Jornadas **Institucionales**

Octubre 2026

Dirección de Educación Superior
Dirección de Educación de Gestión Privada

CONSEJO GENERAL DE EDUCACIÓN

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

Objetivo general

Evaluar el grado de avance de los procesos sostenidos institucionalmente en el marco del PFI.

Objetivos específicos

- Generar un espacio para centrar la atención en estrategias organizativas y de gestión, ante la etapa de cierre del cuatrimestre y del año académico.
- Analizar los dispositivos y estrategias de acompañamiento a las trayectorias, de cara a la finalización del año.
- Propiciar una instancia de intercambio y análisis institucional de los acuerdos y acciones sostenidas en relación a las demandas de estudiantes, la realidad educativa y las políticas que atraviesan el sistema educativo provincial.

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

En esta ocasión, nos centraremos en torno a l**os compromisos institucionales en relación con las trayectorias escolares.** Es oportuno generar un momento de análisis de las definiciones institucionales que podrían servir para sostener las instancias de cierre de año, anticipando desafíos pedagógicos, organizativos, didácticos, comunicacionales (u otros).

Nos parece interesante recordar que las propuestas que les hacemos llegar en cada oportunidad, por medio de los documentos de trabajo, necesitan ser resignificadas a la luz de las realidades y los desafíos que se plantean a nivel microeducativo, en un juego entre lo áulico y lo institucional. Todo ello, en el cruce con las metas a nivel macroeducativo, conocidas a través de la participación en programas específicos.

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, generan la **necesidad de brindar espacios de diálogo para establecer compromisos concretos hacia donde orientarse como comunidad educativa. (Sobrero, 2015; Kaplan, 2022)**

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

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 es 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 “Gestionar es hacer que las cosas sucedan” acerca del 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 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, retomando la línea que se viene sosteniendo en relación al **PFI**, reafirmamos que es una herramienta principal de registro de los acuerdos institucionales, en permanente revisión.

Pistas para agregar las definiciones institucionales al PFI

Los invitamos a volver sobre su PFI para seguir enriqueciéndolo, 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 antes, durante y pos prácticas institucionales (los qué, los cómo, los para qué, los quiénes y los cuándo) desde cada lugar y rol institucional en la formación superior.

Destacamos que las actividades presentadas son a modo de propuesta. El equipo de gestión y de conducción planea la jornada en respuesta a cómo adecuar el trabajo del eje propuesto al proceso institucional situado (PFI 2026); define dónde centrar la atención, observación y análisis; además, establece qué dispositivo de trabajo realizar y cómo participar a los diferentes roles institucionales, desde dónde rescatar voces, acciones y aportes, qué registros se pretende propiciar, qué indicadores ilustrarán la tarea y con qué materiales sostener la estrategia.

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 se pueden propiciar para continuar escribiendo nuestro PFI? ¿Qué aspectos del mismo debemos resignificar para darle coherencia y poner en el centro a los sujetos (y sus trayectorias escolares)? ¿Desde qué indicadores institucionales argumentamos los compromisos de acción? ¿De qué manera sostendremos en el tiempo los posicionamientos y decisiones tomadas? ¿Cómo viabilizar su seguimiento?

Resulta fundamental retomar los desafíos priorizados en los PFI 2026, y analizarlos desde una problematización colectiva y corresponsable, donde primen las argumentaciones a modo de seguimiento y monitoreo del Planeamiento Estratégico Institucional, situado y complejo.

Pueden destacarse nuevas preocupaciones, desafíos pendientes y necesidades, como motores de planear compromisos a sostener desde la propia cultura institucional. Aquí brindamos algunos ejemplos:

- etapas de cierre de recorridos en las diferentes UC, en coherencia con sus formatos, acompañamiento previo a mesas examinadoras, coloquios, ateneos, etc.;
- dificultades en mantener la matrícula a pesar de implementar estrategias de acompañamiento;
- poca demanda o interés en la oferta que se brinda;

- respuesta de la formación superior a: las expectativas y realidad de los estudiantes, las demandas territoriales, el perfil de egresado que retroalimente el SE o el sector socio-productivo y de salud, y a garantizar las políticas públicas educativas como derecho;
- fortalecimiento del trabajo en territorio, redes y vinculaciones con instituciones del entorno;
- necesidad de capacitación a estudiantes y profesores, definiendo en qué temas y por qué;
- revisión de acuerdos curriculares, didácticos, de enseñanza, de evaluación formativa y gestión basada en evidencia;
- educación inclusiva;
- hibridación;
- perfil del egresado: cómo formar en capacidades;
- educación digital;
- alfabetización académica; y
- propuestas intercátedra, interdisciplinarias, transversales, etc.

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 evaluar el desarrollo de las líneas y acciones institucionales. 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 o priorizará trabajar:

Aspectos a observar	Nuestras prácticas	Lo que necesitamos revisar, incorporar y modificar
Programas provinciales que atraviesan el sistema educativo, que puedan estar incorporadas en propuestas formativas y/o en el campo de prácticas		
Acuerdos de estrategias preventivas de abandono		

Estrategias de acercamiento a las trayectorias escolares interrumpidas		
Acciones en el acompañamiento de trayectorias		
Trabajo desde el enfoque (teórico- metodológico) que propone PASEC		
Trabajos con otras organizaciones locales/regionales de articulación y vinculación		
Dispositivos de comunicación diversos y efectivos		
Proyectos incorporados en la Planificación de propuestas pedagógicas institucionales; Proyectos innovadores/		

ACTIVIDAD 2

Puntualizar algunos aspectos que priorizarían para incorporar en la proyección institucional 2027.

La **producción institucional** de la jornada será remitida al Equipo Técnico Pedagógico de Nivel Superior de la DES, a través del correo oficial de la institución. Por su parte, los institutos de Gestión Privada cargarán el informe en el enlace del formulario “Portafolio JI 2026”, que se viene trabajando durante este año. Extensión máxima dos carillas, en formato de documento (.docx).

Formulario de retroalimentación

Dejamos a disposición de supervisores, equipos de conducción y docentes un f**ormulario 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

Caja de herramientas

Bernardo Blejmar. Congreso provincial de buenas prácticas en educación. Conferencia: "Gestionar es Gestionarse". Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=67yLFaOuBQM

Sandra, Sanchez. Néstor, Zorzoli. Encuentros Dinámicos 3: El Proyecto Institucional. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=kgGt9YiolPk

Bibliografía consultada

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

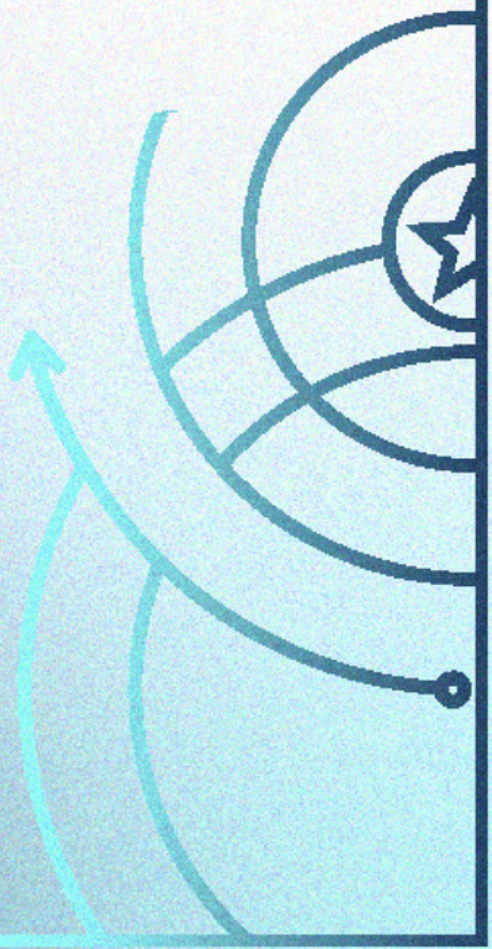
Frigerio, G.; Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca: Elementos para su gestión. Troquel.

Kaplan, C. (2022). La afectividad en la escuela / Carina Kaplan. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós. Disponible en: https://dn721804.ca.archive.org/0/items/kaplan-c.-la-afectividad-en-la-escuela/KAPLAN%2CC.%20LA%20AFECTIVIDAD%20EN%20LA%20ESCUELA.pdf

Sánchez, S., Zorzoli, N., Harf, R., Azzerboni, D. (2024). Gestionar desde las oportunidades. Nuevos desafíos para la gestión institucional. CABA: Ediciones Novedades Educativas.

Sánchez, S., Zorzoli, N.(2024) El Proyecto Institucional. Gestión de la participación y de los acuerdos en comunidades pedagógicas. Noveduc.

Sobrero, N. (2015). "Contra el desamparo de los recién llegados". La escuela como espacio que habilita la subjetivación de niños y jóvenes. Trabajo final integrador. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1267/te.1267.pdf



CONSEJO GENERAL
DE EDUCACIÓN