Jornadas **Institucionales**

Octubre 2026

Dirección de Educación Inicial
Dirección de Educación de Gestión Privada



CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN

Jornada IV: Los compromisos institucionales en relación con las trayectorias escolares

Objetivo general

Consensuar criterios institucionales de trabajo en relación con las trayectorias escolares, a partir del recorrido realizado y de los programas en los que participa la institución educativa.

Presentación

Llegamos al final del recorrido anual de las jornadas, iniciado en febrero. Desde entonces, los hemos invitado a concentrarse en las discusiones en torno a "**El cuidado y sostenimiento de las trayectorias escolares desde los compromisos institucionales**", eje anual que fuimos desglosando y enriqueciendo a lo largo de cada jornada.

Las categorías que trabajamos abarcaron las dimensiones institucionales; trayectorias escolares, educativas e integrales; los sujetos de la educación; y el cuidado y sostenimientos de las trayectorias. Las mismas fueron el foco de los análisis, poniendo especialmente la mirada en los estudiantes, las prácticas docentes y de enseñanza.

En esta ocasión, nos centraremos en los **compromisos institucionales en relación con las trayectorias escolares**. El mes de octubre resulta propicio para anticipar los desafíos pedagógicos, organizativos, didácticos, comunicacionales, entre otros, que se presentan ante el cierre de las instancias de clases, actos de colación, socialización de experiencias, campamentos, etc.

Nos parece interesante recordar que las propuestas que les hacemos llegar en cada oportunidad, a través de los documentos de trabajo, necesitan ser resignificadas a partir de las realidades y los desafíos que se presentan a nivel microeducativo, en un diálogo permanente entre lo áulico y lo institucional.

Todo ello, en articulación con las metas planteadas a nivel macroeducativo, conocidas a través de la participación en programas específicos.

Algunas cuestiones prácticas que resultan interesantes de anticipar: ¿qué registros se harán del desarrollo de esta jornada?, ¿en dónde se pondrá el foco de la observación? y ¿qué posición tendrán quienes registren?

Retomando el liderazgo distribuido

Como ya se abordó en la jornada institucional de febrero, el concepto de liderazgo distribuido, aparece como una estrategia relevante para afrontar la incertidumbre y sostener las trayectorias educativas.

Peire, J. y Sciarrotta, C. (2022) sostienen que esta forma de liderazgo supone fortalecer el trabajo en equipo y reconocer que la responsabilidad por la vida institucional no debe concentrarse exclusivamente en una persona o en un cargo. La mirada del equipo directivo es fundamental para identificar recursos, necesidades y actores, pero su tarea se potencia cuando promueve la participación y la colaboración.

En contextos complejos, el liderazgo distribuido permite construir acciones claras a partir de los saberes y experiencias de diversos integrantes de la comunidad educativa. También favorece una gestión más flexible, capaz de revisar decisiones y ajustar proyectos según las transformaciones del entorno. De este modo, el acompañamiento de las trayectorias se convierte en una tarea institucional y colectiva.

El equipo directivo cumple un papel central en la generación de condiciones para que la educación pueda sostenerse. Esto incluye organizar la comunicación, promover el trabajo colaborativo, cuidar los vínculos y orientar el uso pedagógico de los recursos disponibles.

Diálogos necesarios y compromisos institucionales

Frente a la heterogeneidad de las problemáticas y desafíos cotidianos; las formas de violencias que fragilizan los vínculos pedagógicos; las grupalidades que generan fragmentación y, muchas veces, enfrentamientos; las contingencias que atentan contra la continuidad de los proyectos en curso; el esfuerzo que demanda la mirada singular sobre cada sujeto; la tensión entre la responsabilidad y la obligación en el actuar; las propuestas de los programas en los que se participa institucionalmente, entre otras situaciones, surge la necesidad de generar **espacios de diálogo que permitan establecer compromisos concretos hacia los cuales orientarse como comunidad educativa.**

La palabra **compromiso**, desde su etimología, aloja en su interior la palabra promesa. Implica la búsqueda de pasar de aquello que se promete a lo que efectivamente se realiza. Por ello, en el eje de esta jornada hablamos de diálogos (como palabra dada, como promesa) que se transforman y materializan en “compromisos”, que abarcan desde las responsabilidades individuales hasta un trabajo articulado e institucional.

Los compromisos, en tanto acuerdos surgidos en el seno de la propia institución, **previenen los conflictos y malentendidos**, ya que presentan cursos de acción conocidos por todos. Habilitan a "blanquear" y resignificar posiciones, ideas, modos de actuar frente a determinadas situaciones, inercias y rutinas.

A continuación, tomamos un texto clásico y señero del campo del análisis institucional llamado "Las instituciones educativas. Cara y ceca: elementos para su gestión", de las autoras argentinas Graciela Frigerio, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti, con la intención de reflexionar acerca de los **acuerdos y la cultura de concertación**; ellas manifiestan al respecto:

> La negociación debe entenderse como una actividad de resolución de problemas, a través de la cual cada parte puede encontrar un beneficio. Desde esta perspectiva los protagonistas se proponen buscar y encontrar juntos la resolución de aquello que se les plantea como dificultad, inconveniente o problema. En este sentido, la negociación constituye también un conjunto de procesos y procedimientos de aprendizaje.
>
> En este tipo de cultura institucional existen diferentes sistemas de poder, entre ellos el sistema de poder contractual. (Frigerio et al., 1992, p 49 - 50)

Esto último resulta central para el trabajo interno de cada institución en el proceso hacia una cultura de concertación: el **poder contractual**. Ello implica que la autoridad y la capacidad de decisión no derivan únicamente del cargo que se posee o de los afectos personales, sino de la capacidad de establecer compromisos entre las distintas partes de la comunidad educativa. Desde aquí es que entendemos los compromisos institucionales.

Con el propósito de seguir pensando en los acuerdos, tomamos las referencias que escribe Bernardo Blejmar en torno al éxito de una reunión. Éstas pueden constituirse en un insumo para orientar el desarrollo de acuerdos institucionales.

¿Cuándo es exitoso un proceso de búsqueda de acuerdo?

1. Todas las partes se sienten satisfechas con los resultados
    a. Articulando intereses - inquietudes.
    b. Percibidos como justos.

2. Eficientemente alcanzados

    a. No se perdió tiempo.
    b. Nada "quedó en la mesa".
    c. El nivel de estrés del conflicto no fue significativo.

3. Cómodamente terminados

    a. Los vínculos y la confianza mutua se fortalecieron.
    b. Se perciben facilitados los futuros conflictos a enfrentar.

(Blejmar, 2005, p. 112).

Avancemos ahora en la reflexión desde una mirada interna de concertación sobre las prácticas escolares de enseñanza, acompañamiento, sostén y cuidado. **Se plantea la necesidad de registrarlos y operativilizarlos por medio del planteo de un plan o guía de trabajo. En este sentido, el PPPI se convierte en una herramienta principal de registro de los acuerdos institucionales.**

Pistas para agregar las definiciones institucionales al PPPI

Los invitamos a volver sobre su PPPI para seguir escribiéndolo, en tanto es entendido como un borrador permanente y conocido por todos, que nos inscribe en un proyecto educativo y marca el horizonte de trabajo (los qué, los cómo, los para qué y los quiénes) desde cada lugar y rol.

Los aspectos del PPPI sensibles a ser modificados son:

Las metas propuestas en la dimensión organizativa, por ejemplo, desde el rol de secretaría en advertir las inasistencias y evidencias escolares para generar impactos en el cuidado de las trayectorias; la dimensión pedagógica, contemplando por ejemplo: el trabajo institucional con las planificaciones y proyectos específicos, los lineamientos Instituciones de Evaluación. En cuanto a la dimensión comunicacional, el sentido de las circulares y grupos de WhatsApp. Por último, en relación con la dimensión socio-comunitaria, las tareas de sostén de trayectorias con otras organizaciones de la zona.

En este momento es significativo pensar y anticipar el cierre de la instancia de desarrollo de clases, enmarcado en el Período de Cierre. Este implica un momento donde se pone mayor énfasis en la evaluación de la tarea docente y en los procesos de aprendizaje de niños y niñas; si bien la evaluación es continua para permitir ajustes, este hito del año exige reflexionar en función del ciclo siguiente (Consejo General de Educación de Entre Ríos [CGE], 2008, p. 105).

En este sentido, dicha instancia se orienta a "realizar la evaluación final para establecer y dar a conocer los logros obtenidos en las trayectorias de los niños y de las niñas reconocidos desde cada singularidad y vinculadas a las nuevas posibilidades que se abren" (Resolución N.º 3945/10 CGE, art. 75).

Más allá de esto, es oportuno reflexionar como institución educativa en torno a:

- ¿De qué modo se deben revisar las dimensiones institucionales (señaladas en la primera jornada) para enriquecer el trabajo con relación a las trayectorias escolares?
- ¿Cuáles fueron los planes de acción elaborados y qué resultados van arrojando?
- ¿Qué estrategias para continuar escribiendo nuestro PPPI nos debemos dar? ¿Qué aspectos del mismo debemos resignificar para darle coherencia y poner en el centro a los sujetos (y sus trayectorias escolares)? ¿De qué manera sostendremos en el tiempo los posicionamientos y decisiones tomadas?

ACTIVIDAD 1

Los invitamos a retomar las producciones y discusiones en espacios de jornadas institucionales anteriores y de otros espacios de trabajo conjunto con los que se cuente. Con esas evidencias, como insumo, generar una instancia de revisión que permita recuperar lo trabajado y valorar los avances alcanzados hasta el momento. Para ello, les proponemos un cuadro para completar; el mismo es orientativo, cada institución podrá adaptarlo en función de los aspectos sobre los cuales viene trabajando.

Aspectos a observar	**Nuestras prácticas** (o que hacemos generalmente)	**Lo que necesitamos revisar y modificar**
Programas provinciales en los que participamos		
Acuerdos de estrategias preventivas frente inasistencias reiteradas		
Estrategias de acercamiento a las trayectorias escolares interrumpidas		
Acciones en el acompañamiento de los procesos de inclusión		
Trabajo desde el enfoque (teórico- metodológico) que propone PASEC		
Metodologías de enseñanza diversificadas para estudiantes con dificultades de aprendizaje		
Trabajos con otras organizaciones locales/regionales para dar sostén a determinados sujetos		
Dispositivos de comunicación diversos y efectivos		
Proyectos creados por nosotros		
Plan de emergencia por inundación		

ACTIVIDAD 2

A modo de comentario general a nivel escolar: ¿qué recepciones/impactos hemos notado en las trayectorias escolares desde los programas de los que somos partícipes (Plan Provincial de Alfabetización de Nivel Inicial, Estrategias para el desarrollo del Pensamiento Computacional en la primera infancia, Desarrollo de una propuesta pedagógico didáctica para la enseñanza de la Geometría en el nivel inicial, Liderazgo directivo y los proyectos de alfabetización, PASEC, etc.)? ¿Qué evidencias respaldan nuestras ideas?

ACTIVIDAD 3

A partir de lo trabajado hasta aquí, y en vista a planificar acciones hasta febrero de 2027, los invitamos a definir e incorporar en el PPPI: **¿cuáles son los compromisos que necesitamos darnos con el propósito de generar impactos sobre la columna "Lo que necesitamos revisar y modificar"?**

La producción institucional de la jornada será remitida al supervisor a través del correo oficial de la institución hasta el **13 de noviembre**. Extensión máxima dos carillas, en formato de documento (.docx).

Formulario de retroalimentación

Dejamos a disposición de supervisores, equipos de conducción y docentes un formulario de retroalimentación, para que quienes participaron puedan enviar sus apreciaciones sobre el desarrollo de las jornadas institucionales 2026. El mismo estará disponible hasta el 13 de noviembre.

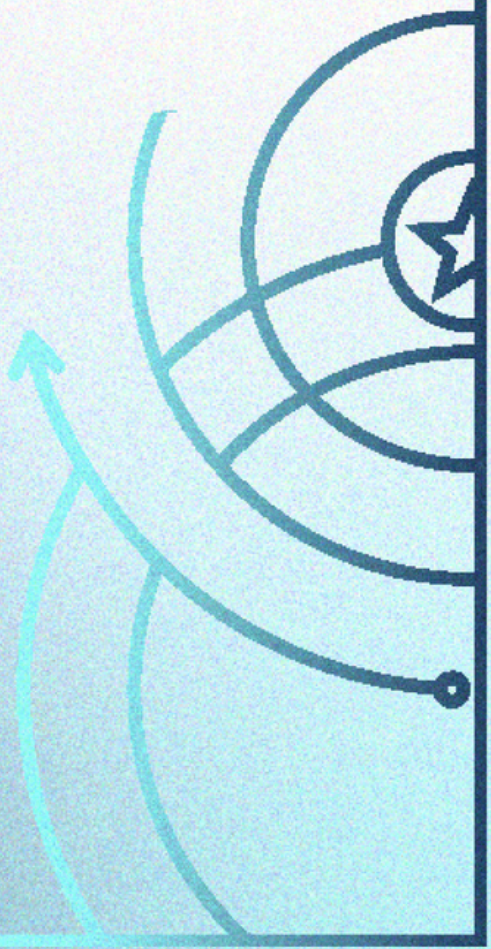
https://forms.gle/mFLy5iU2dTyyHPga7

Referencias

Blejmar, B. (2005). “Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas”. Novedades educativas.

Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca: Elementos para su gestión. Troquel.

Peire, J., y Sciarrotta, C. (2022). Liderar la transformación educativa: construir comunidades de aprendizaje. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aique Grupo Editor. Capítulo 1: “Transformación educativa en tiempos complejos”



CONSEJO GENERAL
DE EDUCACIÓN