

# Secundaria *aprende*

	▼
Documento marco	

Julio 2025

Buenos Aires  
*aprende*



**Jefe de Gobierno**

Jorge Macri

**Ministra de Educación**

Mercedes Miguel

**Jefa de Gabinete**

Lorena Aguirregomezorta

**Subsecretario de Planeamiento e Innovación Educativa**

Oscar Mauricio Ghillione

**Subsecretaria de Gestión del Aprendizaje**

Inés Cruzalegui

**Subsecretario de Gestión Administrativa**

Ignacio José Curti

**Subsecretario de Tecnología Educativa**

Ignacio Manuel Sanguinetti

**Directora de la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad  
y Equidad Educativa**

Samanta Bonelli

**Directora General de Educación de Gestión Estatal**

Nancy Sorfo

**Directora General de Educación de Gestión Privada**

Nora Ruth Lima

# ÍNDICE

## 1. Introducción

## 2. De dónde venimos | Avances y desafíos en la educación secundaria a lo largo de los años

## 3. En dónde estamos | Evidencia del estado de la secundaria hoy

### 3.1 En números

### 3.2. Estudiantes

#### 3.2.1. Aprendizajes

#### 3.2.2. Sostenimiento de las trayectorias escolares

#### 3.2.3. Bienestar socioemocional

#### 3.2.4. La voz de los estudiantes

### 3.3. Docentes

#### 3.3.1. Dedicación horaria

#### 3.3.2. Bienestar socioemocional

## 4. Qué se viene haciendo en otros sistemas educativos | Experiencias internacionales

## 5. Qué podemos hacer | Aportes para repensar la enseñanza y el aprendizaje

### 5.1. Sobre el proceso

### 5.2. Principales aportes

### 5.3. Conclusiones sobre los aportes recibidos

## 6. Marco de la política Secundaria Aprende

### 6.1. Propósitos y finalidades de la educación secundaria

### 6.2. Visión del aprendizaje

#### 6.2.1. Perfil de egreso

#### 6.2.2. Experiencias de aprendizaje para alcanzar el perfil

#### 6.2.3. Capacidades docentes para la innovación

#### 6.2.4. Capacidades directivas para la innovación

## 7. Marco de organización del aprendizaje

### 7.1. Integración de los aprendizajes

### 7.2. Desarrollo de capacidades

### 7.3. Avance continuo

### 7.4. Autonomía del estudiante

## 8. Marco de condiciones para la transformación

## 9. Proceso de transformación institucional

## 1.

### Introducción

La Ley de Educación Nacional N.º 26.206 establece que «la educación secundaria en todas sus modalidades y orientaciones tiene la finalidad de habilitar a los adolescentes y jóvenes para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios». A 18 años de su aprobación, en la Ciudad de Buenos Aires y a nivel nacional, se han realizado numerosas iniciativas y se han observado importantes avances. En nuestra jurisdicción pueden mencionarse la sanción de la Ley N.º 2.905 «Régimen de Profesores por Cargo» de 2008, la implementación del diseño curricular de la Nueva Escuela Secundaria (NES) en 2015, las innovaciones introducidas a partir de la Profundización de la NES «Secundaria del Futuro» en 2017, la puesta en marcha de un nuevo Régimen Académico en 2022, la Ley de Fortalecimiento de la Carrera Docente (Ley N.º 6.544) de 2022, entre tantas que han habilitado a la comunidad educativa la gestión de innumerables y diversas propuestas pedagógicas.

Sin embargo, la educación secundaria sigue presentando múltiples desafíos. En primer lugar, persisten retos relacionados con el sostenimiento de las trayectorias escolares y el aprendizaje en áreas fundamentales como Lengua y Literatura, y Matemática. Además en materia de trayectorias, la educación secundaria continúa reflejando las dificultades para garantizar que todos los estudiantes no solo permanezcan en el sistema educativo, sino que también adquieran los conocimientos básicos necesarios para su desarrollo personal y profesional.

En segundo lugar, en los últimos años han surgido nuevos desafíos relacionados con el bienestar socioemocional tanto de estudiantes como de docentes. El estrés, la ansiedad y otras afecciones repercuten tanto en los estudiantes como en los educadores, interfiriendo en el proceso de enseñanza y aprendizaje y requiriendo una atención prioritaria para asegurar un entorno educativo saludable y seguro.

Por último, y de forma fundamental, se presentan dificultades estructurales que limitan la capacidad del sistema educativo para adaptarse a las demandas del siglo XXI. Entre estos problemas se encuentran la limitada autonomía de los estudiantes, la desconexión entre los aprendizajes y las realidades del mundo actual, el enfoque educativo centrado excesivamente en contenidos en detrimento del desarrollo de capacidades y la falta de personalización en el proceso educativo.

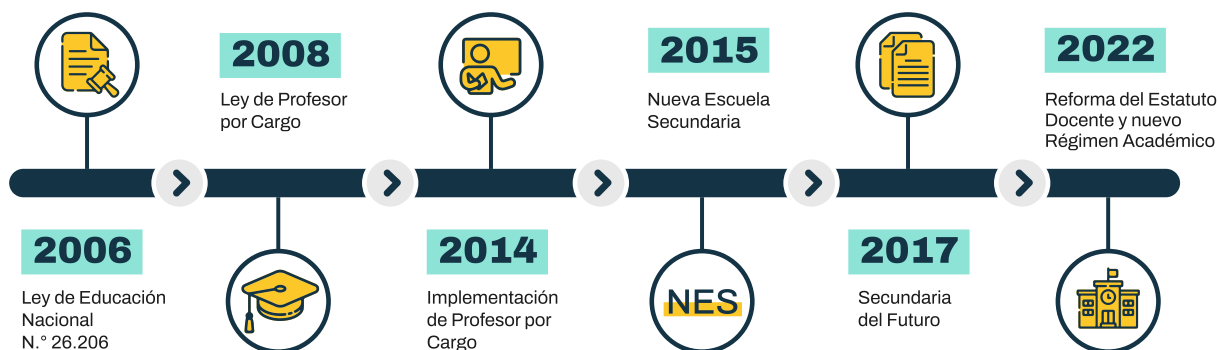
En el marco de las responsabilidades y competencias que otorga la Ley de Educación Nacional N.º 26.206 y la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Ministerio de Educación de la Ciudad presentó en mayo de 2024 el Plan Estratégico «Buenos Aires Aprende», un marco de política pública que fija los propósitos, principios, ejes y objetivos de logro para los años 2024 a 2027. Este plan establece como objetivo general «Garantizar que todos los/as niños, niñas, jóvenes y adultos logren los aprendizajes necesarios para desarrollar su máximo potencial velando por su bienestar socioemocional y creando experiencias significativas para su vida».

De este modo, la política de Secundaria presentada en el Plan Estratégico «Buenos Aires Aprende» propone continuar transformando la escuela secundaria para garantizar una educación con sentido y propósito a través de propuestas innovadoras que despierten la motivación de esta nueva generación de estudiantes. En este sentido, busca hacer del paso por la escuela una experiencia desafiante y enriquecedora a partir de la reorganización de los dispositivos y lógicas presentes en el nivel, garantizando el bienestar socioemocional de los estudiantes. Sobre los avances ya realizados en los últimos años, esta iniciativa busca acelerar y propiciar cambios estructurales que faciliten, motiven e incentiven las prácticas de enseñanza y aprendizaje antes impulsadas haciendo foco en la singularidad de cada estudiante.



## 2. De dónde venimos

### | Avances y desafíos en la educación secundaria a lo largo de los años



Desde hace muchos años la Ciudad de Buenos Aires viene implementando diversas políticas públicas en materia educativa, sobre todo en el nivel secundario. A pesar de ello, persisten en la escuela secundaria una multiplicidad de desafíos. Por eso, el objetivo del presente apartado es dar cuenta de los objetivos planteados en las mencionadas políticas desde distintos ejes: gestión de los aprendizajes, trayectorias educativas, currícula y equipo docente.

Si bien a partir de 2006, la **Ley Nacional de Educación N.º 26.206** establece la obligatoriedad de la escuela secundaria en Argentina con el objetivo de asegurar una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades y garantizar una educación integral que desarrolle todas las dimensiones de la persona, habilite a los estudiantes tanto para el desempeño social y laboral, como para el acceso a estudios superiores, la Ciudad de Buenos Aires fue pionera al plantearlo en el 2002 mediante la Ley N.º 898. Es así que su artículo 1 estableció: «Extiéndase en el ámbito del sistema educativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la obligatoriedad de la educación hasta la finalización del nivel medio, en todas sus modalidades y orientaciones».

Por su parte, y en relación a la currícula, el artículo 32 de la Ley de Educación Nacional estipuló que el Consejo Federal de Educación fijara las disposiciones necesarias para que las distintas jurisdicciones garanticen la revisión de la estructura curricular de la educación secundaria, con el objeto de actualizarla y establecer criterios organizativos y pedagógicos comunes y núcleos de aprendizaje prioritarios a nivel nacional. A partir de ello, el Consejo Federal dictó diversas normas que implicaron la readecuación de la organización de la estructura curricular de la educación secundaria a través de diversas resoluciones, incorporándose diez orientaciones de bachillerato para aquellos estudiantes que se encontraban atravesando los últimos años del nivel (en la Ciudad de Buenos Aires se amplió a 14 orientaciones, incorporando Artes, Matemática y Física y Educación y Literatura, aprobadas por la Resolución N.º 210/13 del CFE, y Energía y sustentabilidad, aprobada por la Resolución N.º 356/19 del CFE, atendiendo a la solicitud de las escuelas de la jurisdicción). Dichas resoluciones aprobaron, entre otras cosas, los lineamientos políticos y estratégicos de la educación secundaria obligatoria, las orientaciones para la organización pedagógica e institucional de la educación obligatoria y el núcleo común de la formación del ciclo orientado de la educación secundaria.

A partir de ese nuevo marco normativo nacional, el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires revisó y adecuó la estructura de sus planes de estudio. Así, en el año 2015 se dictó la Resolución N.º 321-MEGC/15, dando origen al nuevo diseño curricular denominado «**Nueva Escuela Secundaria**». Con la implementación de este nuevo diseño se buscó actualizar los contenidos y metodologías educativas, centrándose en un enfoque por capacidades. Este cambio buscó promover una educación más dinámica e interdisciplinaria que preparara mejor a los estudiantes para enfrentar la educación superior y/o el mundo del trabajo. Entre las incorporaciones, se destacó el desarrollo de habilidades prácticas y críticas en los estudiantes. Para ello, se modificó la forma en que debían acreditarse los aprendizajes a través de un ciclo básico y un ciclo orientado, la creación de los trabajos por proyectos interareales e interdisciplinarios, nuevas maneras de evaluar y la redefinición de la figura de un tutor, la incorporación de espacios específicos de tutorías y conformación de equipos tutoriales que acompañen las trayectorias educativas de los estudiantes.

A partir de la evidencia que arrojó la implementación de la Nueva Escuela Secundaria, en el año 2017 el Ministerio de Educación profundizó los lineamientos establecidos y propuso la incorporación de nuevos formatos de enseñanza y aprendizaje que acompañen de mejor modo las trayectorias escolares de los estudiantes. Esta profundización permitió la incorporación de actividades educativas vinculadas a la aproximación de los estudiantes a los estudios superiores y al mundo del trabajo articulados con los diseños curriculares de cada orientación, promoviendo procesos de evaluación continua para la medición de resultados de aprendizaje y planificación conjunta entre docentes de distintas unidades curriculares. Esta propuesta, conocida como «**Secundaria del Futuro**», comenzó a implementarse en el año 2018 en los primeros años del nivel para avanzar hacia su universalización en el año 2023.

En lo relativo a la organización docente, resultó de vital importancia la implementación de la Ley N.º 2.905 «**Régimen de Profesores por Cargo**» en el año 2008. Dicha norma tuvo como principal objetivo la concentración de la carga horaria de los docentes en el nivel medio, a fin de fortalecer el sentido de la pertenencia de estos últimos en los establecimientos educativos y garantizar la continuidad pedagógica de los estudiantes. A su vez, permitió disminuir la rotación docente y optimizar la organización del personal y creó cargos con distintas conformaciones de horas cátedra, algunas de ellas frente a alumno y otras extra clase, a fin de remunerar los espacios de planificación que llevaban a cabo los docentes. Además, estos espacios permitieron el trabajo colaborativo entre docentes para repensar sus prácticas e identificar puntos comunes entre las unidades curriculares a su cargo para que los estudiantes integren entre sí dichas disciplinas en el aula.

En relación a la promoción de los estudiantes, en el año 2022 se puso en marcha un nuevo **Régimen Académico** para el nivel, con el objetivo de mejorar los procesos de evaluación y promoción de los estudiantes, haciendo énfasis en la evaluación continua y formativa.

De esta manera, el Régimen Académico está conformado por un conjunto de regulaciones académicas sobre la organización de las instituciones de educación secundaria tanto para docentes y estudiantes, como para los demás actores involucrados en la organización institucional. Dicha organización establece, entre otras, una mirada atenta sobre el acompañamiento de las trayectorias escolares proponiendo diversas estrategias según las particularidades de cada estudiante. A su vez, se proponen diversos ejes de innovación para adecuar la propuesta formativa a los intereses del estudiante, sus proyecciones a futuro y las demandas del mundo actual. Estas modificaciones buscaron generar mejores condiciones para pensar en trayectorias escolares más estables y continuas.

Finalmente, en relación al plantel docente, la Ley N.° 6.544, modificatoria del Estatuto del Docente, buscó modernizar las condiciones laborales y la carrera profesional de los docentes. Entre los cambios se destacó la actualización de criterios para la evaluación y promoción de los docentes y el fomento de la formación continua. A su vez, modificó las posibilidades de ascenso a la carrera docente incorporando nuevos cargos en el nivel, como el de **Preceptor/a Tutor/a**, como así también la incorporación de tramos de formación pedagógica para el acceso a cargos titulares, modificación de las condiciones de antigüedad para concursar, entre otros.

Asimismo, se han regularizado los concursos de ingreso y de ascenso del nivel a fin de cumplimentar las exigencias previstas por el **Estatuto del Docente** y garantizar la estabilidad de los docentes de todas las áreas de secundaria.

No obstante, si bien las medidas adoptadas produjeron mejoras significativas en cada uno de los ejes mencionados y habilitaron en las escuelas procesos de innovación institucional y de nuevas prácticas de enseñanza y aprendizaje, el Ministerio de Educación continúa detectando necesidades de mejora sobre la gestión de aprendizajes y capacidades que considera fundamentales, el acompañamiento a las trayectorias, la acreditación de los saberes y la promoción de los estudiantes.

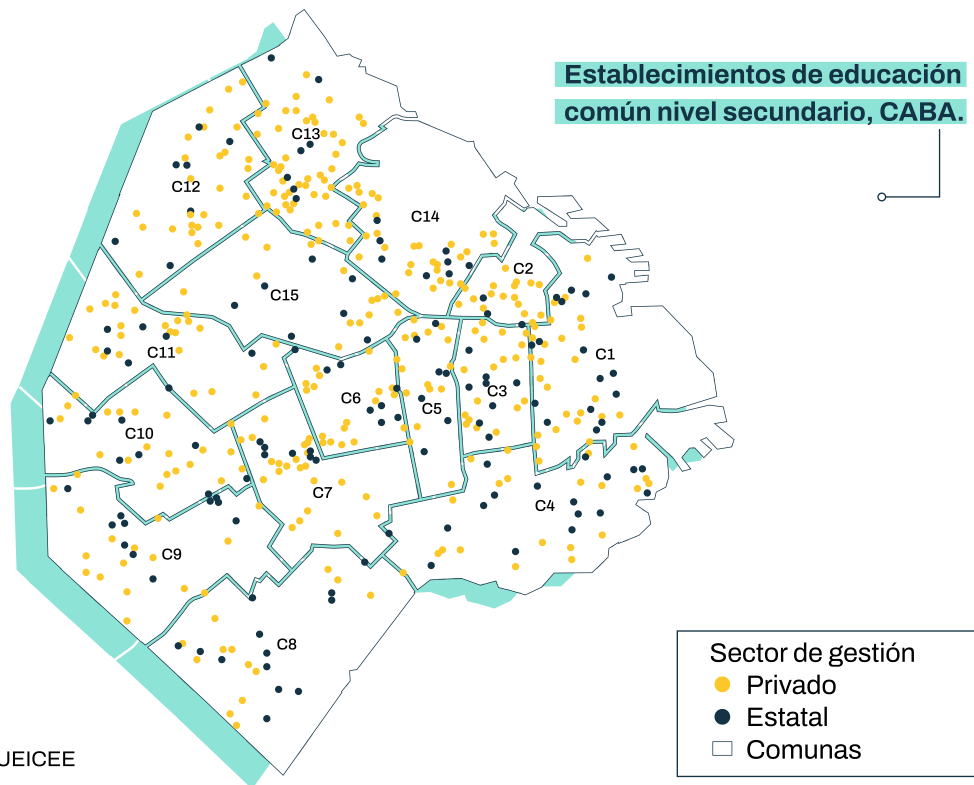
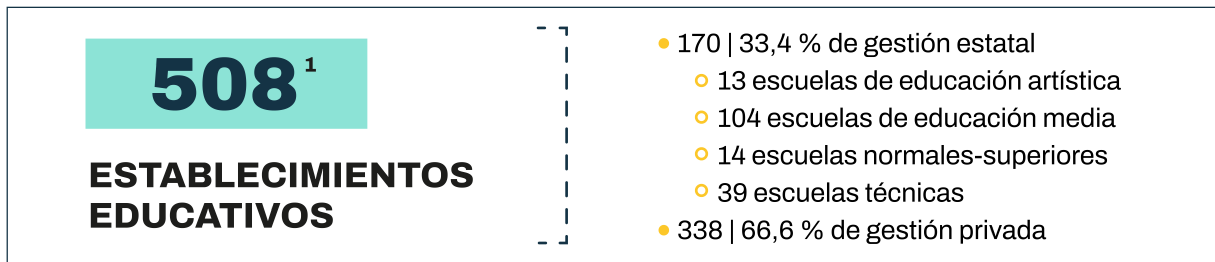
### 3.

## En dónde estamos

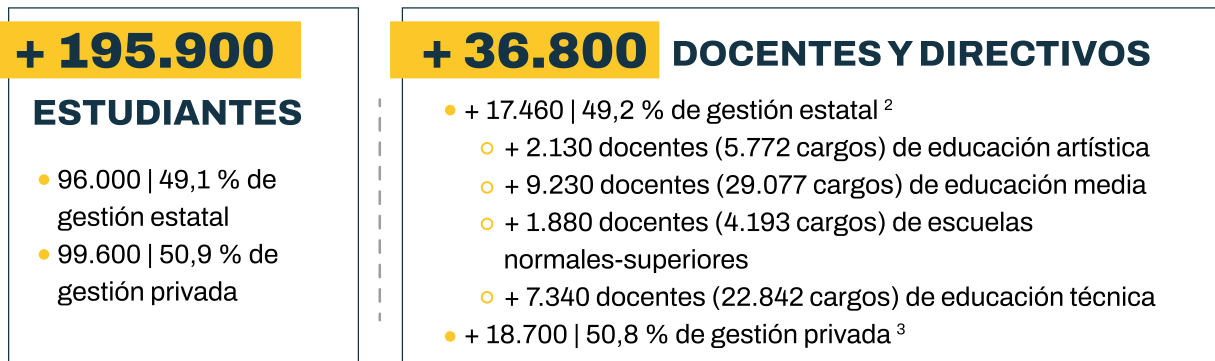
| Evidencia del estado de la secundaria hoy

### 3.1. En números

La educación secundaria en la Ciudad de Buenos Aires



Fuente: Padrón de establecimientos 2024, UEICEE



<sup>1</sup> No se cuentan escuelas secundarias de modalidad de adultos y adolescentes.

<sup>2</sup> La suma total de docentes elimina los duplicados por eso no da igual a la suma de sus partes.

<sup>3</sup> Número aproximado en base a SINIGEP.

## 3.2. Estudiantes

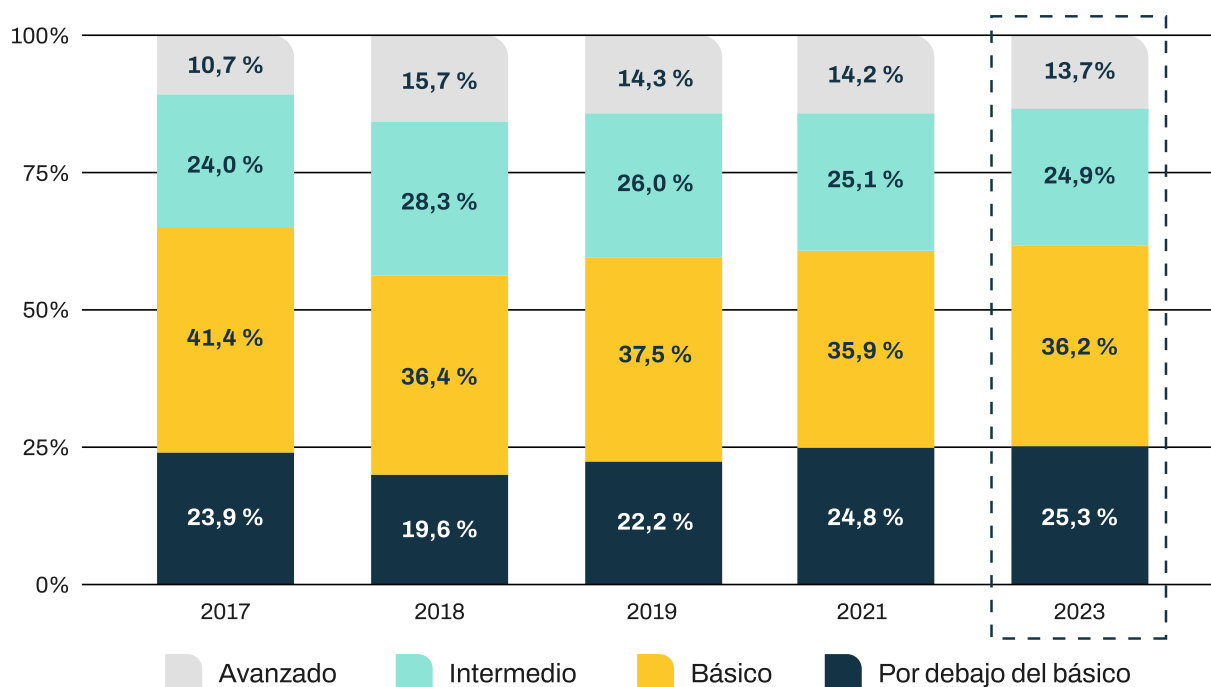
### 3.2.1. Aprendizajes

Realizado cada dos años, el operativo jurisdiccional de evaluación implementado de forma censal TESBA (Tercer año de Estudios Secundarios de la Ciudad de Buenos Aires) evalúa algunos de los logros de aprendizaje de Lengua y Literatura y Matemática que debieran haber alcanzado los estudiantes al llegar al 3.<sup>er</sup> año de la escuela secundaria en función a lo que establece el diseño curricular de la Nueva Escuela Secundaria (NES).

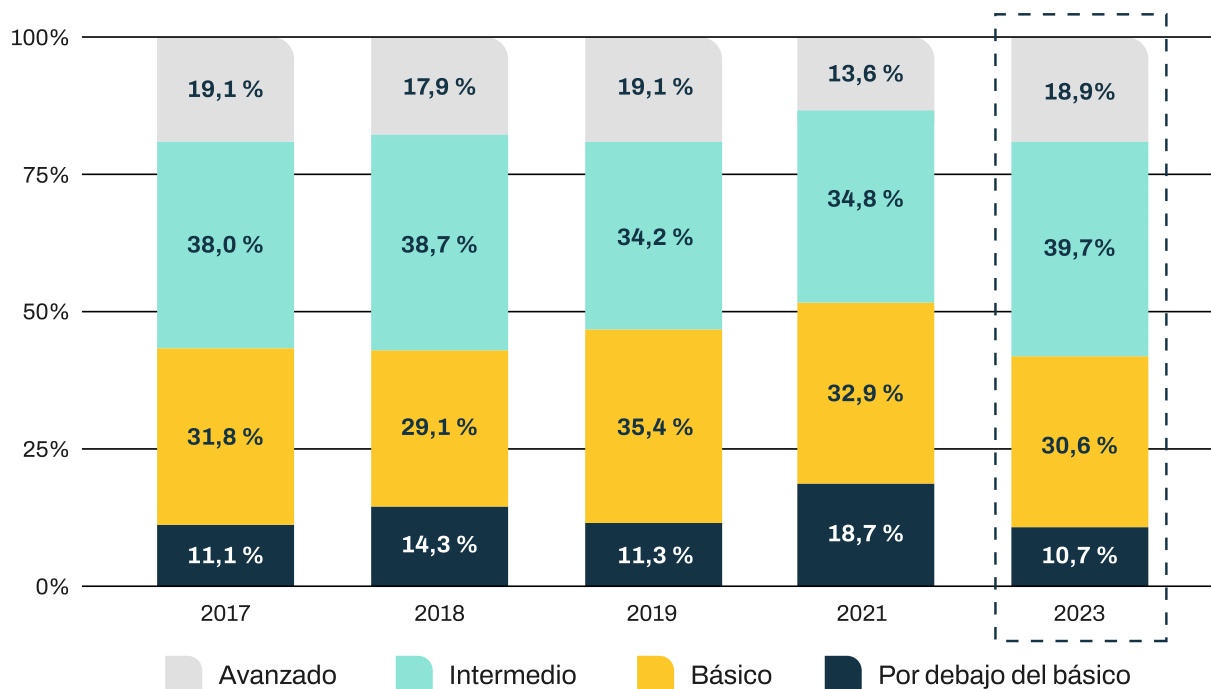
Los resultados del último operativo TESBA, realizado en 2023, evidencian importantes dificultades que aún persisten en la adquisición de estos aprendizajes:

- **En Matemática el 61,5 % de los estudiantes de 3.<sup>er</sup> año se encuentran en los grupos de desempeño más bajos** (básico y por debajo del básico). Además, solo 1 de cada 10 logra resolver los problemas más complejos de la evaluación.
- **En Lengua y Literatura el 41,3 % de los estudiantes de 3.<sup>er</sup> año se encuentran en los grupos de desempeño más bajos** y casi 2 de cada 10 logran resolver las actividades de mayor dificultad.

#### Matemática - TESBA



Lengua - TESBA



**Gráfico 1.** Porcentaje de estudiantes de 3.º año (TESBA) de escuelas de gestión estatal y privada en cada uno de los grupos de desempeño (2017-2023). Fuente: Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa, 2023.

Tal como evidencian los gráficos anteriores, al analizar la distribución de los estudiantes en los grupos de desempeño desde 2017 (año en que se comenzó a implementar TESBA), se puede observar un importante porcentaje de estudiantes en los grupos más bajos lo que da cuenta de la importancia de avanzar en la implementación de estrategias de intervención con foco en los aprendizajes.

Al observar los resultados por sector de gestión, se destaca que en ambas áreas el porcentaje de estudiantes en los niveles más bajos de desempeño es mayor en el caso de las escuelas de gestión estatal.

Además, persisten en la Ciudad de Buenos Aires importantes brechas de desigualdad marcadas por el nivel socioeconómico. En 2023, en las escuelas secundarias que se encuentran en el **tercil más bajo de nivel socioeconómico, el 57,1 % de los estudiantes se encontraba en los grupos más bajos de desempeño (básico y debajo del básico) en Lengua y Literatura y el 78,6 % en el caso de Matemática.**

Estos resultados son consistentes con los evidenciados en las evaluaciones nacionales Aprender. En la Ciudad, en 2022, el 29,2 % de los estudiantes se encontraban en los grupos más bajos de desempeño de Lengua y el 62,8 % en Matemática. Si bien los resultados de la jurisdicción son superiores al promedio nacional, igualmente dan cuenta de la importancia de seguir generando las condiciones para fortalecer los aprendizajes fundacionales.

## ESCUELAS QUE LO LOGRAN

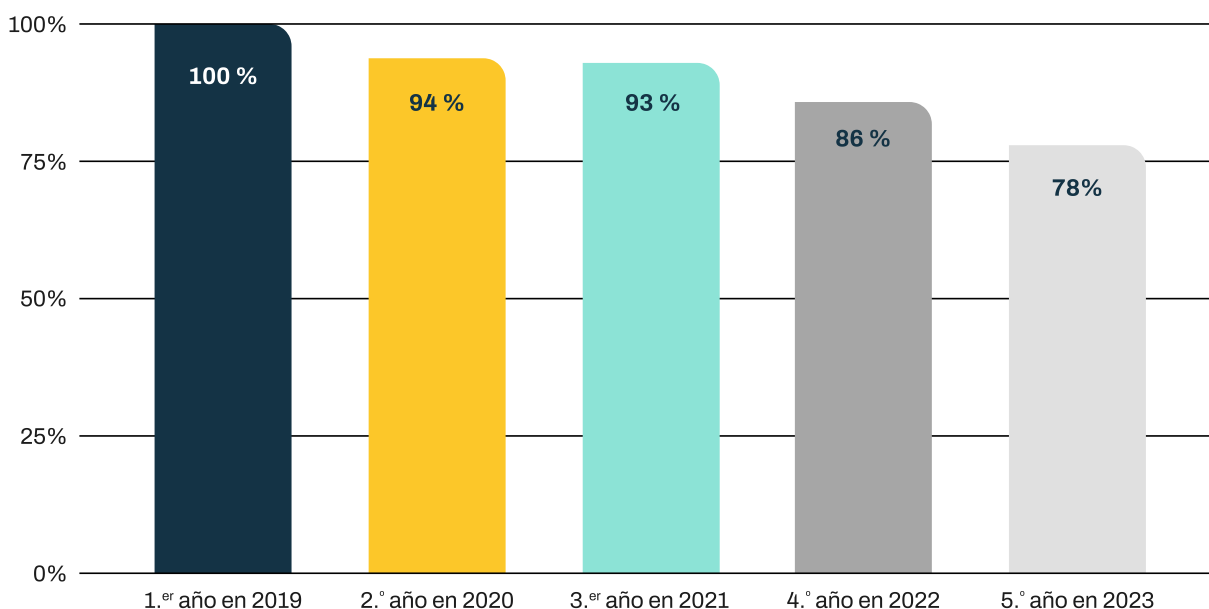


A pesar de las dificultades evidenciadas, existen en la Ciudad escuelas secundarias que vienen mejorando sostenidamente los aprendizajes de sus estudiantes en Lengua y Literatura y Matemática. A 2023, fueron 11 establecimientos que, de forma sostenida desde 2019, habían demostrado mejoras tanto en Lengua y Literatura como en Matemática. Además, hubo 38 escuelas que mejoraron en Matemática y 58 en Lengua y Literatura<sup>4</sup>.

### 3.2.2. Sostenimiento de las trayectorias escolares

En los últimos años hubo importantes avances en garantizar el acceso a la educación secundaria. Según la Encuesta Anual de Hogares (EAH)<sup>5</sup>, en 2023 98 % de los jóvenes de entre 13 y 17 años (es decir que se encontraban en la edad teórica para asistir a la escuela secundaria) asistía a la escuela. Este dato refleja un logro importante de los últimos años dado que, por ejemplo, en 2016 el 94,2 % lo hacía.

Sin embargo, el sostenimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes aún hoy constituye un desafío, especialmente en relación a la terminalidad del nivel. La comprensión de tal fenómeno puede evidenciarse a partir del desgranamiento paulatino que ocurre en este nivel educativo entre el primer y último año de la secundaria (de 1.º a 5.º año). Esto se puede observar, por ejemplo, en el caso del grupo de estudiantes que comenzó 1.º año en 2019. Tal como se evidencia en el Gráfico 2, de este grupo el 94 % continúa en 2.º año, el 93 % en 3.º, el 86 % en 4.º y el 78 % finaliza el último año en 2023. Así, la matrícula del último año de la secundaria en 2023 representó el 78 % de la matrícula de primer año de 2019. Si miramos los datos por sector de gestión, en el caso de estatal este porcentaje es un poco menor (67 %).



**Gráfico 2.** Desgranamiento de matrícula en el Nivel Secundario (2023) en base a Relevamiento Anual - RA. Fuente: Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa, 2023.

<sup>4</sup> Fuente: TESBA 2019-2023.

<sup>5</sup> La EAH es realizada por la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA).

Si se analiza el porcentaje de estudiantes que finalizan el último año de la escuela secundaria, estos datos son aún más alarmantes. El porcentaje de egresados en 2022 fue del 65,76 % (sobre el total que ingresó en 1.º año). Al observar el porcentaje por sector de gestión descende al 46,95 % en el caso del sector estatal y asciende al 84 % en el caso del sector privado).

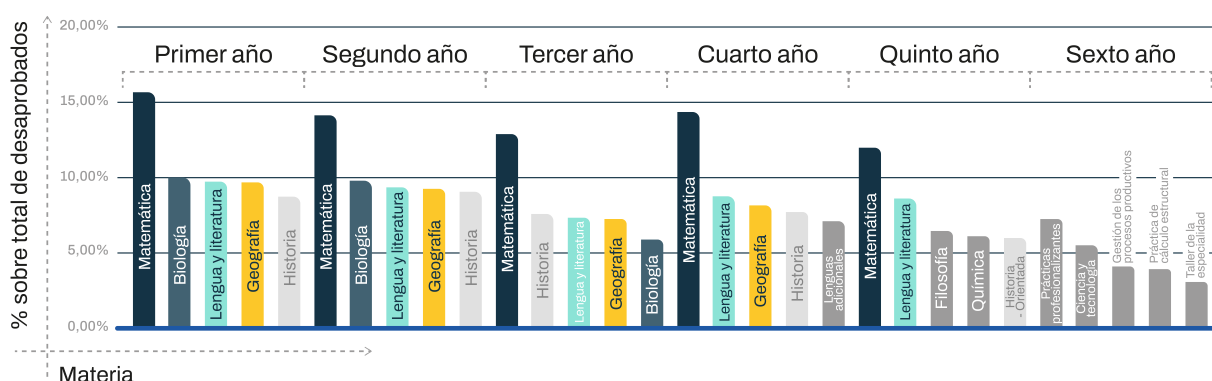
La acreditación de espacios curriculares incide de forma directa en las trayectorias educativas de los estudiantes. Según datos del sistema miEscuela, en 2023 los estudiantes se llevaron en promedio 4 materias a instancias de recuperación.

Año de estudio	Promedio de materias reprobadas
1.º año	3
2.º año	4
3.º año	4
4.º año	4
5.º año	3
6.º año	3

**Tabla 1.** Promedio de materias reprobadas por año de estudio (2022) en base al sistema miEscuela.

Al indagar cuáles son las principales materias desaprobadas en la instancia de febrero, tanto Matemática como Lengua y Literatura están entre las principales para todos los años de estudio. Biología, Geografía e Historia también figuran entre las principales, especialmente en 1.º, 2.º y 3.º año.

#### Alumnos desaprobados por materia en instancia de recuperación (feb) en secundaria por año (2022)



**Gráfico 3.** Porcentaje de alumnos desaprobados según espacio curricular en las instancias de recuperación (febrero) y año. Fuente: Plataforma miEscuela, 2022.

Otro factor que incide directamente en las trayectorias educativas de los estudiantes es el ausentismo. Según datos obtenidos de la plataforma miEscuela, los estudiantes en secundaria faltan 2 de cada 10 días de clases. A partir de ese dato, se puede afirmar además que el 32 % de los estudiantes faltan más de 2 de cada 10 días.

AVANCES REALIZADOS, DESAFÍOS PENDIENTES	>>
<p>En los últimos años, en la Ciudad de Buenos Aires se alcanzaron grandes logros en relación al acceso de todos los estudiantes a la escuela secundaria, garantizando el derecho a la educación. Según datos de la Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (UEICEE):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ En 2022 el porcentaje de retención<sup>6</sup> fue del 99,5 % (similar tanto en las escuelas de gestión estatal como en las de gestión privada) mientras que en 2014 rondaba el 96,4 %.</li> <li>■ A lo largo de estos años se evidenció un descenso en el porcentaje de estudiantes salidos sin pase. Este fue del 0,4 % en 2022 mientras que en 2014 fue del 3,1 %.</li> <li>■ Entre 2014 y 2022 hubo un aumento de 6,7 p.p. en el porcentaje de estudiantes promovidos.</li> <li>■ Sin embargo, en el último Relevamiento Anual de la UEICEE se observó una tasa de repitencia del 7,30 % en 2.º año (12 % en gestión estatal y 2,2 % en gestión privada) y del 8,2 % en 3.º año (13,5 % en gestión estatal y 2,8 % en gestión privada).</li> </ul> <p><b>Si bien a lo largo de los últimos años se evidencian importantes logros en relación al sostenimiento de las trayectorias, aún quedan algunos desafíos por abordar vinculados especialmente a la promoción y titulación de los estudiantes.</b></p>	

### 3.2.3. Bienestar socioemocional

Los estudiantes de la Ciudad de Buenos Aires presentan importantes dificultades en relación a su bienestar socioemocional. En 2022 se implementó una escala orientada a medir el nivel de regulación emocional, autoestima y bienestar escolar de una muestra de estudiantes de 1.º año.

En relación a la regulación emocional, el 33,8 % de los estudiantes encuestados presentó un nivel crítico y el 43,3 % un nivel vulnerable. Esto muestra que a una proporción significativa de los adolescentes les resulta difícil identificar sus emociones y no cuentan con herramientas para manejar la tristeza, la preocupación, el miedo o el enojo.

Por otra parte, la mitad de los estudiantes (50,3 %) presentó un nivel crítico de autoestima, evidenciando que no suelen tener una valoración positiva de sí mismos. Esto cobra especial relevancia debido a la relación entre la autoestima y el desarrollo de las habilidades socioemocionales y académicas.

<sup>6</sup> Se entiende de este modo a la proporción de alumnos matriculados al final del ciclo lectivo (matrícula final) en un año calendario dado, en relación al total de alumnos matriculados en el mismo año lectivo en el mismo año calendario.

Además, cabe destacar que más del 47 % de los estudiantes presentaban un estado vulnerable o crítico con respecto a su bienestar escolar. Entendiendo al bienestar escolar como un factor protector que impide que las habilidades socioemocionales se deslicen a niveles más críticos, se resalta la importancia de abordar esta cuestión de manera prioritaria.

En línea con esas mediciones, una investigación liderada por la Fundación INECO en la Ciudad de Buenos Aires detectó en 2022 que casi el 70 % de los adolescentes había experimentado síntomas de ansiedad, sentimientos de soledad y baja satisfacción con la vida. Además, y vinculado con todo lo expuesto, entre 2022 y 2023, se observó un alarmante aumento del 32 % en las alertas por intentos de suicidios y un incremento del 85 % en las alertas por autolesiones (datos provenientes de la Gerencia Operativa de Equipos de Apoyo).

### 3.2.4 La voz de los estudiantes

A fines de 2023 se realizó desde la Unidad de Evaluación (UEICEE) una investigación con el objetivo de conocer la valoración de los estudiantes del último año sobre la escuela secundaria y sus expectativas a futuro.

Al consultarles a los estudiantes respecto de las materias pendientes, dos tercios de los estudiantes manifestó no tener materias pendientes de aprobación. A su vez, a lo largo de la investigación se evidenció que la cantidad de materias pendientes de aprobación se vincula con sus expectativas de titulación y trayectorias previas, entre otras:

- la gran mayoría de quienes esperaban graduarse a fines de 2023 no adeudaban materias (78 %), mientras que **quienes tenían más espacios curriculares por acreditar, proyectaban titularse más tardíamente.**
- Entre quienes no habían repetido ningún año de la secundaria, el 79 % esperaba graduarse a fines de 2023. Este porcentaje es menor entre quienes habían repetido en alguna oportunidad (28 %).

En cuanto a los dispositivos e instancias para la acreditación de materias pendientes, los estudiantes de ambos sectores de gestión mencionaron utilizar principalmente las mesas de examen y, en segundo lugar, el Período de Intensificación de Aprendizajes (PIA), seguidos de otras instancias ofrecidas por la escuela donde cursan.

Por otra parte, en relación a los aportes de la escuela secundaria, entre los principales resultados se destaca que el 74 % manifestó una valoración positiva sobre lo aprendido en la escuela. Es importante mencionar que los estudiantes de escuelas técnicas valoraron lo aprendido en los distintos espacios curriculares de manera más marcada que sus pares de instituciones con planes comunes no técnicos.

Complementariamente, se buscó conocer en qué medida consideran los estudiantes que la escuela los preparó para la continuidad de sus estudios y su inserción laboral. En relación a este punto, **el 61 % valoró positivamente la preparación brindada por la escuela para la continuidad de los estudios superiores y el 52 % consideró que la escuela secundaria les brindó herramientas para su futuro laboral.** Cabe destacar que este reconocimiento fue mayor entre quienes asisten a escuelas de gestión privada y en el caso de las escuelas de gestión estatal fue mayor en las técnicas.

Finalmente, al consultarles a los estudiantes por las **dificultades que evidencian en torno a la continuidad educativa**, mencionaron la organización y el sostenimiento de los tiempos de estudio como la principal preocupación. En segundo lugar, le sigue aquella referida a problemas emocionales, dando cuenta de la intensificación de estas problemáticas en la población juvenil como efecto de la pandemia. Finalmente, entre las **dificultades previstas para la inserción en el mundo del trabajo**, los estudiantes señalaron la falta de experiencia, seguida por déficits de capacitación y de contactos y la excesiva competencia.

### 3.3. Docentes

Este análisis se hace teniendo en cuenta solo las escuelas secundarias de gestión estatal de las áreas de la educación Media, Técnica y Artística y las escuelas Normales-Superiores\*.

Áreas	Docentes	Establecimientos	Cargos
Dirección de educación artística	2133	12	5772
Dirección de educación media	9238	104	29077
Dirección de educación técnica	7345	39	22842
Dirección de escuelas normales superiores	1887	14	4193
<b>Total</b>	<b>18.143</b>	<b>169</b>	<b>61884</b>

**Tabla 2.** Información de docentes y cargos en base a liquidación de haberes (2024).

\* Incluye todos los cargos del sistema y las áreas Artística, Media, Técnica y Normales-Superiores (no incluye al área de Adultos ni al subsistema de gestión privada). La suma total elimina los duplicados por eso no da igual a la suma de sus partes.

En línea con la información expresada en el cuadro, en la Ciudad de Buenos Aires cada escuela secundaria de gestión estatal tiene, en promedio, 171 docentes (personas únicas), considerando que el 2 % se refieren al equipo de conducción, el 79 % a profesores y el 19 % a roles de apoyo como psicopedagogos o preceptores. Los equipos docentes de las escuelas están conformados por 36 personas, en el caso del establecimiento con menor cantidad de personal, hasta 532, en el caso de la escuela más grande de la Ciudad. La mediana, el valor que se encuentra en el medio de un conjunto de datos ordenados, es de 148.

EN CADA ESCUELA SECUNDARIA DE GESTIÓN ESTATAL HAY:	
 <b>171</b> docentes –Promedio–	 <b>148</b> docentes –Mediana–

Si en cambio se consideran solamente cargos, el promedio en la Ciudad es de 366 cargos por escuela, con un máximo de 1.447, un mínimo de 54 y una mediana de 315.

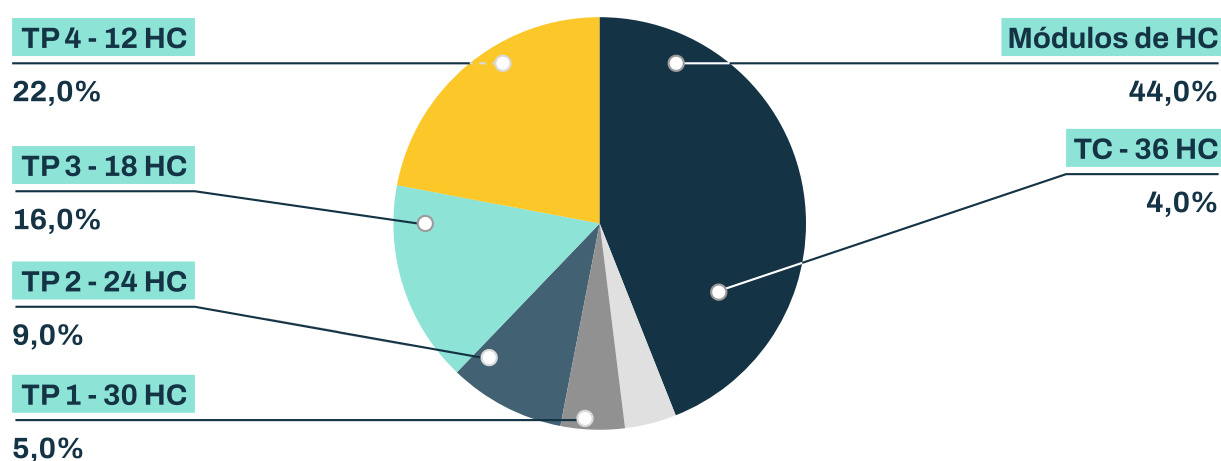
### 3.3.1. Dedicación horaria

De todos los cargos docentes de la educación secundaria, el presente apartado se centra en los **profesores**. Cuando se habla de la tarea del profesor, es importante tener en cuenta en cuántas escuelas ejerce al mismo tiempo, así como también cuántas horas tiene frente al mismo curso. En promedio, el 42 % de los profesores tiene más de un cargo y el 76 % trabaja en más de una escuela.

Sin embargo, al observar el universo de profesores, es importante tener en cuenta que el 44 % de las horas están repartidas en módulos de horas cátedra sueltas –con un promedio de 3 horas cátedra por módulo–. El restante 66 % de horas se encuentra dividido en cargos de tiempo completo (TC) o parcial (TP) de diferentes tipos. Sin embargo, al analizar los casos de cada profesor de manera individual es posible detectar que el 86 % posee algún módulo de horas cátedra y el 66 % tiene algún cargo de tiempo completo o parcial.

Cargo	Docentes	Cargos	Suma HC
Profesor hora-catedra	10655	41717	120134
Profesor tc 36 h/cat	333	333	11988
Profesor tp 1 30 h/cat	479	481	14430
Profesor tp 2 24 h/cat	1025	1049	25176
Profesor tp 3 18 h/cat	2251	2462	44316
Profesor tp 4 12 h/cat	4061	4996	59952

**Tabla 3.** Información de horas cátedra y cargos docentes. DGPDYND, 2024. Incluye todos los cargos del sistema y las áreas Artística, Media, Técnica y Normales-Superiores (no incluye al área de Adultos ni al subsistema de gestión privada).



**Gráfico 5.** Información de horas cátedra y cargos docentes. DGPDYND, 2024.

### Módulos de horas cátedra vs profesor por cargo

Por un lado, cuando se analizan los cargos de **módulos de horas cátedra** solo el 26 % de estos profesores trabaja en una sola escuela, el 33 % en 2 o 3 escuelas y el 41 % trabaja en 4 o más escuelas en simultáneo. Asimismo, estos cargos tienen en promedio 3 horas cátedra semanales.

Por el otro, cuando se analizan los **cargos de tiempo completo o tiempo parcial**, el 70 % de estos profesores trabaja en una sola escuela. Asimismo, estos cargos tienen en promedio 12 horas cátedras semanales.

Cargo	Interinos	Suplentes	Titular	Total
Profesor hora-catedra	62 %	15 %	23 %	41717
Profesor tc 36 h/cat	59 %	13 %	28 %	333
Profesor tp 1 30 h/cat	60 %	11 %	29 %	481
Profesor tp 2 24 h/cat	55 %	14 %	30 %	1049
Profesor tp 3 18 h/cat	43 %	14 %	43 %	2462

**Tabla 4.** Información de docentes de acuerdo a su situación de revista. DGPDYND, 2024. Incluye todos los cargos del sistema y las áreas Artística, Media, Técnica y Normales (no incluye adultos ni privada)

### 3.3.2 Bienestar socioemocional

En 2022, Fundación INECO realizó una encuesta a 1.667 docentes con el objetivo de realizar un acercamiento al bienestar emocional y laboral de los docentes. Cabe destacar que únicamente el 20,8 % de los encuestados corresponden al Nivel Secundario. Sin embargo, los resultados obtenidos permiten identificar algunas dimensiones sobre las cuales es prioritario seguir trabajando y acompañando.

En primer lugar, si bien a lo largo del estudio se identifica un alto sentido de vocación por parte de los docentes y de autorrealización en su trabajo, se presentan algunos datos preocupantes que requieren ser atendidos. En segundo lugar, se establece un aumento en la presencia de síntomas de depresión y ansiedad en comparación al 2020. Por otra parte, la mitad de los encuestados tiene una baja satisfacción laboral, la cual se debe principalmente a la jornada laboral (duración y descanso). Además, describen cierta lejanía en la toma de decisiones y enfatizan en la importancia de ser considerados y escuchados en los procesos de toma de decisiones.

De forma complementaria, en 2022 la Subsecretaría de Carrera Docente del Ministerio de Educación de la Ciudad realizó una encuesta a docentes con el objetivo de conocer algunas percepciones sobre su tarea. Entre los principales emergentes se destaca que cerca de la mitad de los docentes (49,8 %) considera que la posibilidad de realizar teletrabajo de forma eventual le brindaría mayor flexibilidad al momento de realizar su tarea. En línea con este punto, el 54,8 % valora positivamente la posibilidad de realizar teletrabajo de forma eventual, demostrando la importancia de incorporar nuevos formatos de trabajo.

## 4.

### Qué se viene haciendo en otros sistemas educativos

#### | Experiencias internacionales

En los últimos años distintos sistemas educativos avanzaron en una reforma profunda de la escuela secundaria entendiendo las dificultades que los modelos vigentes suponían para acompañar a los estudiantes en su formación integral.

Un caso emblemático es el de la reforma de la Escuela Media Integral (EMI) que tuvo lugar en **Brasil** en los últimos años. A partir de la elaboración de un diagnóstico inicial se evidenciaron grandes dificultades en el acceso de los estudiantes a la escuela secundaria, el alcance de los aprendizajes fundacionales de Lengua y Matemática y la gobernanza de las escuelas.

Tomando en cuenta este punto de partida, hasta la actualidad más de 20 estados brasileños se sumaron a esta reestructuración de la escuela secundaria que pone el foco en la formación en competencias para el siglo XXI, la formación académica de calidad y la formación para la vida a través de diversas estrategias:

#### ■ En relación a los docentes:

- Concentración de los docentes en la escuela teniendo en cuenta horas frente a clase y horas de planificación.
- Evaluación anual.

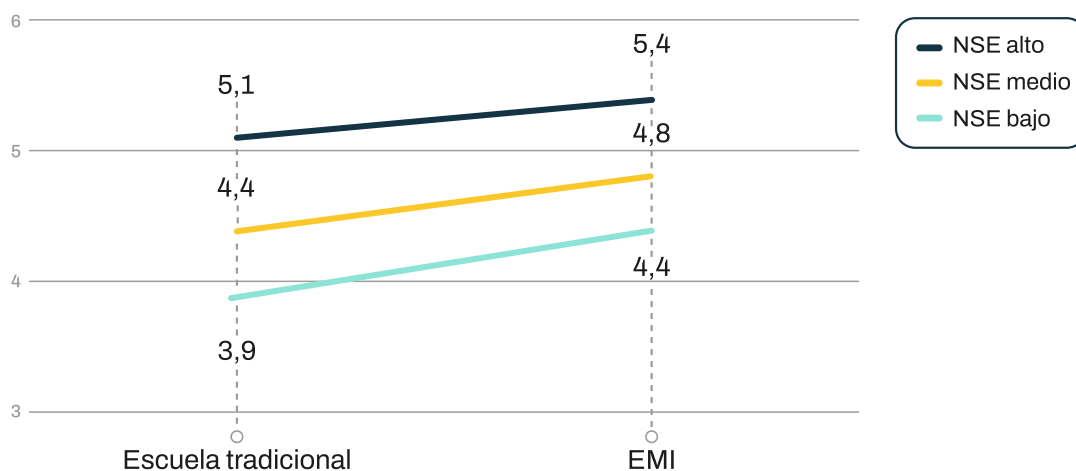
#### ■ En relación a los estudiantes:

- Elaboración de un proyecto escolar para cada estudiante a principios de año el cual guía el seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes.
- Posibilidad de los estudiantes de elegir ciertas materias optativas.
- Tutorías personalizadas.
- Aprendizaje basado en la práctica.

Si bien no se cuenta con una evaluación de impacto de la política, según datos proporcionados por el Instituto Natura, a partir de la implementación de esta reforma, las escuelas que participaron incrementaron significativamente sus resultados en el *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica* (IDEB). Este índice se conforma a partir de datos del Censo Escolar y de los resultados de aprendizajes del *Sistema de Avaliação da Educação Básica* (Saeb).

Comparando los resultados de índice de las escuelas según su implementación de la reforma, las escuelas que participan demuestran desempeños significativamente mejores que el resto. Por ejemplo, en 2021 las escuelas tradicionales alcanzaron 4,4 puntos y las escuelas participantes 4,7. Estos resultados evidencian una mejora de casi 3 años de aprendizaje en el caso de Matemática y de 1,5 años en el caso de Lengua. Esta diferencia es aún mayor en el caso de las escuelas que reciben estudiantes de nivel socioeconómico bajo, lo que evidencia la contribución de la política en la reducción de brechas.

Resultados IDEB según Nivel Socioeconómico (NSE)



Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por el Instituto Natura

A pesar de los logros alcanzados, algunos Estados continúan avanzando en la transformación de su escuela secundaria. Por ejemplo, desde este año el Estado de **San Pablo** avanza en una reducción de los doce itinerarios formativos a tres: Ciencias de la Naturaleza y sus Tecnologías + Matemática; Lenguajes y sus Tecnologías + Ciencias Sociales y Humanas Aplicadas; y el Nivel Profesionalizante (Educación Vocacional). Según este modelo, los estudiantes escogen el trayecto formativo de su interés en el 1.º año del Nivel Medio Superior. Además, se adicionarán materias comunes a todos los trayectos: Educación Financiera, Proyecto de Vida, Redacción y Lectura y Aceleración para el Examen de Ingreso.

Además de Brasil, otros sistemas educativos se encuentran implementando modelos innovadores orientados a acompañar la formación integral de los estudiantes. En **Singapur**, el modelo denominado «*Full Subject-Based Banding*» comenzó con una prueba piloto en 2020 en 28 escuelas y se prevé su universalización durante este año. El mismo tiene como foco una escuela secundaria en la cual los estudiantes aprenden cada materia en el nivel que mejor se adapta a sus fortalezas, intereses y necesidades de aprendizaje generales.

- Se establecen una serie de materias fundamentales que son comunes para todos los estudiantes y una serie de materias electivas.
- Los estudiantes son distribuidos en Grupos 1, 2 y 3 para las asignaturas fundamentales, teniendo en cuenta la puntuación que obtuvieron para dichas materias en el examen de egreso de la escuela primaria. Esto habilita a que, por ejemplo, un estudiante pueda cursar Humanidades en el G1, pero Matemática en el G3, dependiendo de sus habilidades y fortalezas. Es importante destacar la movilidad existente en los grupos: si un estudiante comienza a mejorar sus aprendizajes, puede moverse de un G1 a un G2, o viceversa.
- Se elimina la materia de Computación Aplicada (hasta ahora solo disponible para estudiantes cursando la escuela Normal Técnica), siendo a partir de ahora una competencia transversal a todas las asignaturas.

La distinción entre materias obligatorias (consideradas troncales para la formación de los estudiantes) y materias optativas (centradas en motivaciones propias de los estudiantes en función de su proyecto personal) constituye un eje común en la transformación de la matriz de la escuela secundaria. En **España**, en 2022 se sancionó una nueva Ley de Educación que establece una serie de reformas para la educación secundaria con el objetivo de fortalecer la formación del estudiante para la construcción de su proyecto de vida.

- Se designan una serie de materias obligatorias para todos los estudiantes.
- Todos los alumnos deberán cursar una materia optativa (en base a una oferta establecida por la institución escolar) que deberá estar organizada en torno a un proyecto interdisciplinar o un proyecto de colaboración al servicio de la comunidad.
- Las escuelas podrán establecer agrupaciones en ámbitos de todas las materias.
- En el 4.º año de estudio se establece una serie de materias obligatorias (Lengua y Literatura, Matemática, Geografía, Lengua Extranjera, entre otras) y los estudiantes deberán elegir tres materias entre un grupo de optativas (Biología, Economía, Física y Química, Música, entre otras).

Otro caso destacable es el de **Austria**. En dicho país, en el año 2020 se alcanzó la universalidad de la denominada Nueva Escuela Secundaria, que había comenzado a implementarse de forma progresiva en las escuelas desde la modificación de la ley educativa en el año 2012. Esta Nueva Escuela Secundaria implicó varias modificaciones, actualizadas en un paquete de medidas lanzado en el año 2018:

- Desde 6.º grado, las materias troncales obligatorias (Matemática, Lengua y Idioma extranjero) se dictarán en dos grupos diferenciados según desempeño, a saber, «Standard» y «Standard AHS». Esta diferenciación puede darse a nivel grupal o también considerando los casos individuales.
- En caso de no alcanzar los niveles de desempeño esperados en estas asignaturas, los estudiantes deberán obligatoriamente participar en clases de recuperación.

Finalmente, cabe destacar el caso de **Francia**. Al comienzo del ciclo 2023/24 se llevaron a cabo una serie de modificaciones estructurales y curriculares en todos los niveles educativos. En lo que respecta a educación secundaria, estos cambios implican:

- Enseñanza obligatoria de Matemática para todos los estudiantes de 1.º año general, adicionando 1 hora y 30 por semana incluso en aquellos casos donde no se esté cursando una orientación que incluya el perfeccionamiento de esta asignatura.
- En el liceo profesional (formación vocacional), también se adicionarán horas de matemática y francés, dependiendo las necesidades del curso que se esté tomando, organizado en pequeños grupos.
- Los estudiantes del liceo profesional realizarán prácticas remuneradas, dependiendo el año que se encuentren cursando y el tipo de curso profesional.

- Al finalizar la escuela secundaria, los estudiantes podrán ser acompañados durante cuatro meses, entre septiembre y diciembre, como parte del programa «Ambición Empleo». Este acompañamiento incluirá monitoreo y seguimiento de sus docentes, en conjunción con empresas y socios económicos de la región.

Los distintos casos presentados, si bien no son los únicos ni son exhaustivos, permiten evidenciar una tendencia presente en distintos sistemas educativos orientada a repensar la escuela secundaria, entendiendo aquellos aspectos que son necesarios sostener y aquellos que se deben reformular para contar con las condiciones necesarias para que los estudiantes no solo egresen de la escuela sino que, cuando lo hagan, cuenten con los aprendizajes fundamentales para la construcción de su proyecto de vida.

En síntesis, los distintos casos dan cuenta de una serie de estrategias comunes: reorganización de la planta docente, construcción e implementación de planes personales de aprendizajes en función de las necesidades de cada estudiante y revisión de los tramos formativos (adecuación de materias, electividad, entre otras).

## 5.

### Qué podemos hacer

| Aportes para repensar la enseñanza y el aprendizaje

#### 5.1. Sobre el proceso

En el marco de la construcción del Plan Estratégico «Buenos Aires Aprende» se pusieron en marcha múltiples espacios de consulta con actores de todo el sistema educativo del nivel secundario. El objetivo propuesto fue repensar la educación secundaria en clave participativa, atendiendo a los puntos de vista y consideraciones de los actores que transitan de forma diaria la escuela secundaria.

Este proceso se realizó a través de diferentes dispositivos y formatos según el tipo de actor que estuviese involucrado: mesas de trabajo presenciales y virtuales, formularios en línea y encuestas telefónicas.

Los aportes que se presentan a continuación son aquellos recibidos entre los meses de febrero y agosto de 2024. Entre septiembre y diciembre están previstos nuevos espacios de consulta y participación: en primer lugar cada escuela realizará sus aportes al presente marco durante el Espacio para la Mejora Institucional a realizarse en septiembre. Luego los equipos de conducción serán convocados a encuentros por región para poner en común lo trabajado en cada institución, y consolidarlo en el taller Secundaria Aprende, que con participación de todas las comunidades educativas se realizará en noviembre.

Además, durante 2024 se continuó con los encuentros y entrevistas a docentes, preceptores y coordinadores pedagógicos; y en el marco de los talleres [«Soñemos juntos la secundaria que queremos»](#), se realizaron también nuevos espacios de conversación con estudiantes y sus familias.

#### 5.2. Principales aportes

EQUIPOS DE SUPERVISIÓN	>>
<p>Destacaron la necesidad de implementar cambios en la educación secundaria que contemplen aspectos como:</p> <p><b>Organización de los aprendizajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres según los intereses de los estudiantes.</li> <li>Materias electivas.</li> <li>Trabajo por proyectos.</li> <li>Fomentar la planificación y trabajo multidisciplinar.</li> </ul> <p><b>Vincular la práctica con el desarrollo de capacidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de enseñanza innovadoras.</li> <li>Planificación conjunta y trabajo en parejas pedagógicas.</li> <li>Foco en competencias y capacidades a desarrollar.</li> </ul> <p><b>Trayectorias, acompañamiento y acreditación de aprendizajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la trayectoria de cada estudiante, reconociendo sus fortalezas y debilidades.</li> <li>Lograr una propuesta integral que atienda la verdadera inclusión de cada estudiante.</li> <li>Progresiones de aprendizaje organizadas por niveles.</li> <li>Diversos métodos de acreditación y evaluación.</li> </ul>	

#### Modalidad de cursada y autonomía estudiantil

- El estudiante debería poder: **elegir libremente las temáticas** que desea profundizar, tomar decisiones, resolver problemas, **seleccionar sus propios trayectos** formativos, autoevaluarse y acceder a una variedad de opciones de aprendizaje.
- Diversos espacios y formatos** para el aprendizaje.

#### Condiciones normativas e institucionales

- Docentes con **cargos de dedicación completa**.
- Actualización de la normativa para que garantice la estabilidad de los equipos directivos y para permitir las innovaciones necesarias y propuestas para la secundaria.

### EQUIPOS DE CONDUCCIÓN



Dieron cuenta de la necesidad de adaptar la modalidad de cursada para hacerla más flexible y estimulante. Propusieron una currícula flexible y personalizada con proyectos individuales, materias electivas y organizadas por áreas de conocimiento. En cuanto al sistema de acreditación, sugirieron la promoción por logros de aprendizaje y el agrupamiento de estudiantes por niveles. Además, abogaron por metodologías innovadoras en línea con un aprendizaje centrado en capacidades y habilidades, incorporando tecnología, talleres, seminarios y trabajo en equipo. Finalmente, consideraron importante avanzar hacia cargos de dedicación completa para permitir una enseñanza más personalizada y un acompañamiento continuo del estudiante.

En vínculo con la educación secundaria, los equipos de conducción de los niveles inicial y primario resaltaron la importancia de que la escuela secundaria prepare mejor a los estudiantes para el mundo actual, promoviendo su autonomía y motivación. A su vez, destacaron la necesidad de una estrecha articulación entre los niveles, una evaluación continua y la integración de las materias en áreas de conocimiento.

### DOCENTES



Consideraron que es necesario incorporar ciertos formatos pedagógicos, didácticos y curriculares para mejorar el desempeño y la continuidad de las trayectorias de aprendizaje. Según el 41 % de los docentes, es esencial contar con una modalidad de cursada flexible y estimulante. A su vez, el 35 % propuso agrupar a los alumnos por niveles en lugar de por años o grados. Además, el 40 % consideró fundamental ofrecer materias electivas.

Por otro lado, establecieron que ciertas metodologías de enseñanza favorecen la mejora de los aprendizajes y el desarrollo de las habilidades de los estudiantes. Según el 62 % de los docentes, es importante centrar el aprendizaje en el desarrollo de capacidades y habilidades. El 51 % destacó la incorporación de herramientas tecnológicas como fundamental, y el 52 % abogó por fomentar el trabajo interdisciplinario y en proyectos.

### EGRESADOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA



De acuerdo a una amplia mayoría de quienes egresaron –el 63 %– la educación secundaria no les proporcionó las herramientas necesarias para desenvolverse en el mundo laboral. Además, el mismo porcentaje indicó que no les brindó la confianza necesaria para buscar empleo. Frente a esto, los egresados establecieron que ciertos cambios son necesarios para mejorar el nivel. Según el 76 %, sería fundamental la posibilidad de seleccionar asignaturas optativas acorde a sus intereses individuales. Un 44 % abogó por la inclusión de espacios dedicados al trabajo de las emociones. Por último, un 52 % consideró prioritario ampliar las oportunidades de aprendizaje más allá del aula, incluyendo salidas educativas y excursiones.

### ESTUDIANTES DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA



Los aportes que surgieron de los talleres con estudiantes de distintas escuelas y en encuentros con los centros de estudiantes del Área de Educación Media se agruparon en los siguientes ejes:

**Bienestar socioemocional** | Espacios para trabajar las emociones y capacitar al personal de las escuelas.

**Habilidades para el futuro** | Mejora del vínculo escuela-universidad: técnicas de estudio, educación financiera, armado de CV y orientación vocacional.

**Organización curricular y formatos pedagógicos** | Integración materias, talleres prácticos, salidas didácticas, actividades fuera del aula, materias electivas y espacios virtuales/híbridos.

**Evaluación y acreditación** | Evaluación a través de proyectos a lo largo de todo el año.

## 5.3. Conclusiones sobre los aportes recibidos

A fin de sistematizar los diversos aportes recibidos y dar continuidad al proceso de coconstrucción de la política pública de secundaria se identificaron cinco aspectos que surgen como áreas prioritarias de mejora y, por tanto, como puntos de partida para seguir transformando la educación en el nivel:

### 1. Integración y organización de los aprendizajes

En relación a la currícula, se compartió la perspectiva de que debe ser personalizada y estructurada por áreas de conocimiento para fortalecer la autonomía y el compromiso de los estudiantes. Específicamente, se sugirió que los estudiantes tengan la posibilidad de elegir materias o proyectos durante su trayectoria de acuerdo con sus intereses.

### 2. Incluir la práctica con el desarrollo de capacidades

Existió un amplio consenso en la importancia de incorporar metodologías innovadoras y que reemplacen formas de enseñanza más tradicionales, promoviendo un aprendizaje centrado en el desarrollo de capacidades y habilidades. Surgieron como propuestas: la realización de clases más dinámicas, la integración de herramientas tecnológicas, la organización de talleres y seminarios multidisciplinarios y la promoción de trabajo por proyectos. Asimismo, se busca promover la colaboración y el trabajo en equipo, incluyendo la formación de parejas pedagógicas. También se consideró beneficioso incluir instancias de aprendizaje fuera del aula, como excursiones educativas, ya que estas permiten a los estudiantes relacionarse directamente con el mundo laboral y avanzar en su proyecto de vida, alineado con sus expectativas y trayectoria personal.

### 3. Trayectoria, acompañamiento y acreditación de aprendizajes

Existieron grandes coincidencias respecto a la necesidad de repensar el sistema de acreditación de los aprendizajes, para que cada uno de los estudiantes tenga un trayecto personalizado de acuerdo con sus capacidades y necesidades particulares. Esto implicaría nuevos tipos de agrupamientos distintos a la agrupación por edad o año de estudio basándose en su ritmo de aprendizaje, en lugar de por años o grados. Asimismo, tanto los equipos de conducción como docentes reconocieron la necesidad de realizar un diagnóstico inicial de cada estudiante, considerando sus necesidades, capacidades, aprendizajes logrados al momento e intereses, con el objetivo de elaborar planes o proyectos personalizados de aprendizaje para cada uno.

### 4. Modalidad de cursada y autonomía estudiantil

En relación con la modalidad de cursada, se propuso aportar más flexibilidad para estimular la motivación de los estudiantes y, al mismo tiempo, promover una mayor asistencia a la escuela. Específicamente esto supone habilitar distintos formatos de cursada, que amplíen el tiempo de aprendizaje dentro y fuera de la escuela.

### 5. Organización docente

Existen coincidencias respecto a que la caja horaria actual organizada a partir de asignaturas disciplinares no favorece la construcción de aprendizajes genuinos y significativos. Estos formatos obstaculizan los procesos de innovación, el trabajo colaborativo de los docentes y la motivación de los estudiantes. Además, se destacaron los desafíos que estas condiciones generan en relación a la identificación de los docentes con las instituciones y también sobre su asistencia diaria, continua y sostenida al lugar de trabajo. En consecuencia, surgió como alternativa en múltiples respuestas la posibilidad de avanzar a una asignación por cargos de dedicación completa en cada escuela. Esto permite lograr una identidad más auténtica y cercana con el proyecto de cada institución. Además, facilita la colaboración entre docentes para pensar, planificar y evaluar los planes de aprendizaje individuales para los estudiantes. Asimismo, se recomendó la incorporación de tutores que puedan acompañar a los estudiantes durante varios años.

## 6.

### Marco de la política Secundaria Aprende

Atendiendo lo identificado en el diagnóstico y los aportes recibidos en la primera etapa del proceso participativo, y a partir de los aprendizajes de las experiencias propias y de otros sistemas educativos, se encuadra a continuación una transformación multidimensional y sistémica que garantice el derecho a la educación a través de trayectorias escolares personalizadas, de avance continuo, completas y significativas, que promuevan en los estudiantes oportunidades para pensar, hacer, preguntarse, comprender en profundidad la realidad, dando sentido a los aprendizajes e impulsando el compromiso con la transformación de su entorno.



#### 6.1. Propósitos y finalidades de la educación secundaria

La sociedad del siglo XXI propone nuevos desafíos a un sistema educativo pensado en el siglo XIX. Por un lado, cambios en los modos de relacionarse y comunicarse, en las formas de producción material e intelectual a partir de la creciente digitalización de los procesos, en las oportunidades de desarrollo social, cultural y económico de los ciudadanos y por otro, la inscripción de la Ciudad en un ámbito globalizado y multicultural, generan una brecha entre las propuestas pedagógicas de las escuelas y la realidad vivida

por los estudiantes. Cada vez con mayor frecuencia los problemas que debe resolver la humanidad requieren de una integración de conocimientos, planteando una necesaria interdisciplinariedad; las tecnologías avanzadas y el rápido progreso de la inteligencia artificial desafían a las instituciones educativas, exigiendo una reevaluación de los conocimientos esenciales para todo ciudadano.

Para estar a la altura de estos desafíos y preparados para aprender y reinventarse a lo largo de toda la vida, al mismo tiempo que participan de una sociedad conectada y compleja, los estudiantes necesitan desarrollar sus capacidades para la acción con niveles graduales de autonomía y sentido de propósito. Para ello, las experiencias que atraviesan en la escuela secundaria deben renovarse a fin de promover estos rasgos desde una nueva perspectiva respecto de lo que significa transitar el espacio escolar, al mismo tiempo que organizan los aprendizajes para alcanzar los siguientes propósitos:

- Diseñar situaciones que requieran el desarrollo del pensamiento complejo y el planteo de interrogantes profundos.
- Ofrecer experiencias centradas en la resolución de problemas, en la búsqueda de soluciones innovadoras y en la construcción de proyectos creativos cercanos a los intereses de los jóvenes.
- Promover experiencias personales y sociales que favorezcan la construcción del proyecto vital del estudiante y la autodeterminación de llevarlo adelante.
- Favorecer el desarrollo de habilidades socioemocionales y de autoconocimiento, como sujetos partícipes de una trama social.
- Propiciar el desarrollo de prácticas saludables, de cuidado de sí mismos y de los otros.
- Aportar a la formación de ciudadanía, en un mundo global y con identidades locales.
- Brindar herramientas para la continuidad de los estudios en el nivel superior.
- Ofrecer aproximaciones a un mundo laboral que requiere perfiles de trabajo colaborativo en tareas que están en constante evolución.
- Fomentar la curiosidad y el interés por seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida y fortalecer las capacidades necesarias para hacerlo.
- Promover la conciencia ambiental tendiente al cuidado del planeta y a la búsqueda de un desarrollo sustentable.
- Propiciar climas institucionales positivos que promuevan el aprendizaje y el bienestar de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.
- Generar instancias para la reflexión sobre los propios aprendizajes y el sentido que estos adquieren en el proyecto de vida, en un marco de creciente autonomía y autorregulación en la toma de decisiones.

El actual formato de escuela secundaria se centra en una estructura clásica en torno a asignaturas aisladas, cada una centrada en una disciplina específica. Esta organización tiene sus raíces en el desarrollo histórico de las disciplinas académicas, que surgieron como medios para categorizar, sistematizar y profundizar el conocimiento humano, permitiendo a los expertos desarrollar un entendimiento profundo y especializado en ciertos campos.

Sin embargo, en el contexto de la educación secundaria, este enfoque fragmentado presenta varias limitaciones. En primer lugar, el conocimiento no existe en compartimentos estancos en la vida real; los problemas y situaciones que enfrentamos a diario suelen ser complejos y multidimensionales, requiriendo para su abordaje una integración de múltiples áreas del saber.

La vigencia de un formato tradicional graduado, fragmentado y disciplinar no favorece que los estudiantes trabajen en la investigación, el diseño y la ejecución de proyectos significativos y socialmente relevantes que requieran la aplicación de conocimientos y habilidades complejas, promoviendo de ese modo un aprendizaje profundo y duradero y más cercano a sus intereses.

Por otra parte, la organización rígida de los grupos de estudiantes y las reglas establecidas para la promoción actúan como barreras y filtros que no concuerdan con las actuales miradas pedagógicas sobre las diversas necesidades y ritmos de aprendizaje. La estructura tradicional no permite a los jóvenes tomar decisiones sobre su aprendizaje y ajustarlo a sus intereses, lo que genera una vinculación débil con la tarea de aprender. Algunas insuficiencias del modelo generan consecuencias que quedan puestas de manifiesto en indicadores cuantitativos como los reflejados anteriormente en el documento, en cuanto a los logros de aprendizaje, la retención de matrícula y la situación socioemocional de los estudiantes.

Por lo expuesto, se establecen **cuatro principios fundamentales para la transformación** que orientarán los procesos de renovación de la propuesta de secundaria de la Ciudad de Buenos Aires:

**INTEGRACIÓN DE LOS APRENDIZAJES** | El abordaje de problemas complejos que requieren del diálogo y la mirada conjunta de distintas disciplinas desde contenidos priorizados, ofrece a los estudiantes oportunidades para desarrollar un pensamiento crítico y construir distintos tipos de análisis, argumentos y soluciones, recurriendo a teorías, perspectivas y metodologías provenientes de diversos campos del saber.

**DESARROLLO DE CAPACIDADES** | La enseñanza promueve el desarrollo de capacidades de modo sistemático, a través del diseño de situaciones desafiantes que permiten a los estudiantes desarrollarlas, evidenciar su logro y consolidarlas. Este aprendizaje forma parte central de los criterios de evaluación y acreditación.

**AVANCE CONTINUO** | Las trayectorias formativas de los estudiantes se vinculan con la progresión de sus aprendizajes a través de los niveles de desempeño, sin estar condicionadas por la acreditación y promoción anualizada y por curso, aún cuando se establezcan mecanismos para promover la fluidez del recorrido y la adquisición de saberes pendientes.

**AUTONOMÍA ESTUDIANTIL** | Los estudiantes son invitados a tomar decisiones a lo largo de su proceso formativo teniendo en cuenta sus intereses personales y responsabilizándose por su progreso en el aprendizaje.

La actual estructura de la escuela secundaria de la Ciudad y su marco normativo –en particular a partir de la «Secundaria del Futuro» (Profundización de la NES)– presenta algunas posibilidades para implementar estos principios; sin embargo, para lograr una propuesta pedagógica que los favorezca cabalmente y de manera integral es necesario dar pasos hacia una nueva y profunda reorganización institucional y pedagógica del nivel. Se requiere una organización que facilite la integración y consolidación de estos principios en la práctica y el despliegue de experiencias pedagógicas con nuevos sentidos, formatos y prácticas que fortalezcan el vínculo de la escuela con las situaciones de vida de los jóvenes, que reconfiguren el uso del tiempo y espacio escolar y amplíen el repertorio de estrategias de enseñanza para lograr el acceso a saberes significativos y el desarrollo de capacidades.

Impulsar la innovación con sentido de justicia educativa en pos de garantizar trayectorias escolares continuas, diversas y significativas, así como el egreso de todos los estudiantes con los saberes fundamentales, requiere que las escuelas repiensen y ajusten su organización para:

Promover procesos escolares que generen aprendizajes activos, significativos, responsables, motivados por la curiosidad, el deseo y gozo de aprender, que sienten en los estudiantes las bases necesarias para el aprendizaje a lo largo de toda la vida. **AUTONOMÍA ESTUDIANTEL**

Incorporar progresivamente un enfoque de enseñanza por capacidades y competencias digitales transversales que los estudiantes desarrollarán a través del aprendizaje de saberes prioritarios y saberes emergentes. **DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Promover prácticas educativas vinculadas con el mundo del trabajo, tanto en organizaciones del sector productivo, políticas públicas y del tercer sector, estatales y privadas, la comunidad y organizaciones de la sociedad civil. **INTEGRACIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

Avanzar hacia un aprendizaje interdisciplinario que integre distintos campos del conocimiento. Esto implica reconocer el valor de cada disciplina, pero poniendo a dialogar los saberes propios de cada campo disciplinar con los de otros campos en función del abordaje de problemas o temas complejos. **INTEGRACIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

Fortalecer la tarea docente optimizando las condiciones que favorezcan el desarrollo de renovadas propuestas formativas, planificadas e implementadas de manera colaborativa. **INTEGRACIÓN DE LOS APRENDIZAJES**

Establecer mecanismos institucionales que promuevan el seguimiento y acompañamiento de la trayectoria educativa para identificar posibles maneras de lograr la detección temprana de dificultades y diseñar la oferta de apoyos complementarios necesaria. **AVANCE CONTINUO**

Definir procedimientos de evaluación y acreditación que permitan el avance de los estudiantes en su trayectoria sin interrupciones. **AVANCE CONTINUO**

Organizar una disposición flexible del tiempo escolar, de agrupamiento de los estudiantes, y del espacio o entorno físico dentro y fuera de la escuela para apoyar y enriquecer sus aprendizajes. **INTEGRACIÓN DE LOS APRENDIZAJES** | **AVANCE CONTINUO**

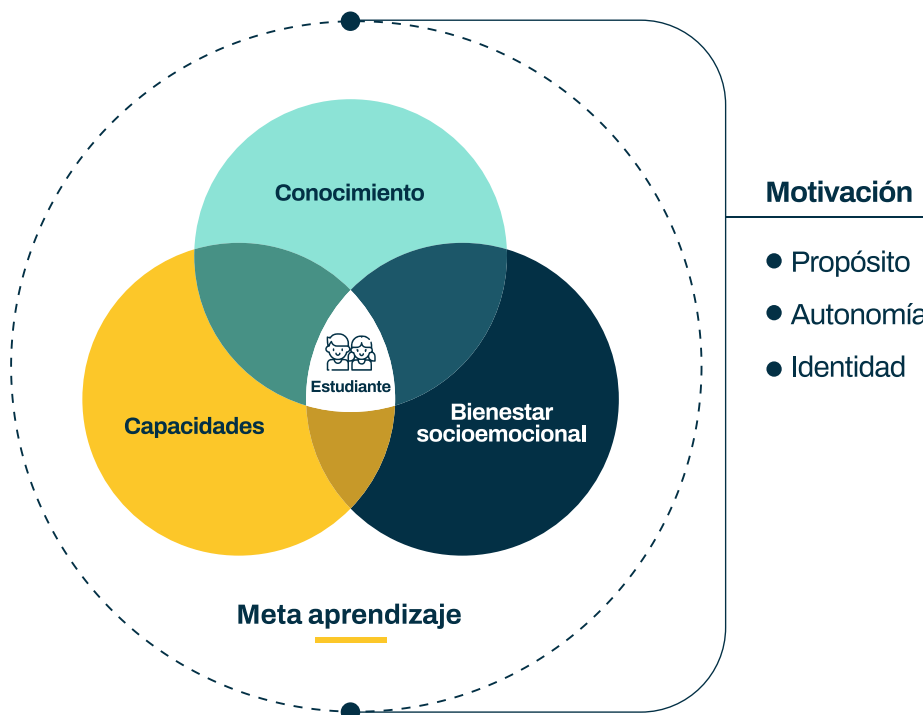
Profundizar y resignificar la planificación institucional basada en datos como herramienta estratégica y pedagógica para organizar el funcionamiento de la escuela.

Atender a la construcción de climas escolares favorables al aprendizaje, creando un ambiente educativo seguro y de bienestar, en donde los estudiantes puedan desplegar sus recursos internos y construir vínculos significativos con los docentes, con sus compañeros y consigo mismos. **DESARROLLO DE CAPACIDADES**

## 6.2. Visión del aprendizaje

### 6.2.1. Perfil de egreso

El perfil de egreso de la escuela secundaria está establecido en el Diseño Curricular para el Nivel. En este documento se plantea una mirada que lo resignifica e incorpora nuevas dimensiones para potenciarlo. En ese sentido, la formación integral de una persona involucra la combinación de acciones orientadas al desarrollo de sus conocimientos y sus capacidades para que se conviertan en ciudadanos activos, con identidad y propósito.



#### Desarrollo de capacidades

Uno de los ejes centrales de la propuesta de «Secundaria Aprende» es promover el desarrollo de capacidades en los estudiantes a medida que construyen saberes priorizados, en un ambiente cuidadoso del bienestar personal.

**Las capacidades atienden a los propósitos formativos centrales del nivel e integran conocimientos, habilidades y disposiciones que permiten desenvolverse en situaciones complejas. Implican una interrelación entre conceptos, procesos y acciones y están integradas a los contenidos de las áreas de conocimiento, en cuyo abordaje se desarrollan.**

Se toman aquí como base las capacidades transversales establecidas en el currículo de la Nueva Escuela Secundaria (NES), priorizadas y reconfiguradas para alinearlas con las de los niveles precedentes:



Estas capacidades se suman al desarrollo de competencias digitales que fomentan el conocimiento y la apropiación crítica y creativa de las tecnologías digitales para facilitar la inclusión de los estudiantes en la cultura digital. Asimismo, aportan al desarrollo de su autonomía, en un marco de creciente progresión a lo largo de la escolaridad.

Se fortalecen en un proceso continuo y reafirman la importancia de un trabajo pedagógico que ofrezca a los estudiantes múltiples y sostenidas oportunidades para ponerlas en práctica y desarrollarlas en el marco de dominios de conocimientos disciplinares suficientemente ricos y complejos.

El estudiante, al egreso del Nivel Secundario, demostrará las siguientes capacidades:

### **AUTONOMÍA PARA APRENDER**

Es la capacidad de organizar, sostener y evaluar el propio aprendizaje, reconociendo y trabajando sobre los errores, eligiendo y tomando decisiones para alcanzar los objetivos. Se vincula con la motivación personal, la iniciativa, el autoconocimiento.

### **COMUNICACIÓN**

Es la capacidad de interpretar y argumentar ideas, expresar sentimientos, opiniones, pensamientos y producir discursos referidos a hechos o conceptos de manera oral, no verbal y escrita, a través de diferentes medios y soportes (digitales y analógicos tradicionales), considerando el contexto interrelacional. Se vincula con el trabajo con otros, la expresión y la creatividad.

### **PENSAMIENTO REFLEXIVO Y CRÍTICO**

Es la capacidad de reconocer distintos puntos de vista, analizar a partir de evidencias, comparar y conectar para adoptar una postura propia y fundamentada; explicar y tomar decisiones consecuentes y anticipar los efectos y consecuencias de las decisiones.

### RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Es la capacidad de identificar, seleccionar y relacionar información, anticipando, analizando diferentes estrategias, evaluando opciones y tomando diferentes decisiones para arribar a la elaboración de posibles soluciones, respuestas o mejoras. Implica creatividad, curiosidad, iniciativa, afrontamiento y pensamiento reflexivo.

### COMPROMISO Y COLABORACIÓN

Es la capacidad de conocer y valorar principios, deberes y derechos de una sociedad democrática, con una participación activa en situaciones cotidianas, asumiendo actitudes de respeto, solidaridad y colaboración en la interacción con pares y personas adultas. Implica el compromiso, la responsabilidad y la circulación de la palabra.

### Desarrollo socioemocional

El modelo actual de la escuela secundaria tiende a priorizar el aspecto cognitivo de los aprendizajes escolares, minimizando la influencia de otros factores intervinientes. Sin embargo, aprender es un proceso intrínsecamente socioemocional, ya que la dimensión afectiva y el contexto en el que se producen los aprendizajes influyen significativamente en la actitud para aprender, la atención, la concentración, la capacidad de razonamiento y la toma de decisiones.

La propuesta formativa de las escuelas atenderá entonces tanto a los aspectos cognitivos como a los afectivos, emocionales y sociales que intervienen en el proceso de aprendizaje. El objetivo es promover un ambiente educativo seguro y de bienestar integral. En este entorno, los estudiantes podrán sentirse libres para expresarse, equivocarse, aprender de sus errores y construir vínculos significativos tanto con sus docentes como con sus pares. Al generar este tipo de ambiente, no solo se fomenta el aprendizaje académico, sino también, y de manera integrada, el desarrollo de habilidades socioemocionales esenciales para la vida.

De este modo se da cumplimiento, por otra parte, a la Ley de ESI N.º 26.150, donde se prescribe el «*desarrollo de competencias y habilidades psicosociales, que refiere a la adquisición de saber y habilidades para desenvolverse en la vida social y enfrentar sus desafíos. Implica la expresión de sentimientos y emociones; la construcción de valores de convivencia en relación al cuidado propio y ajeno y la construcción cooperativa de normas; la confianza, la libertad y la seguridad para poder expresar ideas y opiniones, fortalecer la autoestima, entre otros*», además de «*...trabajar para desarrollar capacidades emocionales como la solidaridad, la empatía, la expresión de los sentimientos en el marco del respeto por los y las demás*».

## 6.2.2. Experiencias de aprendizaje para alcanzar el perfil

Las condiciones institucionales y pedagógicas en cada escuela procurarán que el proceso de aprendizaje sea:

*Activo y enfocado en la comprensión.* Para desarrollar una comprensión profunda sobre un tema, los estudiantes se involucran en una verdadera actividad intelectual donde se plantean preguntas, analizan un tema, resuelven problemas, toman decisiones, elaboran producciones y desarrollan nuevas comprensiones.

*Auténtico, significativo y relevante.* Los estudiantes aprenden abordando temáticas complejas y problemas auténticos y relevantes tanto para ellos mismos como para la sociedad. Las temáticas están seleccionadas para que inviten a realizar indagaciones con propósito a través de dos o más disciplinas, con aprendizajes que amplían los límites del aula y de los contenidos disciplinares, donde los estudiantes interactúan y aprenden con otros dentro y fuera del espacio escolar y donde las nuevas situaciones planteadas se relacionan con los saberes y esquemas previos, garantizando la significatividad de los aprendizajes.

*Empoderador.* Las capacidades y disposiciones a desarrollar durante el proceso de aprendizaje contribuyen a la autonomía necesaria para la construcción del proyecto de vida de cada joven y les permiten elaborar la idea de un futuro superador de su realidad actual. En cada experiencia escolar se afianza el interés por aprender durante toda la vida y se adquieren las herramientas necesarias para emprenderlo.

*Enriquecido con tecnologías.* Las experiencias en las que participan los estudiantes estarán mediadas de manera progresiva por tecnologías digitales y aplicaciones de inteligencia artificial ampliando los límites espaciales y temporales del aula, enriqueciendo la propuesta formativa, impulsando la autonomía y la evaluación continua.

Las capacidades transversalizan los contenidos disciplinares y las áreas del conocimiento, de manera integrada y articulada con los contenidos, es decir que no pueden ser desarrolladas «en el vacío». En tanto combinación de saberes, habilidades, valores y disposiciones, se desarrollan al participar en tareas complejas donde se pone en juego tanto el «saber» como el «saber hacer» y el «saber ser».

La escuela secundaria tradicional orienta sus esfuerzos a la adquisición de información conceptual. Memorizar muchos conceptos se considera sinónimo de calidad, aún cuando ese conocimiento se olvide rápidamente y no esté disponible para ser transferido al abordaje de situaciones auténticas, más allá de las aulas. Pero desestimar la importancia de los contenidos conceptuales tampoco es la solución; las capacidades siempre implican el abordaje de los contenidos y a la vez los contenidos son soporte para el desarrollo de capacidades. Es necesario superar esta falsa dicotomía y avanzar en la elaboración de una propuesta sistemática donde el saber se construye en simultáneo al desarrollo de las capacidades.

Esto sucede por ejemplo, cuando los estudiantes:

Participan en un desafío de aprendizaje que implica diseñar una tecnología que monitoree la emisión de contaminantes, donde será preciso que construyan saberes específicos sobre el tema y a la vez reflexionen y mejoren sus niveles de compromiso y colaboración, e incrementen su capacidad de resolución de problemas.

Desarrollan un proyecto sobre los Juegos Olímpicos, elaboran una galería digital de imágenes relacionadas con la ética en el deporte, investigan acerca de la cultura del deporte en distintas partes del mundo, analizan la composición de las dietas de los deportistas de alto rendimiento, a la vez que despliegan su capacidad de comunicación y desarrollo del pensamiento crítico.

Construyen una instalación que representa el devenir histórico de las ciudades y su posible futuro, aplican en su construcción saberes propios de la Matemática y de la Física, junto con su capacidad de expresión, creatividad y resolución de problemas.

Planifican una salida de campamento con desarrollo del menú, selección de actividades, reglas de convivencia y de seguridad, donde estarán construyendo saberes vinculados con el paisaje, la salud, la alimentación, el cuidado del ambiente y la sexualidad, y desarrollando capacidades de resolución de problemas y de autonomía para aprender.

Esto implica que los estudiantes tengan la oportunidad de participar en diversos formatos de aprendizaje que tensionen el desarrollo de las capacidades, por ejemplo:

De manera grupal, participando activamente a través de debates, asambleas, encuentros deportivos, exposiciones, ferias, muestras.

De manera grupal, llevando adelante la presentación de temáticas, contenidos y producciones, que requieran el planteo de preguntas, la investigación y la organización de la tarea.

De manera grupal, en actividades de profundización, en seminarios, espacios de creación, proyectos constructivos, presentaciones o conferencias con referentes o especialistas externos a la institución.

De manera individual asistida, a través de actividades en la plataforma y seguimiento tutorial para atender a los ritmos personales, con posibilidad de diversificación en función de los intereses. El estudiante va resolviendo actividades y en función de cada paso se le abren nuevas alternativas de avance que conforman su itinerario de aprendizaje. Si es necesario, se le ofrecen actividades de profundización.

### El clima en que se aprende

Para fortalecer la educación integral de los estudiantes del nivel secundario, es necesario ampliar la perspectiva y reconocer la relación existente entre el aprendizaje y el clima escolar. Este último se entiende como la percepción subjetiva que tienen los miembros de una comunidad educativa sobre el ambiente donde se desarrollan las actividades escolares.

Las condiciones más propicias para que se produzcan los aprendizajes emergen en un clima escolar positivo, donde los estudiantes puedan establecer vínculos significativos con sus pares, docentes y directivos. Un entorno de respeto, confianza y cuidado en el cual puedan expresarse libremente, cometer errores, aprender de ellos y desarrollar habilidades socioemocionales como la escucha activa, la comunicación efectiva, la empatía y la toma de decisiones responsables.

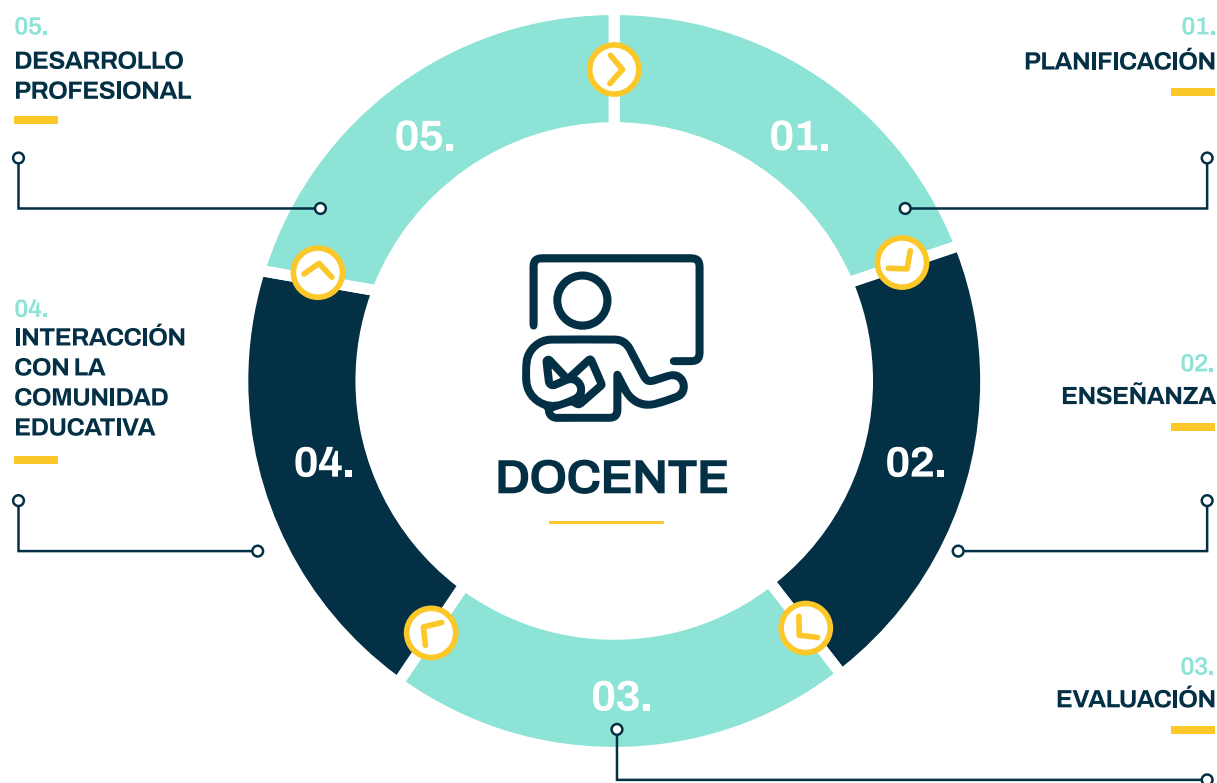
Un clima escolar positivo es también un espacio de reglas claras, construidas junto con los estudiantes, que toman conciencia de las consecuencias que derivan de sus acciones y que, con ayuda de los adultos de referencia, pueden ser partícipes de procesos de coregulación para una convivencia sana y democrática en el espacio escolar.

El clima escolar positivo no solo contribuye al bienestar integral de la comunidad educativa, sino que también fortalece el sentido de pertenencia institucional e incrementa la motivación por aprender. Crear y gestionar climas escolares positivos es llevar a la escuela a un enfoque de enseñanza que se conecta con la realidad, con las necesidades actuales y con las habilidades necesarias para la vida; es generar las condiciones para favorecer los aprendizajes de todos y cada uno de nuestros jóvenes.

### 6.2.3. Capacidades docentes para la innovación

Como se ha explicitado en la introducción de este documento, «Secundaria Aprende» implica, por un lado, el reconocimiento y valoración de los avances y logros ya alcanzados por las políticas anteriores y las experiencias de las propias instituciones, a la vez que considera y evalúa los obstáculos, los errores y las estrategias que no favorecieron el logro de los propósitos planteados, analiza las conclusiones de las investigaciones, escucha a los diversos actores y se basa en todos estos antecedentes para la definición de una propuesta. Se trata de brindar herramientas, ejemplos, opciones y estrategias que profundicen la mejora de la oferta educativa y que generen las mejores condiciones para que la escuela secundaria innovadora se repiense y se reformule de manera integral a partir de esta iniciativa.

¿Qué características tienen los equipos docentes que logran traccionar las innovaciones pretendidas? En los formatos escolares renovados, el educador asume, en equipo y de manera colegiada, diversas funciones, con el propósito de organizar y facilitar los aprendizajes, coordinar actividades, orientar el armado de trayectorias personalizadas, acompañar la organización de tareas y tiempos, seleccionar, crear y poner a disposición de los estudiantes variedad de recursos, plantear criterios para una organización autónoma de los estudiantes, comunicar lo esperado a jóvenes y familias, atender a cuestiones del desarrollo personal y la convivencia grupal, entre otras. Asume de este modo funciones actualmente distribuidas en roles fijos dentro del sistema, para apoyar los procesos de aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, y como especifican diversos documentos aprobados en años anteriores<sup>7</sup>, existen algunos rasgos que siguen teniendo vigencia al pensar en el perfil de docente deseado para avanzar en este proceso, en cada una de las cinco dimensiones de su práctica:



<sup>7</sup> Pueden mencionarse la Res. CFE N.º 337/18 del INFoD, así como en el documento Claves para la Práctica Docente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires

### PLANIFICACIÓN

**Domina los saberes a enseñar** y actualiza el enfoque y los conocimientos de la disciplina conforme a los últimos avances. Produce versiones del conocimiento y logra una selección, secuenciación y organización de los contenidos con el objetivo de que todas los estudiantes transiten trayectorias escolares enriquecedoras y exitosas. Diseña de manera colaborativa las experiencias de aprendizaje a transitar por los estudiantes, en los diversos niveles, a fin de asegurar la construcción de los saberes y el desarrollo de las capacidades fundamentales a lo largo de toda su escolaridad.

### ENSEÑANZA

**Dirige la enseñanza y gestiona la clase.** Acompaña y orienta el desarrollo de proyectos de aprendizaje, estimula la curiosidad y el deseo de profundizar el conocimiento. Diseña diversos recursos y formatos, administra tiempos y espacios y elabora e implementa estrategias diferenciadas de acuerdo a las características de los estudiantes. Toma decisiones pedagógicas que reconocen, respetan y valoran la diversidad. Acompaña a los estudiantes en su desarrollo socioemocional, focalizándose en la configuración del vínculo, la comunicación, la atención a la dimensión afectiva y el estado de bienestar integral de sus estudiantes.

### EVALUACIÓN

**Elabora criterios, dispositivos e instrumentos de evaluación,** registra los avances de los estudiantes en las áreas de conocimiento y certifica el logro de los créditos adquiridos. Utiliza la evaluación con diversos fines, en particular, para la toma de decisiones vinculadas al mejoramiento de la propia práctica de enseñanza. Produce y comunica la información producida a los propios estudiantes y a otros actores de la comunidad educativa, favoreciendo el seguimiento de las trayectorias personalizadas, incluyendo estrategias de acompañamiento a las trayectorias y tutoría para identificar nuevas posibilidades de aprendizaje o la superación de barreras específicas.

### INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

**Interviene en el escenario institucional y comunitario.** Identifica características y necesidades del contexto y de los grupos, genera un clima escolar favorable a una sana convivencia y al logro de los aprendizajes, aborda los conflictos con idoneidad. Comparte su saber y colabora con otros educadores para formular propuestas de aprendizaje interdisciplinar. Ofrece instancias de diálogo y participación familiar y comunitaria para fortalecer los aprendizajes. Promueve el diseño e implementación de proyectos sociocomunitarios. Articula y potencia su acción con organizaciones de la sociedad civil.

### DESARROLLO PROFESIONAL

**Se compromete con el propio proceso formativo.** Reflexiona sobre su propia práctica y sobre su rol, autoevaluando su desempeño, identificando fortalezas y debilidades y ajusta su práctica en función de ello. Identifica sus necesidades de formación y promueve su desarrollo profesional a través de la formación continua e integral. Tiene una actitud proactiva ante las propuestas de innovación.

## 6.2.4. Capacidades directivas para la innovación

El equipo directivo es la fuente de liderazgo pedagógico de la institución. En este sentido, la formación de los equipos de dirección efectivos desarrollan las siguientes competencias:

### ENERGÍA

Establecer la visión de la escuela, sus metas y expectativas, impulsando la aspiración de todos los miembros de la comunidad hacia la excelencia y usando los datos para la mejora continua.

### BIENESTAR

Gestionar el clima escolar institucional para que este sea positivo, encontrando oportunidades para establecer estrategias que generen vínculos saludables que permitan construir una visión compartida por toda la comunidad educativa.

### COMUNICACIÓN

Conectar y formar redes con actores externos que pueden apoyar las metas de la escuela y construir relaciones productivas y de colaboración con las familias.

### EFICACIA

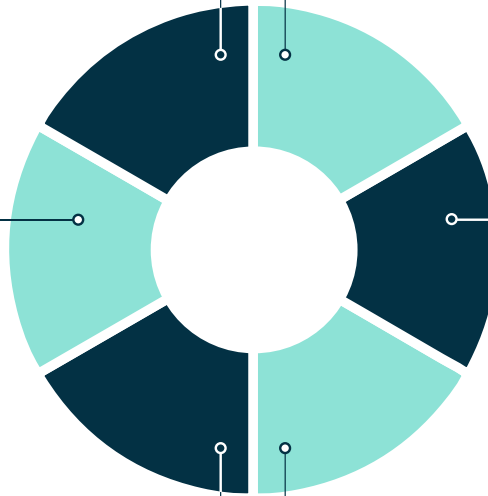
Apoyar el desarrollo de las competencias de los docentes ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional, asignando sus tareas en función de promover sus fortalezas, cuidando de que aprovechen el tiempo de interacción con los estudiantes para actividades relevantes.

### COLABORACIÓN

Crear una organización del trabajo basada en la colaboración, haciendo rotar la tarea del liderazgo, asignando responsabilidades y recursos para cumplir con el recorrido trazado.

### INNOVACIÓN

Promover experiencias de aprendizaje de alta calidad para todos sus estudiantes combinando los aprendizajes establecidos en el currículum en formatos organizativos temáticos, interdisciplinarios, que promuevan el desarrollo de las capacidades, la autonomía y el bienestar de los estudiantes.



## 7.

### Marco de organización del aprendizaje

Para cumplir con los principios establecidos previamente, la organización escolar evolucionará en vistas a implementar gradualmente las siguientes estrategias, que se desarrollarán en los apartados siguientes:

#### INTEGRACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

- Diseño e implementación de propuestas curriculares integradas
- Diseño e implementación de actividades de integración de la escuela con el contexto

#### DESARROLLO DE CAPACIDADES

- Diseño e implementación de oportunidades específicas para el desarrollo de capacidades
- Evaluación y acreditación de capacidades como requisito de certificación del nivel

#### AVANCE CONTINUO

- Diseño de propuestas curriculares por niveles
- Progresión de aprendizaje según plan personal
- Organización de agrupamientos diversos

#### AUTONOMÍA ESTUDIANTIL

- Oferta de propuestas de aprendizaje electivas
- Flexibilidad horaria y de uso de espacios

### 7.1. Integración de los aprendizajes

El diseño curricular ofrece un repertorio de saberes disciplinares que pueden organizarse de diferentes maneras. En tanto la resolución de problemas complejos que emergen en el mundo real requiere saberes y capacidades que, muchas veces, van más allá de los límites de las distintas disciplinas, cada escuela puede diseñar experiencias de aprendizaje en que se aborden temáticas o problemáticas multidisciplinares socialmente relevantes, que interpelen a los estudiantes y les ofrezcan oportunidades para desarrollar y practicar un pensamiento crítico, construir y poner en juego distintos tipos de argumentos, recurriendo a conceptos provenientes de distintas áreas de conocimiento.

Para facilitar la organización y jerarquización de los contenidos previstos por el diseño curricular de Nivel Secundario, se ha seleccionado una serie de contenidos priorizados, es decir, aquellos contenidos indispensables para la continuidad de los aprendizajes en cada área de conocimiento porque resultan estructurantes de la experiencia formativa de los estudiantes y aportan al desarrollo de las capacidades transversales. Además, se incluyen contenidos de profundización para que las escuelas puedan seleccionar aquellas temáticas en las que consideren pertinente una ampliación, en función de su Proyecto Escuela, de la trayectoria educativa de sus estudiantes y de los tiempos institucionales. La selección de contenidos priorizados y de profundización se prevé, entonces, como una herramienta de trabajo, que posibilite la toma de decisiones de los equipos docentes para favorecer la continuidad de los estudios y las trayectorias de los estudiantes.

En función de lo antedicho, será facultad de las escuelas organizar los aprendizajes combinando contenidos conceptuales, capacidades y habilidades socioemocionales en diferentes experiencias formativas. Estas podrán incluir distintos tipos de saberes apuntando a generar situaciones de enseñanza y aprendizaje integradoras y significativas. Las temáticas como ESI, aprendizajes socioemocionales y consumos problemáticos se integrarán en las diferentes propuestas, garantizando su transversalidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Si bien se establecen pautas generales para la reorganización institucional de los espacios curriculares, se presentan a continuación algunas posibilidades a considerar de manera contextualizada.

Organización por campos de conocimiento que compartan objetos de estudio, metodología de abordaje, lenguajes o modos de comunicación, entre otros. Ejemplos: Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Exactas y Naturales, Comunicación y Expresión. Dentro de esta organización, pueden ofrecerse propuestas de enseñanza interdisciplinarias que impliquen la articulación entre áreas.

Organización por problemáticas del mundo real o proyectos, en cuya resolución se ponen en juego saberes relevantes, significativos, de diferentes campos de conocimiento, que aportan a tratar el problema y a hallar soluciones o propuestas de mejora. La organización del área dependerá, en este caso, de la identificación de las disciplinas que intervienen en la problemática a abordar en el proyecto.

Organización por temáticas, en cuyo abordaje se cruzan y articulan distintos saberes, necesarios para comprender el recorte temático.

Organización por aprendizajes fundacionales, por ejemplo de Lengua y Matemática. En este formato, un porcentaje de la carga horaria puede abordarse en propuestas formativas centradas en lo disciplinar y otro porcentaje de manera integrada, en combinación con algunos de los formatos anteriores.

A escala institucional, cada escuela podría combinar estos modos de organización de las áreas para crear las experiencias de aprendizaje o bien definir otros posibles, acorde a las pautas generales planteadas para la elaboración del PCI, fundamentando los criterios considerados. En este sentido, es tarea central definir organizaciones curriculares posibles, elaborando de manera contextualizada, y acorde a las necesidades y posibilidades de cada escuela, el propio Proyecto Curricular Institucional (PCI). En dicho proyecto se expresan, sistematizan y comunican acuerdos y compromisos en torno a la organización de la propuesta formativa, estableciendo experiencias a ofrecer, recursos, responsables, entre otros aspectos. Se trata de un proceso que invita a cada comunidad escolar a mirarse a sí misma, su entorno, sus estudiantes y equipos docentes, en busca de las particularidades e ideas básicas que orientan su trabajo, con el objeto de construir un proyecto de trabajo convocante. Su elaboración se da en el marco del Proyecto Escuela (PE), pensado como un insumo central que aporta y contribuye al diagnóstico de la situación de la escuela, la identificación y jerarquización de problemas y la discusión sobre cómo resolverlos y evaluar los resultados. En ese sentido, el PCI parte del PE para avanzar en la definición de aspectos curriculares, en un proceso de trabajo que promueve un debate orientado a fundamentar cada una de las decisiones que se toman en la escuela de modo de contribuir a mejorar la propuesta educativa de cada institución.

## 7.2. Desarrollo de capacidades

Cada escuela podrá establecer el modo en que organiza los contenidos priorizados y/o de profundización del Diseño Curricular vigente que cobren sentido para los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el perfil del egresado. Esta organización se centrará en las capacidades y saberes que propicien la construcción de una relación sustantiva con el saber y que sean necesarios para continuar aprendiendo, por lo que la escuela promoverá un diálogo sustantivo entre sus equipos docentes en relación con el para qué y el cómo de la planificación de las propuestas ofrecidas a los estudiantes de modo tal de asegurar el abordaje integrado de dichos saberes y capacidades seleccionados.

El desarrollo de las capacidades no se produce «en el vacío», sino que se verifica en situaciones de aprendizaje que ofrecen desafíos capaces de promover ese desarrollo y permiten que los estudiantes tomen conciencia de su proceso.

Las situaciones más afines para el desarrollo de capacidades son situaciones complejas o problemáticas, en tanto ofrecen a los estudiantes un conjunto contextualizado de informaciones que deben articular para ejecutar una tarea determinada cuya solución no es evidente *a priori*.

Las informaciones que sirven como punto de partida están contextualizadas, es decir, hacen referencia al acontecer, por ejemplo, de:

- la vida cotidiana, en sus dimensiones individual, familiar y social;
- el marco de comprensión más general de una disciplina y las prácticas con que se produce el conocimiento disciplinar;
- las actividades productivas que se llevan a cabo en un espacio social;
- las prácticas culturales características de un grupo humano;
- las problemáticas mundiales de actualidad.

En el marco de estas situaciones es necesario proponer una tarea que se debe resolver, donde aparezca un conflicto entre lo que los estudiantes saben y lo que tienen que hacer para hacer posible y necesaria la construcción de nuevos conocimientos y la puesta en juego de recursos variados que deben articularse de una manera que no se conoce todavía. La habilidad del docente para gestionar la clase promoviendo el surgimiento de estos conflictos cognitivos es de suma importancia.

A la vez que permiten construir saberes específicos, las situaciones problemáticas permiten desarrollar las capacidades generales en tanto desafían al estudiante a mejorar y a reconocer sus estrategias cognitivas, sus modos de conocer.

En este enfoque se requiere explicitar con los estudiantes cuáles son las capacidades sobre las que se está trabajando, ofrecer oportunidades de aprendizaje andamiado que exijan usar la capacidad en su estado actual y otras que exigen usarla en niveles crecientes de desafío, aportar retroalimentación

acerca del proceso y el resultado y finalmente apoyar la toma de conciencia reflexiva sobre lo logrado y anticipar de qué manera se podrá transferir esa capacidad a otras situaciones. El trabajo sistemático de metacognición, orientado a que los estudiantes logren identificar los mecanismos cognitivos puestos en juego en el proceso de aprender, favorece fuertemente la capacidad de seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

Poner foco en el desarrollo de capacidades requiere asimismo interpelar el significado y la función de la evaluación. La evaluación asociada al desarrollo de capacidades no establece un juicio cerrado acerca de los resultados de la o del estudiante, en términos de si «sabe» o «no sabe», sino que busca determinar dónde se ubican los estudiantes en un continuo respecto de la capacidad seleccionada. Para ello, el equipo docente formula situaciones de complejidad creciente que demandan una suficiencia mayor de los estudiantes en el despliegue de la/s capacidad/es y registra el avance de estos en su logro. La elaboración de rúbricas donde se puedan evidenciar los diferentes indicadores que dan cuenta del avance en el desarrollo de capacidades cada vez más complejas, permite al docente diseñar los mejores dispositivos para seguir brindando los apoyos necesarios en función del avance continuo y al estudiante, hacerse cargo de su propio proceso, ser protagonista en la construcción de sus aprendizajes.

### 7.3. Avance continuo

La escuela posibilita a cada estudiante el aprendizaje en función de su máximo potencial, teniendo altas expectativas en cada uno de ellos. Esto se asegura a partir de la elaboración de un plan personal que orienta el ritmo de avance y las metas mínimas a alcanzar para cada uno, que puede estar desacoplado del ritmo anual del ciclo escolar tradicional.

La formulación de un plan personal de aprendizaje implica entre otras cosas desarrollar instrumentos de relevamiento de datos sobre la actividad del estudiante y su cumplimiento de las metas propuestas, así como el involucramiento de los docentes en el seguimiento y evaluación continua.

Algunas estrategias posibles para el desarrollo de los planes personales implican el compromiso de alcanzar determinados resultados en términos de producciones entregables.

Un instrumento que resulta de especial utilidad a la hora de sistematizar los aprendizajes logrados y permitir la reflexión sobre estos es el portafolio de aprendizajes. Este consiste en una selección de evidencias y muestras que el estudiante tiene que recoger y aportar a lo largo de un periodo de tiempo determinado y que responde a un objetivo concreto. Es una herramienta de documentación física o digital que permite reunir todos los trabajos realizados por un estudiante y resulta útil para realizar un seguimiento y evaluación del proceso de aprendizaje tendiendo a comprometer la participación de los estudiantes, en tanto opera como instancia formadora, que les permite:

- Reflexionar sobre sus propios aprendizajes.
- Reconocer su progreso en relación con las expectativas.
- Valorar sus logros.

- Identificar dificultades y localizar obstáculos.
- Revisar y ajustar estrategias de aprendizaje.
- Desenvolverse con creciente autonomía.

A la vez, puede ser un soporte para las instancias de comunicación a las familias, en las que se intercambia acerca de los progresos de cada estudiante y las decisiones sobre su trayectoria.

En este mismo sentido, el régimen académico de la escuela secundaria promueve la conformación de equipos de profesores que, de manera colegiada, diseñan planes personales de acompañamiento a las trayectorias educativas con el objetivo de garantizar el avance continuo de cada estudiante y de promover la reflexión sobre su situación presente y futura en beneficio del desarrollo de la autonomía y el autoconocimiento, en pos de su proyecto de vida.

El principio de avance continuo asimismo implica la posibilidad de que algunos estudiantes puedan agruparse en función de su nivel de logro en un determinado momento, por lo que se establecerán mecanismos que permitan a un estudiante desarrollar sus aprendizajes individualmente o en distintos grupos que trascienden las divisiones clásicas de año, sección, turno o escuela.

### 7.4. Autonomía estudiantil

El principio de autonomía implica fortalecer de manera gradual las posibilidades de toma de decisión de los estudiantes en cuanto a formatos y énfasis del proceso de aprendizaje, en el marco del logro de los contenidos priorizados. La participación en la definición de su recorrido, en función de sus propios ritmos y desempeños, así como en la profundización de los contenidos implica una valiosa oportunidad para el desarrollo de una autonomía creciente, al mismo tiempo que lo erige como protagonista de su propio proceso de aprendizaje.

Por otra parte, la escuela podrá ofrecer propuestas educativas electivas, que contemplen experiencias de aprendizaje donde el estudiante seleccione opciones entre una variedad de alternativas posibles. Asimismo, el estudiante, en función de su interés, voluntad y autonomía, puede optar entre una variedad de propuestas educativas en espacios escolares o no escolares. Estos espacios pueden ser institucionales, ministeriales o de organizaciones externas y permiten, al ser validados por el equipo docente, la acreditación de saberes.

Para implementar estas posibilidades, las escuelas podrán desarrollar propuestas pedagógicas situadas, donde los estudiantes participen de una variedad de experiencias de aprendizaje organizando su tiempo de trabajo a lo largo de diferentes períodos. Así, cada estudiante tendrá oportunidad de elegir diferentes experiencias de aprendizaje que supondrán diversidad de formatos, agrupamientos y modalidad de cursada. Por ejemplo:

- a. Instancias individuales con seguimiento y asistencia tutorial para avanzar en una secuencia de aprendizaje de contenidos disciplinares, interdisciplinares o areales.
- b. Propuestas grupales para el desarrollo de habilidades socioemocionales y capacidades de trabajo en equipo en distintos formatos: talleres expresivos, debates, proyectos teatrales,

proyectos tecnológicos, proyectos sociocomunitarios, proyectos de investigación, resolución de desafíos. El agrupamiento puede incorporar estudiantes con diferentes edades y niveles, en función de sus intereses.

**c.** Encuentros grupales para la apertura de una temática o proyecto, recopilando avances anteriores y de presentación de contenidos.

**d.** Instancias grupales para la sistematización e integración de los contenidos en distintos formatos: talleres temáticos, seminarios de profundización, ateneos. El agrupamiento puede incorporar estudiantes con diferentes edades, en función de sus intereses. Se promueve el tratamiento o resolución de problemas complejos en los cuales los estudiantes pueden analizar, argumentar y proponer soluciones articulando conceptos y herramientas provenientes de las disciplinas que integran un área de conocimiento específica.

Además se podrán brindar distintos espacios de participación de los estudiantes (en diversos agrupamientos) con el objetivo de propiciar su desarrollo personal y grupal, a partir de procesos de reflexión y autorregulación que les permitan ir ganando mayor autonomía. En estos espacios los estudiantes tendrán la oportunidad de expresarse en relación con su experiencia en la escuela, plantear sus deseos, objetivos y necesidades así como proponer el desarrollo de proyectos de acuerdo con sus intereses y en función de la construcción de su proyecto de vida.

De este modo, el tiempo para aprender se puede dividir en:

- Tiempo para aprender en un grupo grande con acompañamiento de los docentes.
- Tiempo para aprender de forma individual con seguimiento de los docentes.
- Tiempo para la realización de proyectos colaborativos e interdisciplinarios con el asesoramiento de los docentes.
- Tiempo para el aprendizaje en diálogo con el afuera de la escuela, por ejemplo en visitas, trabajos de campo, exploraciones.

Para ello, el equipo directivo y los equipos docentes podrán crear un mapa de oferta diferenciado, con mayor acompañamiento y andamiaje en 1.º y 2.º año y niveles crecientes de autonomía a partir de 3.º.

Como consecuencia, los estudiantes podrían repartir su tiempo entre las experiencias anteriores y otros espacios generados entre pares y/o acordados con los educadores que acompañan el armado de las trayectorias escolares. Además, se contemplan espacios de tiempo libre, que los propios estudiantes eligen cómo usar para aprender o para recrearse. Para la organización de su tarea y horarios, los estudiantes pueden disponer de acompañamiento tutorial que los oriente en el armado de su recorrido de trabajo semanal y su plan de aprendizaje de mayor extensión en el tiempo, dejando registro de los compromisos que asume, e identificando los apoyos que fueran necesarios.

La organización de espacios institucionales puede adoptar diversos escenarios. Un criterio a considerar en esta definición sería garantizar que durante el período de referencia (semana, quincena o mes)

cada estudiante transite experiencias variadas, en cuanto a la diversidad de modalidades de trabajo y agrupamientos, (individual, grupo total, equipos de trabajo), al tipo de tareas y formatos (talleres, proyectos, seminarios, entre otros ya mencionados), de manera de promover combinaciones flexibles que atiendan a la continuidad y avance en los aprendizajes, a la vez que a la diversidad de ritmos y trayectorias. **Es decir, la organización horaria se centraría en las experiencias a ofrecer al estudiante más que en la estructura de áreas o disciplinas de conocimiento.**

Se podrán organizar aulas temáticas diversificadas para potenciar diferentes trayectos, los entornos específicos de acompañamiento y recuperación de aprendizajes, los espacios multidisciplinares, entre otros.

## 8.

### Marco de condiciones para la transformación

Las innovaciones pedagógicas propuestas en el marco de organización de los aprendizajes requieren de condiciones institucionales y recursos que garanticen una implementación plena e integral.

Las bases curriculares del nivel secundario se encuentran establecidas en el diseño vigente, aprobado en el año 2015 mediante la Resolución N.º 321-MEGC/15 y conocido como «Nueva Escuela Secundaria». Centrado en un enfoque por capacidades y el desarrollo de habilidades prácticas y críticas en los estudiantes, el mismo habilita los trabajos por proyectos interareales e interdisciplinarios, nuevas maneras de evaluar, la incorporación de espacios específicos de tutorías y conformación de equipos tutoriales que acompañen las trayectorias educativas de los estudiantes. Incorpora también actividades educativas vinculadas a la aproximación de los estudiantes a los estudios superiores y al mundo del trabajo articulados con los diseños curriculares de cada orientación, promoviendo procesos de evaluación continua para la medición de resultados de aprendizaje y planificación conjunta entre docentes de distintas unidades curriculares.

En relación a la promoción de los estudiantes, el **Régimen Académico** que se puso en marcha para el nivel en el año 2022, contempla una mirada atenta sobre el acompañamiento de las trayectorias escolares proponiendo diversas estrategias según las particularidades de cada estudiante; y propone diversos ejes de innovación para adecuar la propuesta formativa a los intereses del estudiante, sus proyecciones a futuro y las demandas del mundo actual. Esto sienta bases y precedentes que se encuentran alineados con las innovaciones propuestas en el actual marco, aunque la especificidad de las mismas podrían implicar algunas actualizaciones sobre el régimen vigente. Del mismo modo, y atendiendo a un nuevo formato de organización escolar, también podrían realizarse adaptaciones sobre el reglamento escolar.

En cuanto a la organización docente, la misma se enmarca dentro del **Estatuto del Docente** y la Ley N.º 2.905 «**Régimen de Profesores por Cargo**» con lo cual no implica una modificación de dichas normas. Asimismo, considerando la importancia de que el equipo docente cuente con mayor dedicación horaria en cada institución para fortalecer el trabajo colaborativo, el sentido de la pertenencia, y la continuidad pedagógica; y cuente también con horas extra clase remuneradas para desempeñar otras actividades como planificación y tutorías, es fundamental brindar las condiciones para que la aplicación del «Régimen de Profesores por Cargo» pueda darse en las escuelas de forma integral.

Adicionalmente, el proceso de innovación propuesto requeriría de otras condiciones que faciliten su implementación. Más allá de cuestiones como el acondicionamiento de espacios o la provisión de equipamiento, resultan fundamentales estrategias de formación continua en gestión e innovación educativa y nuevos formatos de enseñanza; y el acompañamiento con equipos territoriales para el armado de planes y organización docente y escolar.

## 9.

### El proceso de transformación institucional

El conjunto de cambios y transformaciones propuestos implica una revisión de las prácticas usuales de las escuelas, un reconocimiento del punto de partida, experiencias previas y lecciones aprendidas. Se espera que el equipo directivo, en conjunto con el equipo docente, asuma el desafío de tomar decisiones sobre la organización institucional y pedagógica de la escuela en relación con la integración de los aprendizajes, la evaluación, acreditación y promoción, el apoyo al aprendizaje y el acompañamiento a las trayectorias escolares, la incorporación en la planificación de las capacidades y competencias transversales, el diseño de estrategias orientadas a la búsqueda del bienestar de los estudiantes, la cooperación entre la escuela, las familias y la comunidad y la organización institucional de los docentes y del espacio físico de aprendizaje.

Esta propuesta parte del supuesto de que los cambios en las instituciones solo son posibles si se involucra a quienes forman parte y construyen cotidianamente a las escuelas. De este modo, se plantean criterios, supuestos y principios que luego puedan ser trabajados, apropiados y adaptados según la realidad de cada escuela, considerando sus necesidades y posibilidades. Así, sin perder el objetivo de transformar la escuela brindando experiencias formativas centradas en el aprendizaje y protagonismo de los estudiantes, los pasos a seguir se diseñarán con cada una de las escuelas.

Cada escuela podrá crear de este modo un escenario de avance, a partir de los acuerdos internos que se verán reflejados en el Proyecto Institucional, trabajo que recibirá el apoyo de la supervisión y los equipos técnicos del Ministerio de Educación, en un proceso que avanzará conforme a las metas que en conjunto se establezcan, las que serán monitoreadas de manera compartida.

Algunas de las tareas de este proceso implicarían:

- Organizar la tarea de los docentes (uso de su tiempo) para implementar las experiencias de aprendizaje disciplinares, areales e interareales, participar de encuentros de planificación colaborativa y evaluación colegiada, producir materiales, realizar tutorías académicas con estudiantes que lo requieran, conducir actividades grupales participativas, presentar contenidos de profundización en formatos como laboratorios o talleres electivos, cooperar con otros docentes en actividades compartidas, entre otras.
- Organizar el uso de los recursos, los espacios físicos y los tiempos de la escuela para acomodar la oferta de actividades disponibles y los espacios informales generados por los propios estudiantes.
- Diseñar la oferta anual de actividades disponibles para los estudiantes (menú de proyectos, seminarios de profundización, talleres, experiencias con el afuera de la escuela, etc.), estableciendo su acreditación conforme a las orientaciones jurisdiccionales y planificando el calendario.
- Supervisar los reportes de avance de los estudiantes para detectar necesidades de apoyo específicas.

