no les alcanza para todas las actividades que se les brinda, entonces se les da abonos particulares de las empresas de colectivos (...) para nosotros en de mucha ayuda, porque la mayoría de los chicos no viven cerca del colegio, vienen de diferentes barrios, porque es una escuela a la que llegan los repitentes que no son aceptados en otros colegios, o que no consiguieron banco en otro colegio, y los boletitos ayudan a que los chicos puedan venir a sus talleres o tutorías”.*

En los últimos años, la preocupación por la efectiva garantía al derecho de la educación para todos los niños, niñas y jóvenes ha llevado al Ministerio de Educación Nacional a desarrollar políticas educativas que fortalecen los procesos de enseñanza de manera de mejorar la propuesta escolar, a la vez poniendo especial énfasis en diseñar estrategia para acompañar las trayectorias escolares de los alumnos y alumnas, de manera de que las mismas sean completas y continuas. Así, atendiendo a ello, la institución educativa desde su Plan de Mejora Institucional articula sus acciones en pos de garantizar la obligatoriedad y trayectorias continuas y completas a sus alumnos, con otras dos políticas educativas: CAJ (Centro de Actividades Juveniles- Programa Nacional de Extensión Educativa) y Aportes

para la movilidad (Línea de Acción Nacional).

El Plan de Mejora Institucional se constituye así en *“una oportunidad para poner en marcha una o más iniciativas que resulten novedosas para esa comunidad educativa. De modo que una escuela puede aprovechar los recursos que se ponen a su disposición, para impulsar una estrategia (...)”* (Ministerio de Educación, 2011:26). Aquí la Institución Educativa, los Directivos, articulan el PMI con un Programa Nacional de Extensión Educativa, y una Línea de Acción Nacional.

## El PMI “de” y “en” la escuela.

Los propósitos PMI se encuentran estipulados en el anexo de la Resolución CFE N° 88/09, los mismos aluden a:

- *Planificar el desarrollo institucional a corto y mediano plazo tendiente a mejorar la calidad de la enseñanza y las trayectorias educativas de los estudiantes.*
- *Lograr la inclusión y permanencia de los alumnos en la escuela y propiciar el desarrollo de propuestas de enseñanza que posibiliten a todos aprendizajes consistentes y significativos con especial énfasis en la atención de aquellos en situación de alta vulnerabilidad socioeducativa.*
- *Desarrollar propuestas curriculares que atiendan a los intereses y necesidades de los alumnos enfatizando la centralidad de la enseñanza.*

Atendiendo a estos propósitos, los directivos planifican diversas acciones que responden a tres estrategias, respondiendo a lo planteado por el documento del Ministerio de Educación (2011), estas se refieren a: Acompañamiento y orientación al proceso de incorporación a la escuela secundaria, acompañamiento al recorrido escolar, y por último, acompañamiento al egreso de nivel.

Con respecto a la primera estrategia *“Acompañamiento y orientación al proceso de incorporación a la escuela secundaria”*, la Institución educativa implementa las siguientes acciones: Para facilitar esta etapa de transición de la escuela primaria a un colegio secundario la Institución lleva a cabo jornadas de ambientación y tutorías de lengua y matemática para los alumnos ingresantes a primer año, atendiendo no solo a lo planteado por los lineamientos del PMI, sino también atendiendo a lo planteado por la Resolución CFE84/09 Anexo, la cual indica *“Incluir en los planes de mejora dispositivos de acompañamiento en el ingreso y la primera etapa del ciclo básico, a través de espacios para el aprendizaje de herramientas que contribuyan a la apropiación de la experiencia escolar en la secundaria”*.

Para la segunda estrategia *“Acompañamiento al recorrido escolar”*, la institución implementa las siguientes acciones: tutorías para las mesas de exámenes, tutorías para la etapa compensatoria y para las clases de apoyo, tutores orientadores, tutores profesionales, y tutorías para las políticas educativas del Programa de Acompañamiento Pedagógico (Res.7112), Ponele Título a tu secundario (Res.2848), y Escuela de Verano (Res.2202), políticas educativas incluidas dentro del PMI y financiadas por el mismo. Estas

actividades se presentan como un conjunto de acciones válidas para acompañar y orientar a los alumnos en sus trayectorias escolares para que puedan aprobar sus materias pendientes de aprobación o mejorar las materias en riesgo pedagógico y evitar así la desaprobación del espacio curricular.

Los *tutores orientadores*, destinados para ciclo básico, son quienes se responsabilicen del seguimiento individual de cada estudiante, los escuchan, ven que necesidades o problemas presentan, y buscan los recursos para brindar respuestas más efectivas a las necesidades que presentan los estudiantes para sostener su escolaridad. La tutoría orientadora *“está destinada al acompañamiento de cada alumno y contempla aspectos vinculados al seguimiento de su trayectoria y a garantizar su asistencia sostenida”* (Ministerio de Educación, 2011:70).

Los *tutores profesionales*, son Psicólogos, Asistentes Sociales, Psicopedagoga, contratados con PMI. Son tutores destinados a realizar una lectura y una atención particular sobre las necesidades de los alumnos individuales y grupales, a lo largo de la escolaridad. Las *actividades formativas extra clase*, llevadas a cabo en la Institución Educativa, agrupan a una serie de iniciativas muy diversas, como la red de profesionales los cuales dan talleres de Educación Sexual Integral (ESI), talleres de salud integral, derechos del adolescente, talleres de técnicas de estudio, taller de consumo problemático de adicciones, taller de Tics, de Office y de valores

Con respecto a la última estrategia *“Acompañamiento al egreso del nivel”*, la Institución educativa implementa las siguientes acciones: Ponele Título a tu secundario y la Escuela de Verano, si bien ambas forman parte de la estrategia de *“Acompañamiento al recorrido escolar”*, se presentan también como una estrategia para garantizar las condiciones de salida para la terminación del secundario y la obtención de la certificación correspondiente. Sin duda los objetivos del Plan son ambiciosos dado que se proponen generar cambios en la cultura institucional que permita alojar a sus alumnos y garantizarles trayectorias continuas y completas; avanzando, así, en la configuración de una nueva escuela secundaria inclusiva, tal como lo realiza la Institución Educativa por medio del diseño e implementación de sus acciones.

Llevar a cabo acciones para *“garantizar trayectorias continuas y completas”* a sus alumnos seguramente es una gran tarea, una tarea que requerirá de una gestión. La gestión se despliega aquí en la creación de condiciones y en la construcción de escenarios adecuados para llevar a cabo todas las acciones planificadas como se verá a continuación.

## La visión de los actores institucionales

Al impulsar e implementar el PMI se hacen presentes actores institucionales con diversas formas de ver y comprender el Plan de Mejora, docentes que están a favor y otros en contra, todo ello es parte de una dinámica y cultura institucional conformada por seres heterogéneos con diferentes maneras y modos de pensar.

Se van haciendo presentes discursos de docentes que les parecen que el PMI es una ayuda

para garantizar trayectorias educativas continuas y significativas a sus alumnos, y una ayuda para sus aprendizajes, y docentes que no les parece que no es algo muy bueno, aludiendo que se les brinda cada vez más oportunidades a los alumnos para que puedan aprobar sus materias.

A partir del mandato de obligatoriedad, el fracaso escolar pasa a ser una problemática a atender por las instituciones educativas en su función de formar y educar a las nuevas generaciones. Es el mismo sistema educativo el que tienen el desafío de abordar estos problemas, interpelando las propias concepciones y prácticas institucionales, recreándolas para promover condiciones de enseñanza que tengan como eje los aprendizajes de los alumnos. Es aquí donde juega un papel protagónico el PMI como facilitador de estos procesos.

El objetivo principal es que todos nuestros alumnos estén en la escuela aprendiendo y para ello es necesario que todos reasumamos un responsabilidades en el cumplimiento de ese objetivo, revisar nuestras prácticas educativas, sin apelar al facilismo sino desafiando la propia capacidad de enseñar.

### La orientación del programa de tutorías

Esta categoría nos permitió continuar conociendo la perspectiva de los actores institucionales sobre el PMI, focalizando en aquellos sujetos que permiten que las acciones del PMI se concreten: los tutores. Los tutores son docentes disciplinares con una formación académica como todos nosotros, son ellos quienes acompañan y orientan a los estudiantes en su trayectoria escolar. La tutoría es *“la aptitud que tiene todo profesor de orientar y acompañar al alumno, de sufrir con él o con ella el proceso de alumbramiento conceptual, de ayudarlo a resolver sus problemas ante las situaciones de aprendizaje. En lo educativo la orientación tiende a lograr mejores aprendizajes, mejora calidad educativa (...) la orientación se incluye en la universal necesidad de ayuda debido a la menesterosidad de nuestra condición humana”* (Muller, 1998:45).

Siguen aquí emergiendo posturas diversas no solo con respecto a la implementación del PMI, sino también con respecto a los tutores. Son vistos como algo positivo para el acompañamiento de los aprendizajes de los alumnos, y como algo negativo, en el sentido de que no les agrada la comparación que se hace entre ellos y los tutores contratados por el PMI:

*-Prof.1: “Los tutores vienen con nuevos aires, entusiasmados por los chicos, se veía que los chicos asistían, a veces llevaban los trabajos prácticos y me decían que el tutor los ayudo, además los mismos tutores al tener un grupo reducido de alumnos detectaban problemáticas o los mismos chicos les contaban sus problemas, era como se formaba un vínculo con sus tutores (...). Siempre nos comparan, que ,los tutores se dedican y nosotros no, pero no es porque no queremos, es porque yo tengo muchas obligaciones, tengo que correr de un colegio a otro para dar clases y tengo que ver también a mi familia, más la cantidad de alumnos que*

*tenemos, entre 30 a 35 alumnos. No es fácil”.*

*-Prof. 2: “(...) los tutores tienen otras ganas, están motivados al enseñar, tienen paciencia, y utilizan otros recursos para enseñar como las net, y llegan a formar vínculos con los chicos, los escuchan, charlan con ellos, se interesan por los que les pasa. En cambio el profesor del aula, que ya tiene sus años de antigüedad, está cansado, deben ir de un lado a otro porque tienen horas en diferentes colegios. Sé que deberíamos hacer lo mismo pero a veces cuesta ver nuestros errores (...).*

Estos fragmentos nos permiten ver que los docentes se dan cuenta que es una responsabilidad en cuanto a su profesión el cuidado y la preocupación por sus alumnos. Tal como afirma Contreras Domingo (1997), *“inevitablemente, el hecho de que el oficio de enseñar consista en la relación directa y continuada con personas concretas sobre las que se pretende ejercer una influencia, con la bondad de las pretensiones y con los aspectos más personales de la evolución, los sentimientos y el cuidado y atención que pueden demandar las personas”.*

Creemos que este es el gran desafío que se les presenta a los docentes de la Institución Educativa: revisar y reevaluar sus prácticas de enseñanza, oír y escuchar a sus alumnos, y poder ser tutores orientadores en las trayectorias escolares de sus educandos, porque tutor se hace, no se nace. La única condición es que exista en el docente el deseo de serlo, no es necesario ser un contratado del Plan de Mejora para poder ser tutor de sus propios alumnos.

## Conclusiones

La realidad de la institución educativa se presenta compleja y dinámica, donde la gestión de recursos, tiempos y espacios para implementar las acciones del PMI, el cálculo del financiamiento para el pago de tutores, la colaboración de los porteros de la institución para controlar los tutores y abrir la institución los días sábados para el dictado de las mismas, y brindar los recursos didácticos que se necesiten para las tutorías, todo ellos necesarios para poder llevar a cabo la implementación del PMI, hacen que los directivos de la institución desarrollen y lleven a cabo una “gestión creadora de nuevos sentidos y prácticas para una escuela en transformación”. En este escenario es insuficiente el clásico perfil del director caracterizado por la tradicional función administrativa. El orden, la administración, son condiciones necesarias pero no suficientes. Los directivos despliegan un potencial que atraviesa la barrera de lo posible, para crear nuevos posibles.

La gestión directiva ocupa un lugar protagónico para poder llevar a cabo la implementación del PMI en la institución educativa. Los directivos gestionan e implementan el Plan de Mejora desde su saber y saber hacer en educación, creando las condiciones necesarias para ello. Optimizan los recursos humanos con los que cuentan, los docentes en disponibilidad, para continuar con las acciones del PMI al quedarse sin presupuesto, y se distribuyen tareas a los miembros de la institución (coordinadora del PMI, secretaria y administrativos) para

permitir la concreción del mismo. Los directivos ejercen un liderazgo que lo asumen como una tarea compartida para generar nuevas realidades y escenarios. La gestión no se presenta omnipotente desconociendo los límites que se les presenta a la hora de actuar, todo lo contrario, se presenta una gestión que reconociendo los límites que los separa de lo esperado, los desafía y ponen en juego sus capacidades.

El Plan de Mejora se va definiendo así dentro de la institución educativa como una herramienta de mejora que les permite hacer un reconocimiento de lo existente: la escuela que tienen y la que quieren. La mejora implica aquí un hacer a partir de lo que existe, donde el ausentismo, la deserción, los altos números de aprobados y repitentes, problemas que surgen durante el diagnóstico que requiere el PMI, actúan como el punto de partida de la mejora escolar. Ausentismo, deserción, desaprobados y repitentes, se presentan así como problemas que generan la necesidad de cambiarlo y actuar sobre ellos para mejorarlos.

La realidad de nuestros alumnos se presenta cambiante, dinámica y compleja, lo cual hace necesario pensar en otras formas de ser escuela, en otras formas de enseñar y ser docentes. La institución educativa ya emprendió este camino construyendo otra forma de ser escuela por medio de la implementación del PMI, es cuestión que los docentes acompañen este proceso, y poder ser partícipes así de la construcción de *“una mejor escuela para todos”*, haciendo uso del PMI como una ocasión y herramienta para avanzar en la institucionalización de una escuela donde puedan encontrar o re encontrar con sentidos más potentes que los actuales al estar allí.

Sabemos que la educación de calidad no se logra de un día para el otro, sino que implica un reconocimiento y objetivación del trabajo educativo, revisión y aprendizaje permanente sobre lo que hacemos, reflexión sobre la realidad e invención de nuevos caminos. Lograr la educación de calidad que nos proponemos llevara seguramente algún tiempo y trabajo, pero estamos convencidos de que se hará con las ideas, la experiencia y los saberes de cada uno de nosotros.

## Bibliografía

- Amarante, Ana María. (2000). Gestión directiva. Módulos de perfeccionamiento docente 1 al 4. Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Blejmar, Bernardo (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.
- Contreras, Domingo. (1997). La autonomía del profesorado. Madrid, España: Morata.
- Fernández, Lidia. (1994). El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas: cara y ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas:

- cara y ceca. Elementos para su gestión. Buenos aires, Argentina: Troquel.
- Gvirtz, Silvina. (2011). Construir una buena escuela: Herramientas para el director. Buenos Aires, Argentina: Aique.
  - Harf, Ruth y Azzerboni, Delia,. (2003). Conduciendo la escuela Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires, Argentina: Novedades Educativas.
  - Leithwood, Kennet. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304:31-60.
  - Ministerio de Educación de la Nación. (2011). Diseño e implementación del Plan de Mejora Institucional. Serie de documentos de apoyo para la escuela secundaria. Buenos Aires.
  - Ministerio de Educación de la Nación. (2015). Cuadernos de trabajo. Serie Política Educativa. Módulo 3. Los desafíos de los niveles del sistema educativo.
  - Ministerio de Educación de la Nación. Ley de Educación Nacional N° 26.206.
  - Ministerio de Educación de la Nación. Resolución 79/09.
  - Ministerio de Educación de la Nación. Resolución 84/09 y Anexo.
  - Ministerio de Educación de la Nación. Resolución 88/09 y Anexo.
  - Ministerio de Educación de la Nación. Resolución 93/09 y Anexo.
  - Muller, Marina. (1998). Docentes tutores. Orientación educativa y tutorías. Buenos Aires, Argentina: Bonum.