

Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

SANTA ROSA, 30 de marzo de 2017.

VISTO:

La Disposición N° 56/14 de la ex Dirección General de Educación Secundaria y Superior, modificatoria de la Disposición N° 5/14; y

CONSIDERANDO:

Que la misma aprueba el documento "Especificaciones para la elaboración de los Planes de Mejora Institucional – Provincia de La Pampa";

Que a partir de la implementación de los Programas del Plan de Mejora Institucional (PMI) en las Instituciones de Educación Secundaria de nuestra Provincia, se ha reunido experiencia acerca de la gestión de los proyectos pedagógicos y de los recursos que brinda el Programa;

Que el Ministerio de Educación y la Dirección General de Educación Secundaria han establecido Lineamientos Políticos y Objetivos para la Educación Secundaria, en el período 2016 a 2019;

Que en virtud de la información disponible sobre lo señalado en el considerando anterior, se hace necesario adecuar las especificaciones para el diseño e implementación de los PMI de las Instituciones de Educación Secundaria de nuestra Provincia;

Que para la mencionada adecuación, el Equipo Técnico de PMI elaboró un proyecto de documento en el que se establecen las especificaciones para la elaboración de los PMI en nuestra provincia, para reemplazar al aprobado por Disposición N° 56/14 de la ex Dirección General de Educación Secundaria y Superior;

Que corresponde su aprobación mediante el presente acto administrativo;

POR ELLO:

LA DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

DISPONE:

Artículo 1º.- Apruébase, a partir del inicio del Ciclo Lectivo 2017, el documento: "ESPECIFICACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA INSTITUCIONAL - PROVINCIA DE LA PAMPA", según el Anexo I que forma parte integrante de la presente Disposición.-

Artículo 2º.- Apruébase, a partir del inicio del Ciclo Lectivo 2017, el documento: "MODELO PARA REESTRUCTURAR PLAN DE ME-

//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//2.-

JORA INSTITUCIONAL -CICLO LECTIVO 2017", según el Anexo II que forma parte integrante de la presente Disposición.-

Artículo 3°.- Déjese sin efecto, a partir del Ciclo Lectivo 2017, la Disposición N° 56/14 de la ex Dirección General de Educación Secundaria y Superior.-

Artículo 4°.- Regístrese, comuníquese, elévese a las Subsecretarías de Educación, de Coordinación y de Educación Técnico Profesional y pase a la Dirección de Educación de Gestión Privada, a las Coordinaciones de Área de Educación Secundaria y a las Instituciones de Educación Secundaria, a sus efectos.-

**DISPOSICIÓN N° 094/17.-**

MGI/rb/hau



Prof. Ma. Gabriela IBAÑEZ  
DIRECTORA GENERAL DE  
EDUCACION SECUNDARIA



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

ANEXO I

**ESPECIFICACIONES PARA LA ELABORACIÓN  
DE LOS PLANES DE MEJORA INSTITUCIONAL**

**PROVINCIA DE LA PAMPA**

El presente documento tiene como propósito principal comunicar una serie de indicaciones que permitan a la Dirección General de Educación Secundaria, a las Coordinaciones de Área y a las Instituciones Educativas unificar los criterios para la gestión de los Planes de Mejora Institucional (PMI).

**Cabe recordar que el PMI se inscribe en el Proyecto Educativo de cada Colegio y que se considera una herramienta de la gestión institucional para potenciar, fortalecer, ampliar y/o profundizar la propuesta educativa de la institución (Diseño e implementación del PMI, 2011).**

El objetivo primordial de PMI es hacer realidad la obligatoriedad del Nivel y por lo tanto la inclusión de todos los adolescentes y jóvenes de nuestra Provincia en una "buena escuela secundaria". Entendemos por "buena escuela", una institución en la que todos los estudiantes "tengan la misma oportunidad de aprender, de acceder a conocimientos de calidad y relevantes para sus vidas. Una escuela en donde todos puedan ingresar sin ser discriminados y de la cual puedan graduarse con los mismos saberes y de la misma manera que cualquier otro chico de su edad. Una escuela en la que todos puedan disfrutar de adquirir, transformar, producir y transmitir conocimientos" (Gvirtz, Zacarías y Abregú, 2011).

Asimismo, si se concibe a PMI como una herramienta de gestión, las acciones planificadas en los proyectos deben atender a la resolución de las principales problemáticas definidas por la institución pero también tener como marco ideológico, las leyes y normativas, tanto nacionales como provinciales y los lineamientos políticos de una escuela secundaria obligatoria, inclusiva y para todos. Por este motivo, las estrategias institucionales financiadas por el programa, deben armonizar con los objetivos y lineamientos que el Ministerio de Educación (ME) en general y la Dirección General de Educación Secundaria (DGES), en particular, definen como prioritarios para el período 2017- 2019, a saber:



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//2.-

**Objetivo general:**

Mejorar el ingreso, permanencia y egreso del Nivel Secundario, con saberes relevantes para todos los estudiantes que los habilita para el mejor desempeño en el mundo del trabajo y/o prosecución de estudios de nivel superior, en el marco de una cultura democrática y hacia la conformación de una sociedad más justa y equitativa, entendiendo a la educación y al conocimiento como un bien público y derechos personales y sociales.

**Este objetivo se concreta en los siguientes objetivos específicos:**

1. Promover estrategias de ingreso al nivel secundario y de articulación entre el Ciclo Básico y el Ciclo Orientado a fin de facilitar el pasaje entre ciclos y de egreso al mundo del trabajo y/o prosecución de estudios de nivel superior.
2. Fortalecer el acompañamiento de las trayectorias escolares y la gestión institucional con el objeto de disminuir la tasa de abandono escolar, ausentismo y repitencia.
3. Propiciar el desarrollo de propuestas formativas que articulen el conocimiento con el mundo del trabajo.
4. Promover estrategias institucionales para aumentar el índice de terminalidad del Nivel Secundario.
5. Potenciar el desarrollo de una cultura y clima democrático en las instituciones recuperando y fortaleciendo el trabajo desarrollado con los Acuerdos Escolares de Convivencia.
6. Profundizar la articulación entre el Nivel Primario y el Nivel Superior a fin de avanzar en la adquisición de saberes relevantes y en la capacidad de alcanzar nuevos con posterioridad al Nivel Secundario.

La construcción de una escuela obligatoria implica, entre otras cuestiones, una mirada hacia las prácticas institucionales y de las de enseñanza específicamente. En este sentido, todo proyecto/plan institucional es una hipótesis de trabajo que la institución, es decir sus actores, acuerdan llevar a adelante con determinados propósitos u objetivos. En distintos momentos necesita ser evaluado según esos propósitos: si lo planificado se ejecutó, si las acciones tuvieron los resultados esperados o no, qué situaciones o condiciones tanto internas a la institución como externas influyeron, positiva o negativamente, para que se obtuvieran ciertos efectos, entre otros.

Por lo tanto, todos los años cada institución revisará su PMI para analizar en cada caso las estrategias llevadas a cabo y en función de los datos recogidos se decidirá la continuidad de algunas de ellas, su revisión y/o la inclusión de o-



//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//3.-

tras acciones. En esta etapa diagnóstica, es fundamental además analizar los principales indicadores educativos (repitencia, abandono, sobreedad, etc.) ya que serán la línea de base sobre la cual cada institución proyecta la mejora institucional "deseable" y "posible".

Con esta información y otra que la institución incluya, es posible reestructurar el PMI con una mirada estratégica que permita mediante un proceso recursivo determinar las acciones a priorizar para el año escolar, a partir fundamentalmente de la recuperación de las buenas prácticas y de los recursos que tiene la escuela a través de PMI y de otros programas nacionales y provinciales. La reestructuración también implica comunicar y compartir la información de la institución con los profesores y aquellos otros perfiles que intervinieron en el acompañamiento de las trayectorias de los alumnos (Coordinadores de Curso, Tutores, Parejas Pedagógicas, Equipo Interdisciplinario de Acompañamiento Institucional, entre otros) para lograr un "nuevo" diseño con el mayor grado de acuerdo y consenso posible.

#### Responsabilidades y funciones de los Equipos de Trabajo

De lo señalado en el título anterior se desprende que hay una responsabilidad primaria sobre la planificación y uso de los recursos de PMI por parte del equipo de gestión de la institución, con la asistencia e intervención de los Coordinadores de Área quienes acompañan y supervisan a las escuelas en la implementación de las políticas educativas provinciales en los colegios a su cargo.

Por otra parte, también desde el equipo Central de PMI que depende de la Dirección de Educación Secundaria, se deben hacer las observaciones e indicaciones necesarias para el cuidado en el destino de los recursos y para hacer efectivas las directivas derivadas del Programa. El cumplimiento de estas funciones, es delegada en el equipo de Asistentes Técnicos Territoriales (ATT), que realizan las siguientes tareas (incluidas de modo más general, en las cláusulas de sus contratos):

- Tomar conocimiento de los marcos normativos que regulan la Educación Secundaria con el objetivo de brindar un óptimo asesoramiento a los colegios a su cargo.
- Colaborar en la puesta en común de las problemáticas institucionales y acompañar al equipo directivo y de docentes en la evaluación diagnóstica que permita identificar los puntos de partida para el diseño de los PMI.
- Evaluar, junto con el Equipo Central y las Coordinaciones de Área, los proyectos presentados por los colegios a su cargo.
- Acompañar y supervisar el diseño, implementación y evaluación de los planes de mejora de las instituciones educativas.
- Efectuar una concurrencia mínima de 3 (tres) visitas presenciales a los colegios situados en la misma localidad de residencia y 1 (una) a los colegios de otras localidades que impliquen el traslado del ATT más de



//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//4.-

50 km. de distancia. Además de las asistencias presenciales, se debe sostener el acompañamiento utilizando otros medios de comunicación.

- Asistir a la escuela para la optimización del uso de los recursos, en la asignación y aplicación del financiamiento disponible para asegurar las líneas de acción y de las pautas a seguir respecto de la asignación de gastos.
- Supervisar los aspectos administrativos que supone la implementación del PMI (revisión de planillas de horas institucionales, carga de gastos operativos en SITRARED, etc.)
- Mantener reuniones con los/las coordinadores/as de Área de las instituciones educativas.
- Asistir a las reuniones programadas por el equipo central.
- Informar aspectos referidos al proceso de implementación del PMI en los colegios a su cargo y resultados observados, mediante informes, registros de observaciones, actas de asistencias técnicas y/o cualquier otra forma de registro o comunicación que se le solicite desde la DGES.

#### Sobre el uso de las horas institucionales

Este apartado está destinado a puntualizar algunas indicaciones sobre el uso de las horas institucionales. Por tratarse de un plan nacional, se recuerda que hay aspectos del financiamiento que son definidos por el Ministerio de Educación Nacional y pueden ser modificados en el transcurso de la implementación.

- Todas las escuelas tienen asignada una cantidad de horas institucionales mensuales en función de la matrícula y las acciones planificadas, que se encuentran disponibles una vez presentado y aprobado el proyecto para el ciclo lectivo correspondiente. La consideración previa, obliga a pensar que las horas institucionales deben ser usadas no solo con un criterio administrativo, sino en función de un Plan que combina la racionalidad en el uso de los recursos y el desarrollo de un proyecto que pone eje en hacer posible los objetivos de la obligatoriedad del nivel, la inclusión de los estudiantes y la mejora en la calidad de los aprendizajes y de la enseñanza. Asimismo, se advierte que las horas no son acumulables, se van rindiendo mes a mes, conforme a lo planificado, si por algún motivo se utilizan menos horas de las previstas no se puede redistribuir en los meses siguientes ni tampoco se acumulan para el próximo ciclo lectivo.
- Las horas institucionales si bien se liquidan mensualmente, son de cumplimiento semanal y exigen una dedicación horaria de 60 minutos. Pueden ser liquidadas en fracción de 30 minutos. Asimismo, en los meses de diciembre/febrero, por lo general los colegios implementan acciones durante dos semanas, en estos casos, se deberá pagar a los docentes la mitad de las horas asignadas mensualmente.



//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//5.-

- Es posible asignar horas institucionales a docentes y no docentes de la institución para realizar acciones en el marco del proyecto de PMI siempre y cuando estas actividades no se superpongan con las funciones que le corresponden según el cargo ocupado en la institución y que no se encuentre en incompatibilidad horaria con otros cargos y/u horas que pueda tener en el sistema educativo provincial. Asimismo se indica que el equipo directivo (Director/Rector, Vicedirector/ Vicerector) no puede recibir horas institucionales de PMI puesto que "promover la elaboración de proyectos en el marco de Programas Nacionales y/o Provinciales de Mejoras de la Calidad Educativa" es una de las funciones definidas en la Resolución N°1451/11 del ex Ministerio de Cultura y Educación.
- En febrero, solo podrán utilizar horas los Colegios que presenten oportunamente un proyecto en el marco de la Resolución N° 1152/14 de la DGES (Escuela de Verano).
- Al momento de planificar las acciones de PMI, se sugiere pensar en agrupamientos flexibles de los estudiantes, superando la idea de que para cada curso o división hay un perfil docente asignado. Muchas instituciones han considerado como criterios para la formación de grupos y de asignación de horas, los diagnósticos pedagógicos de los alumnos, el acompañamiento a través de aulas de estudios que congregan a estudiantes de diferentes cursos, la atención en un mismo espacio de grupos pequeños de alumnos de diferentes años de escolaridad en una disciplina, etc.  
Asimismo, es necesario que la institución tenga en cuenta, no sólo los recursos que dispone a través de PMI, sino de aquellos transferidos por otros programas y de los docentes que, dentro de la planta orgánica funcional, cumplen funciones de acompañamiento a las trayectorias escolares, tales como: Asesores Pedagógicos, Coordinadores de Curso, docentes del EATE, Auxiliares Docentes, entre otros.
- Una función que está generalizada es la de Coordinador/a de PMI, quien desarrolla actividades de apoyatura al equipo de gestión para el diseño y ejecución del Plan. Este perfil es de suma importancia ya que bajo la conducción del equipo de gestión institucional, desarrolla tareas de coordinación pedagógica y/o administrativas, como así también seguimiento de las acciones previstas en el Plan.  
Este coordinador es también el nexo con los Asistentes Técnicos Territoriales (ATT), para lo que resulta necesario que dentro de las horas semanales asignadas, se determinen momentos de encuentros presenciales con los ATT, Directores, Coordinadores de Área y otro perfil que así lo requiera. Como ya fuera expresado este actor desarrolla funciones muy importantes, pero no reemplaza aquellas propias del equipo de gestión en la coordinación del proyecto educativo ni en la supervisión de las acciones desarrolladas en la institución.  
En la siguiente tabla se detalla la cantidad de horas previstas para el

//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//6.-

coordinador de PMI en función de la matrícula escolar:

Matrícula	Horas destinadas a la coordinación de PMI
Hasta 50 estudiantes	2 horas reloj
51 a 100 estudiantes	3 horas reloj
101 a 300 estudiantes	5 horas reloj
301 o más	6 horas reloj

En aquellas instituciones que cuentan con el cargo de Asesor Pedagógico, será este perfil quien desempeñe las tareas de coordinación pedagógica de PMI, puesto que esta tarea se encuadra dentro de las funciones estipuladas para el cargo (Resolución N° 1451/11). Se podrá destinar 1 hora institucional a otro perfil para las labores administrativas del PMI.

**Acciones posibles de implementar:**

A continuación se presenta un listado de las estrategias posibles de implementar con algunas sugerencias y orientaciones, producto de la experiencia y las evaluaciones realizadas por las propias instituciones en los diagnósticos de sus proyectos y los documentos nacionales y Resoluciones del CFE<sup>1</sup>.

**• Clases de apoyo/ acompañamiento para estudiantes con espacios pendientes de aprobación.**

Según la Resolución N° 93/09 CFE, "En el marco de la responsabilidad de la escuela por los aprendizajes de todos los alumnos, las instancias de apoyo son una ampliación del tiempo de trabajo durante el año escolar. A través de formatos de enseñanza variados y alternativos, se atienden de manera anticipada a los alumnos en riesgo de no aprobar la asignatura." Además, se pueden prever instancias de apoyo para estudiantes con espacios pendientes de aprobación.

Esta estrategia supone una nueva oportunidad para "enseñar, variando las condiciones, las estrategias y los recursos. Requieren ser previamente planificadas, acordando entre los equipos docentes los contenidos y actividades a desarrollar." Los docentes (del espacio curricular y de apoyo), en forma con-



1

El equipo jurisdiccional de PMI releva todos los años las principales acciones que las instituciones realizan en el marco de los proyectos de mejora. En este documento se presentan las más frecuentes pero obviamente no agota todas las actividades que los colegios han implementado con PMI

//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

117.-

junta y desde una mirada integral de la escolaridad, diseñarán un plan de trabajo para cada estudiante. Los alumnos podrán participar de estas propuestas por decisión autónoma, promoviéndose la reflexión y la responsabilidad sobre sus propios procesos de aprendizaje.

Se recuerda que, las instancias de apoyo de los alumnos, en tanto constituyen una nueva oportunidad de aprender, lo son también para evaluar en proceso. Así, se preverán las condiciones para que en ellas los estudiantes vayan realizando la acreditación parcial de los saberes alcanzados, que luego se traduzcan en la calificación con que se define la acreditación de la asignatura.

Para que esto sea posible, y en el caso en que el profesor responsable de la instancia de apoyo no fuera el profesor del curso, ambos acordarán juntos los criterios con que serán evaluados los estudiantes y analizarán la situación de cada uno de ellos para decidir la aprobación final.

• **Trabajo en equipos docentes/ fortalecimiento de las propuestas de enseñanza:**

Desde PMI se pueden destinar horas institucionales para fortalecer los equipos de enseñanza (por área, ciclo, curso, proyecto, etc.) garantizando un tiempo y un espacio institucional para el encuentro y la producción de materiales. No obstante, se sugiere que en este trabajo colaborativo se incluya a otros actores institucionales cuyas funciones los habilita a orientar y asesorar sobre propuestas de intervención pedagógico- didácticas -asesor pedagógico- o tienen un conocimiento sobre los grupos de alumnos -auxiliares docentes, coordinadores de curso, entre otros-.

• **Trabajo en parejas pedagógicas:**

"El propósito de esta propuesta es desarrollar una alternativa pedagógica que permita prevenir las dificultades de aprendizaje y de bajo rendimiento en determinadas asignaturas (...) La tarea contempla el trabajo compartido entre el profesor del grupo y otro profesor cuya formación lo habilite para la enseñanza de esas materias, en un número de horas de clase regular a determinar por las autoridades escolares. Es necesario que la tarea a desarrollar en las horas de clase compartidas se sustente en decisiones tomadas en el trabajo conjunto entre ambos profesores" (Diseño e implementación del Plan de Mejora Institucional. Serie de documentos de apoyo para la escuela secundaria. Segunda edición. 2011. P.54)

• **Tutorías:**

La Resolución Nº 84/09 CFE propone "Promover el desarrollo de la función tutorial de las instituciones, con el objetivo de mejorar las posibilidades de acompañamiento a la trayectoria escolar de los jóvenes". "Este tutor forma parte del equipo de enseñanza definido como el "conjunto de actores educativos que, con diferentes tareas, funciones y perfiles, intervienen en los procesos institucionales".

La tutoría tiene por función el acompañamiento a la trayectoria escolar, el diseño de estrategias orientadas a la "inclusión institucional y la progresión en los aprendizajes" y una variedad de acciones vinculadas con la evaluación y orientadas a detectar en forma temprana dificultades en la acreditación de las mate-

11.-



*R*



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//8.-

rias. La función tutorial oscila así entre dos cuestiones complementarias: una más académica y otra más ligada a lo vincular.

En nuestra jurisdicción está garantizado el acompañamiento institucional en el Ciclo Básico a través del cargo de coordinador de curso en 1° año y los Espacios de Acompañamiento a las Trayectorias Escolares -EATE- en 2° y 3° año, cuyos materiales curriculares contemplan las funciones tutoriales antes mencionadas.

Con el objetivo de no superponer acciones y recursos y teniendo en cuenta las estadísticas educativas que indican que el mayor desgranamiento se produce en los últimos años, fundamentalmente en 4° año, se considera pertinente desde PMI fortalecer el acompañamiento en el Ciclo Orientado (CO), atendiendo a las particularidades y necesidades de los grupos de estudiantes. En este sentido, la tutoría en estos años, se piensa como una estrategia institucional que facilite y favorezca la permanencia de los/as alumnos/as, su tránsito por el nivel y el proceso que concluye con el egreso y la acreditación correspondiente.

Algunas cuestiones específicas que enfrentan los estudiantes en esta etapa de la escolaridad y que pueden construir ejes de trabajo de la tutoría son: la elección de las orientaciones o especialidades del ciclo orientado, las dificultades de la integración grupal en aquellos años que se reconfiguran los grupos, la necesidad de los alumnos de recibir orientación y acompañamiento en las decisiones relativas a los estudios al finalizar el secundario, estableciendo vínculos con instituciones de educación superior, universitarias y no universitarias; en intercambio con estudiantes, profesores y graduados y otras actividades que permitan ofrecer el abanico más amplio de opciones para seguir estudiando. La necesidad de los alumnos de recibir orientación y estrategias concretas para la inclusión en el mundo laboral. Como así también, la finalización de los estudios habiendo obtenido la certificación correspondiente.

• **Profundización de saberes de espacios curriculares/áreas, orientación:**

Estas acciones tienen por objetivo profundizar saberes de los espacios curriculares, áreas de conocimiento o la orientación del colegio a partir de proyectos, experiencias de laboratorio, talleres, charlas de especialistas, visitas educativas (por ejemplo recorrido por diferentes circuitos productivos de la provincia, recorridos turísticos de La Pampa en la orientación en Turismo, entre otros.)

• **Articulación entre Nivel Primario y Secundario y entre Ciclos:**

Estrategias pedagógicas que fortalecen y garantizan el pasaje entre Nivel Primario a Secundario o entre Ciclo Básico y Ciclo Orientado.

Ejemplos de estas acciones lo constituyen las actividades de articulación entre docentes de escuela primaria de 6° año y profesores de 1° año del secundario sobre saberes, estrategias de enseñanza, etc. Charlas organizada por escuela secundaria en escuelas primarias próximas y/o encuentros entre estudiantes de ambos niveles. También varios anexos ruralizados o escuelas Sedes planifican acciones para mejorar el pasaje entre ciclo de estudiantes de secundarios básicos rurales o acordar criterios de enseñanza, evaluación y secuenciar saberes, entre docentes de ambos ciclos.



//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//9.-

• **Articulación con estudios superiores:**

Acciones que favorecen la función propedéutica del nivel secundario. Se incluyen desde talleres de orientación vocacional, visita a instituciones de nivel superior, talleres de profundización de contenidos necesarios para el ingreso a distintas carreras, charlas de docentes de la U.N.L.Pam., viajes para asistir a la jornada provincial de ofertas de carreras, etc. Se sugiere que cada una de estas acciones/ estrategias queden especificada y enmarcadas en el Proyecto Educativo.

• **Talleres de vinculación con el mundo del trabajo:**

Se trata de acciones que promueven un acercamiento de los estudiantes con el mundo productivo. Ejemplos de esta estrategia son las pasantías educativas no rentadas en instituciones del medio, las empresas simuladas, etc. Las prácticas educativo-laborales pueden considerarse una extensión orgánica de la propuesta formativa de la educación secundaria, para la realización por parte de los alumnos de prácticas relacionadas con su formación, en acuerdo con la orientación o especialización en la que se inscriben. Prácticas que se desarrollan durante un lapso determinado de tiempo y que, bajo la organización, el control y la supervisión de la escuela, generan condiciones que fortalecen la escolaridad.

• **Talleres artísticos y/o deportivos:**

Se debe considerar el sentido pedagógico de estas acciones y su vinculación con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es decir, toda acción o estrategia que la escuela proyecte o programe debe inscribirse dentro del Proyecto Educativo del colegio atendiendo a los objetivos prioritarios del ME en general y de la DGES en particular.

Además de las acciones antes mencionadas, en menor medida, los colegios han efectuado a lo largo de los años distintas acciones tales como: acciones de articulación escuela- comunidad; acciones sobre Educación Sexual Integral, Convivencia, Educación Vial y Políticas del Cuidado; estrategias orientadas a la Convivencia institucional; acciones vinculadas con el fortalecimiento de la lecto-escritura; incorporación de TIC en las propuestas de enseñanza; Propuestas Curriculares Flexibles; prevención del abandono escolar/ acciones para reingreso de estudiantes y Escuela de verano (Resolución N° 1152/14).

Finalmente, se recuerda que la institución debe contar con registros de las acciones realizadas por el PMI (planificaciones, registro de asistencias de estudiantes, actividades, etc). En el caso del trabajo colaborativo entre docentes (en instancias de apoyo, parejas pedagógicas, equipos de enseñanza, entre otros) se deben registrar los acuerdos alcanzados en actas.

**Sobre los perfiles**

Se seleccionarán los perfiles en función de las acciones planificadas, priorizando, en la medida de lo posible, profesionales con formación pedagógica-

//.-





Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//10.-

ca (docentes).

Se recuerda que, por tratarse de recursos públicos, debe garantizarse la transparencia y la participación democrática de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones tanto en la construcción del PMI como así también en la distribución de los recursos, evitando cualquier acción que suponga discrecionalidad en la asignación de horas. Por este motivo es importante que se habiliten instancias de participación y comunicación como por ejemplo, las jornadas institucionales, las reuniones de padre, entre otras. Asimismo, el coordinador de Área y el ATT podrán asesorar y evaluar, junto al equipo de gestión, la pertinencia de los perfiles y cantidad de horas asignadas.

Además, atendiendo a las consideraciones previstas en el instructivo del Ministerio de Educación y Deportes de Nación para el uso de los recursos de PMI y las recomendaciones en función de las situaciones relevadas por este Ministerio Provincial, se indica:

- Si bien la mayor cantidad de horas institucionales se destinarán a perfiles docentes, en menor proporción pueden ser incluidos otros profesionales para acciones tales como la coordinación de talleres y encuentros destinados a docentes, alumnos y/o padres, en función de problemáticas identificadas como relevantes.
- En el caso de que se contraten perfiles profesionales tales como asistentes sociales, psicólogos, psicopedagogos, verificar que sus acciones sean de tipo institucional y para trabajo con grupos de alumnos, superando un modelo de intervención de atención individual, propia del trabajo clínico. Es importante realizar una evaluación de la necesidad de estos perfiles en forma transitoria o con mayor continuidad durante el ciclo lectivo.

**Sobre la comunicación del proyecto:**

Como se mencionó a lo largo del documento, es importante que el Plan de Mejora se institucionalice, esto implica que la comunidad educativa participe activamente de las distintas instancias: construcción del diagnóstico, definición de los principales problemas educativos del colegio, planificación de las acciones, asignación de las horas a los responsables que realizarán las distintas actividades y evaluación permanente de todo el proceso. Asimismo, la experiencia indica que es imposible lograr la participación de "todos" en "todas" las actividades, pero es deseable que estudiantes, familias, docentes, auxiliares docentes y personal no docentes, estén informados y cuenten con espacios de participación, para que, en la medida de sus posibilidades, puedan colaborar, aportar, tomar conocimiento y de esta forma, lograr cada vez mayores grados de concreción en la institucionalización del Plan.

A continuación, se mencionan una serie de canales de comunicación que las instituciones utilizan para esta tarea, esta sistematización surge de un relevamiento realizado en los colegios que cuentan con PMI, se exponen a modo de ejemplo pero obviamente no agotan todas las posibilidades, los colegios pueden implementar otros medios:

- Comunicación en jornadas institucionales, reuniones de profesores, de padres

//.-





Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//11.-

y del consejo escolar.

- Cartelera institucional: es importante que las acciones -días y horarios- se vuelquen en una cartelera que deberá estar a la vista. Esto facilita que las familias y la comunidad educativa en general, tomen conocimiento de las actividades que se realizan en la escuela.

- Página del colegio/ Facebook institucional: se pueden confeccionar "carteleras digitales" que se encuentren disponibles en estos espacios virtuales de comunicación, también, socializar el proyecto de PMI o una síntesis de éste para el año en curso.

- Correo electrónico: muchos colegios comunican información relevante a los docentes a través del e-mail. Se puede incluir la comunicación general de las actividades pero también información específica para algún/ algunos docentes sobre cuestiones puntuales que vinculan su espacio curricular con actividades implementadas por PMI.

- Libro de temas/ circulares.

- Medios locales de comunicación (radios, diarios, televisión) o afiches/ carteleras en otros espacios de la comunidad (posta sanitaria, comercios de la zona, municipio, clubes, etc.). En algunos momentos puntuales del año y para algunas actividades, como por ejemplo "Escuela de Verano" es importante realizar una difusión más general ya que el receso de enero puede incidir en una merma de la asistencia en las acciones planificadas en febrero, así, reforzar el mensaje en otros ámbitos barriales/ comunitarios es fundamental.

### Aspectos administrativos

Para la liquidación y pago de las horas, el Coordinador de PMI de la institución u otra persona que el directivo designe, tendrán que confeccionar:

La planilla de pago de horas (digitalizada), completando todos los rubros y firmada por los docentes contratados. Para su liquidación es necesario que esta planilla cuente con la firma del ATT de la escuela y la autorización del Coordinador de Área.

La planilla de control pedagógico, que en forma sintética da cuenta de que la asignación de horas y funciones que se desarrollan están en concordancia con lo planificado.

Ambas planillas son firmadas por el Director del colegio, por el ATT y por el Coordinador de Área, que certifican el cumplimiento de las horas.

Por indicación del Ministerio de Educación de Nación y en distintas auditorías se ha observado que no pueden ser asignadas a una misma persona más de 06/08 horas mensuales, aún en los casos en que desarrolle acciones con grupos diferentes.

La confección de las planillas también puede contemplar la liquidación por períodos menores a los mensuales, por ejemplo: en los meses de receso escolar o cuando la persona toma licencia en otros cargos o por otras razones que impiden que las personas puedan dar cumplimiento a las tareas encomendadas en el tiempo previsto.

Los gastos operativos de PMI: se deben utilizar y rendir en formato papel y en el Sistema de Transferencias de Recursos Educativos (SITRARED) según las

//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//12.-

indicaciones de los instructivos nacionales y/o provinciales vigentes.

**ANEXO I A LA DISPOSICIÓN N° 094/17.-**

MGI/rb/hau



Prof. Ma. Gabriela IBAÑEZ  
DIRECTORA GENERAL DE  
EDUCACION SECUNDARIA



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

ANEXO II

**MODELO PARA REESTRUCTURAR PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL -  
CICLO LECTIVO 2017**

Este Anexo tiene por finalidad brindar orientaciones generales que le permitan a la institución revisar/ reestructurar sus proyectos de mejora en el presente ciclo lectivo.

Tal como se indicó en el Anexo I, las acciones planificadas en PMI deben atender a la resolución de las principales problemáticas definidas por la institución pero también concordar con los objetivos que el ME y la DGES definen como prioritarios para el Nivel Secundario, **centrando la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje.**



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//2.-

**INSTRUMENTO PARA EL DISEÑO Y REGISTRO DE LOS PMI - 2017**

Institución: .....

Equipo de Gestión/Directivo:.....

Coordinador Institucional PMI: .....

**I - Diagnóstico:**

Este apartado está diseñado para que la institución pueda sistematizar y analizar los datos cuantitativos y cualitativos y también realizar una evaluación de las acciones implementadas desde PMI.

La información que se solicita no es exhaustiva, la escuela puede incluir otra que considere pertinente. Asimismo se sugiere que los colegios incluidos en el programa de formación permanente "Nuestra Escuela" recuperen los insumos utilizados para realizar el diagnóstico institucional del Proyecto Educativo.

1. Punto de partida: situación al inicio del Ciclo Lectivo 2017

a)- Completar el siguiente cuadro con datos generales de la institución

Diagnóstico 2016	Secundario						Total
	1º	2º	3º	4º	5º	6	
Matrícula provisoria a la fecha de presentación del PMI (al 31/03).							
Repitientes al inicio <sup>2</sup> de la propia escuela.							
Repitientes al inicio que vienen de otras escuelas.							
Cantidad de alumnos con sobreedad avanzada (dos o más años que la edad correspondiente al año de estudio que cursan).							

b)- **Estudiantes con materias previas por curso y espacios curriculares más comprometidos desde el punto de vista de la acreditación:** relevar los alumnos con espacios pendientes de aprobación en cada curso y las asignaturas que después de las instancias de compensación, siguen teniendo alumnos sin acreditar.

Preguntas que orientan el análisis de estos datos y que deberían poder explicitar en el diagnóstico:

- ¿Existen cursos con alumnos que tienen espacios curriculares pendientes?
- ¿Cuáles son los cursos con mayor cantidad de alumnos que adeudan espacios curriculares?

2 Repitientes al inicio: alumno que cursa por segunda o más veces el mismo año de estudio, por no haberlo promovido en su anterior oportunidad.



*[Handwritten signature]*



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//3.-

- ¿Qué cantidad de estudiantes tienen hasta tres espacios previos?
- ¿Cuáles son las asignaturas más comprometidas desde el punto de vista de la acreditación?

2. Una mirada retrospectiva: Indicadores históricos de la institución

Para analizar esta información pueden tomar como fuente de consulta:

**a)- Relevamiento Anual:** las escuelas envían todos los años sus datos cuantitativos al Área de Estadística Educativa. En la página del Ministerio<sup>3</sup> puede encontrar sistematizada la información de los años 2010 a 2015.

Preguntas que orientan el análisis de estos datos y que deberían poder explicitar en el diagnóstico:

- ¿Cómo progresó la matrícula de la escuela desde el año 2010?
- ¿Qué variaciones se registran en la repitencia y los salidos sin pase?: ¿aumentaron estos indicadores, ¿disminuyeron?, ¿se mantienen estables? ¿se evidencia alguna relación entre ambos?

**b)- Planillas de desempeño trimestrales:** son confeccionadas por la propia institución y enviadas a la Dirección de Educación Secundaria al finalizar cada trimestre. La lectura crítica de estos datos posibilita el diseño de acciones para anticipar y prevenir bajos desempeños escolares y la no acreditación de saberes durante el ciclo escolar.

Preguntas que orientan el análisis de estos datos y que deberían poder explicitar en el diagnóstico (teniendo en cuenta las planillas de ciclos lectivos anteriores):

- ¿Qué Ciclo (Básico u Orientado) presenta los menores porcentajes de aprobación?
- ¿Hay diferencias de aprobación por año de estudio?
- ¿Cuáles son los espacios curriculares con más alumnos desaprobados?
- ¿Existen trimestres que presentan porcentajes de aprobación más bajos que otros?
- Si se comparan los desempeños trimestrales de los últimos años, ¿se registra alguna tendencia?: por ejemplo, los menores porcentajes de aprobación están siempre en el mismo año de estudio o en la misma área de conocimiento.
- ¿Se pudo trabajar estos datos con los docentes? ¿cuáles son las problemáticas que ellos detectan?

**c)- Datos de desempeño de los alumnos en Operativos Nacionales de Evaluación:**

Se sugiere el análisis de los desempeños de los alumnos en las áreas curriculares. Se considera necesario vincular las reflexiones y decisiones de los

<sup>3</sup><https://sitio.lapampa.edu.ar/>: una vez en la página ir a Relevamiento Anual 2015 y luego a RA 2015 acceso sólo lectura. Con el usuario y clave que dispone la escuela puede ver sus datos estadísticos.



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//4.-

equipos docentes sobre la planificación de cada espacio curricular en función de los Materiales Curriculares Provinciales. Se pretende que este momento permita diseñar estrategias pedagógicas para la superación de situaciones consideradas críticas por la institución.

Preguntas que orientan el análisis de esta información:

- ¿Cuáles son los desempeños alcanzados por los alumnos en las áreas evaluadas?
- Si se comparan los desempeños de los estudiantes de la institución con la media provincial, de la región y nacional? ¿existen coincidencias?
- ¿Predominan los desempeños bajos, medios o altos? ¿se evidencian áreas con desempeño bajo?
- ¿Se socializaron estos resultados con los docentes?
- ¿Se revisaron las planificaciones en función de las recomendaciones metodológicas de los ONE?

Una vez efectuada la sistematización y lectura de estos datos -información de inicio del ciclo lectivo y de años anteriores-, **se solicita realizar una narración** que dé cuenta del análisis realizado y de los principales nudos críticos detectados. Se puede tener en cuenta, además, otras informaciones con que cuenta la institución, tales como:

- Registro de ausentismo de alumnos y/o docentes: ¿las ausencias afectan negativamente el aprendizaje?, ¿se observan meses de mayor ausencia de docentes y/o de alumnos?, ¿hay un correlato con los desempeños trimestrales?, ¿la escuela implementa acciones para recuperar actividades de enseñanza y aprendizaje en caso de ausencias?
- Registros de jornadas institucionales y/o reuniones de trabajo docentes ¿se lograron acuerdos institucionales sobre evaluación? ¿se pudieron conformar equipos de enseñanza para secuenciar y articular saberes por áreas y/o ciclos?
- Registros de planificaciones docentes, proyectos institucionales, implementación de otros programas y/o planes educativos, capacitaciones, información de evaluaciones diagnósticas, etc.
- Registro de observaciones de clase, encuestas, entrevistas realizadas a alumnos, docentes, familias, etc.

Este momento del diagnóstico es importante pues fundamenta y otorga sentido pedagógico a las acciones que se planificarán para el presente ciclo lectivo.

3. Evaluación del impacto de PMI en la institución

Completar la siguiente tabla, a partir del año en que la escuela se incorpora a PMI. Se sugiere rescatar los puntos más importantes.



//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//5.-

Año	Principales acciones realizadas	Resultados obtenidos	Aspectos que fue necesario revisar (dificultades, obstaculizadores, etc.) o que no se pudieron modificar con PMI
2014			
2015			
2016			

## II. Problemas institucionales priorizados para abordar desde PMI

Se solicita que se explicita el o los principales problemas pedagógicos-institucionales que serán abordados desde PMI.

Este momento de la planificación institucional cobra sentido si permite una participación genuina de la comunidad educativa, por lo que es necesario que el equipo de gestión, coordinador/a de PMI, docentes, entre otros, participen en la construcción del diagnóstico y la definición de los problemas (Piñeyro, M.L., s.f.). Asimismo se recuerda que por "problema" se entiende aquellos aspectos institucionales que son deficitarios o que no funcionan como deberían y que son susceptibles de ser mejorados a partir de acciones concretas, su delimitación debería surgir del diagnóstico realizado en el punto anterior.

Al momento de definir los problemas se sugiere:

- ✓ **Abordar problemáticas institucionales y no dificultades singulares.** Si bien ambas deben atenderse, la resolución de las primeras implican cambios significativos a nivel institucional y suelen requerir de un proyecto, mientras que las segundas, necesitan de intervenciones puntuales como el asesoramiento de equipos técnicos, acompañamiento de un docente domiciliario- hospitalario, etc.
- ✓ **Priorizar los problemas de la escuela y no los del alumno o del contexto.** "Algunos directivos sostienen que los problemas de su escuela son (...) 'la ausencia de padres', 'los problemas vinculares en las familia', 'las dificultades en el aprendizaje', 'el ausentismo', etc. Esta formulación lleva a la angustia y la impotencia, porque los problemas se presentan como situaciones ajenas en las que la escuela nada puede hacer (...) Los problemas institucionales deben enfocarse en lo que la escuela puede hacer y no hace, o no hace del todo bien" (Directores que Hacen Escuela, 2015).



//.-

Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//6.-

Así, por ejemplo, en vez de plantear "dificultades de aprendizaje", enfocando el problema en el alumno, el equipo de gestión podría analizar cómo esto se transforma en un problema institucional que pueda ser afrontado a partir de acciones concretas. El problema entonces podría ser "la ausencia de propuestas de enseñanza que permitan encauzar la diversidad de procesos de aprendizajes". Este planteamiento, habilita a planificar estrategias para su resolución.

Explicitar a continuación, los principales problemas institucionales que serán abordados a partir de acciones concretas, en el marco del proyecto de PMI:

Problema/s institucional/es priorizado/s:
.....
.....
.....
.....

III- Planteamiento de los objetivos:

**Los objetivos deben estar en coincidencia con los problemas institucionales priorizados y con los objetivos del Proyecto Educativo (PE).** Definen qué se quiere lograr con la implementación del plan y marcan hacia dónde quiere ir la escuela y cuáles son los aspectos a mejorar. Deben plantearse de forma tal que sean "claros, precisos, viables y mensurables (Gvirtz, Zacarías y Abregú. 2012).

**Mientras que los objetivos del PE suelen ser de largo plazo, los objetivos de PMI son de mediano y corto plazo, se plantean para el término del Ciclo Lectivo.** A su vez, deben armonizar con los objetivos de la Educación Secundaria (Ley de Educación Provincial N° 2511. Capítulo V, artículo 32)

Enunciar los objetivos que persigue la institución con la implementación su PMI:

Objetivos:
.....
.....
.....
.....





Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

117.-

Se pretende que este modelo de reestructuración, le permita a su institución revisar el proyecto de PMI y reconocer cuál es la situación real de la escuela en el presente ciclo lectivo -considerando el camino recorrido en término de mejora institucional- a fin de priorizar las problemáticas y planificar las líneas de acción y los objetivos que posibiliten la reflexión y análisis continuo del proceso de implementación de las estrategias diseñadas.



11.-

Provincia de La Pampa

Dirección General de Educación Secundaria



//8.-

IV - Planilla de Planificación 2016- 2017

Las decisiones institucionales en torno a la planificación de la mejora se registrarán en la presente planilla. La misma tiene por objeto incluir todas las acciones de mejora elaboradas por la escuela para atender cada una de las problemáticas detectadas. En caso asignar horas de PMI, se debe registrar en la columna correspondiente.

Problema priorizado: .....								
Objetivo/s: .....								
¿Con cuáles de los objetivos específicos definidos por la DGES se relaciona? (consignar el número de objetivo <sup>1</sup> ): .....								
Acciones/ actividades institucionales planificadas	Logros esperados	Destinatarios <sup>2</sup>	Responsable de la acción	Tareas del responsable	Horas de PMI (cantidad mensual)	Cronograma tentativo <sup>3</sup>	Evaluación (momentos/ instrumentos de evaluación)	Estrategias comunicar/ socializar la actividad <sup>4</sup>

1 Los objetivos priorizados por la DGES se encuentran numerados en el Anexo I de la presente Disposición (página.2)

2 Especificar a quienes está dirigida la acción y cantidad. Por ejemplo: 10 estudiantes de 2° año del CB.

3 Consignar tiempo estimado en que se planifica realizar la actividad: mes/ meses/ durante todo el ciclo lectivo

4 Detallar los modos y canales de comunicación que se utilizarán para socializar la actividad a la comunidad escolar y a otras organizaciones, si es necesario.

//.-



Provincia de La Pampa  
Dirección General de Educación Secundaria

//9.-

**Bibliografía:**

- Gvirtz, S; Zacarías, I. y Abregú, V. (2012). Contruir una buena escuela: herramientas para el director. Buenos Aires: Aique educación.
- Gvirtz, S y Podestá, M. E. (2004). Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza. Buenos Aires: Granica.
- Directores que hacen escuela (2015) en colaboración con Emmanuel Lista. "¿Cómo organizarse?: el plan de acción". OEI, Buenos Aires.
- Directores que hacen escuela (2015) en colaboración con Emmanuel Lista. "¿Por donde empezar?: el diagnóstico institucional. OEI, Buenos Aires.
- Directores que hacen escuela (2015) en colaboración con Silvina Gvirtz. "¿Qué es una buena escuela". OEI, Buenos Aires.
- Ministerio de Educación de la Nación (2011) Diseño e Implementación del Plan de Mejora Institucional. Serie de documentos de apoyo para la escuela secundaria.
- Piñeyro, M.L. "Planeamiento institucional: construcción del proyecto educativo institucional como proyecto integral participativo. Revista Iberoamericana de Educación. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/843Pineyro.pdf>

**ANEXO II A LA DISPOSICIÓN Nº 094/17.-**

MGI/rb/hau



Prof. Ma. Gabriela IBAÑEZ  
DIRECTORA GENERAL DE  
EDUCACIÓN SECUNDARIA