



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



Escuela Superior de Comercio  
"Carlos Pellegrini"

# PROYECTO DE ESCUELA

PERÍODO 2019- 2022

Profesora Silvia Álvarez de Destuet

## Proyecto de Escuela

“Revisitar la escuela, volver la mirada sobre ella(..), de pronto puede aparecer el sendero poco transitado, que provoca curiosidad, sorpresa y también desilusión y, a pesar de todo, invita a ser transitado para renovar la mirada, el "cómo", el "qué", el "desde dónde", el "para qué".

Sandra Nicastro en *Revisitar la mirada sobre la escuela*<sup>1</sup>

### Introducción

El presente proyecto para un período de cuatro años de gestión (2019- 2022) representa el fruto del trabajo conjunto de un grupo de docentes que ha desarrollado su actividad en la Escuela durante muchos años. Surge del conocimiento de las posibilidades que tiene la Institución, de la experiencia adquirida a partir del trabajo en las aulas, de la reflexión acerca de las prácticas docentes, de las discusiones e intercambios en las diferentes instancias de trabajo intra e interdepartamental y de los resultados de varias Jornadas (octubre 2017/ mayo y agosto 2018) en las que participaron distintos integrantes de la comunidad educativa. Ha sido elaborado tomando como base en sus principios los proyectos presentados por la profesora Faraoni en 2010 y 2013, que fueran escritos conjuntamente, con las adaptaciones que el paso del tiempo impone como necesarias.

Todo proyecto de gestión debe, a efectos de tener coherencia, sustentarse en principios que quienes lo implementan se comprometen a sostener. El principio rector del presente proyecto es la consideración de los y las estudiantes como sujetos de derechos y tiene como

---

<sup>1</sup> Nicastro, Sandra. *Revisitar la mirada sobre la escuela*. Rosario. Homo sapiens ediciones. 2006

marco la Ley 26.061<sup>2</sup>. Esto implica la aceptación de que gozan de los derechos inherentes a toda persona. Al hablar de sujetos de derechos se les reconoce la posibilidad de ejercerlos por sí mismos, la capacidad de convertirse en sujetos autónomos. Y en ese camino en la construcción de la autonomía, los adultos y las adultas tienen una responsabilidad ineludible: el acompañamiento y la creación de condiciones que posibiliten el ejercicio efectivo del principio de participación.

Teniendo este principio como marco, se enunciarán a continuación los otros principios que rigen y articulan este proyecto, que se irán desarrollando al presentar las propuestas:

- 1) El compromiso y sostenimiento de la educación pública
- 2) La formación integral, universal, científica y humanista para los estudiantes
- 3) La formación de los estudiantes para la participación social activa
- 4) El sostenimiento del carácter experimental de las escuelas de enseñanza media dependientes de la Universidad
- 5) La formación docente permanente y en servicio
- 6) El fortalecimiento de los espacios de participación.
- 7) El reconocimiento del Consejo de Escuela Resolutivo como órgano de co-gobierno.

## **1.-Diagnóstico institucional**

Realizar un diagnóstico institucional tiene como finalidad contar con información cuantitativa y cualitativa objetiva y adecuada específicamente a los fines que se busca lograr, de acuerdo a problemáticas identificadas y sobre las que se quiere intervenir. Sus resultados deben servir para desarrollar planes de mejora o una planificación educativa adecuada. Para que un

---

<sup>2</sup> Ley de protección integral de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Es importante recordar que en el año 1994 se incluyen en la Constitución Nacional los siguientes tratados internacionales: -La convención de los derechos del Niño (CDN) -Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer En consecuencia se sancionan Leyes Nacionales que provocan un cambio de paradigma que desplaza el concepto de niños, niñas y adolescentes como objetos de tutela, por uno nuevo como sujetos de derechos desde el nacimiento.

diagnóstico lleve a los resultados esperados debe ser encarado como un proyecto institucional, que involucre a todas y todos los actores y con objetivos consensuados y claros. Su realización es, por lo tanto, un proceso que debe contar con un tiempo de desarrollo nunca inferior a por lo menos un año lectivo, sino dos. La abundante bibliografía educativa, nacional e internacional<sup>3</sup>, acerca de la planificación, evaluación e investigación educativa avala estas afirmaciones y plantea la evaluación institucional, en sus diferentes aspectos (evaluación de los aprendizajes, de la calidad de la enseñanza, de los proyectos y programas institucionales, la evaluación institucional), como una parte fundamental de la planificación educativa y, por lo tanto, como herramienta de la gestión escolar.

Es importante señalar que la palabra evaluación suele generar una fuerte resistencia en los distintos actores del sistema educativo. Esta resistencia está originada por la matriz profundamente normativista y controladora de los estamentos de inspección y supervisión que están en el origen del sistema educativo, así como por el uso- muchas veces indebido- de los resultados de la evaluación de la práctica docente y también por la falta de consideración de las especificidades del trabajo docente y, principalmente, de las condiciones en que este se realiza, que influyen en las prácticas educativas. Todo esto provoca desconfianza y rechazo comprensible hacia cualquier intento de evaluación institucional.

Por lo expuesto, es necesario partir de un proceso de discusión y reflexión, participativo y democrático, que genere consensos y que no produzca la resistencia mencionada anteriormente.

Las últimas evaluaciones institucionales realizadas en la Escuela datan del año 94 y 95<sup>4</sup>, no contándose con evaluaciones posteriores. Será tarea de la próxima gestión durante los cuatro años de su mandato, crear las condiciones necesarias y llevarla a cabo.

---

<sup>3</sup> Entre muchos otros trabajos, mencionamos los de Cantón Mayo (2000), Gairín (1997, 1999, 2000), Romero (2004), Bolívar (1999, 2001)..

<sup>4</sup> Análisis Institucional llevado a cabo por la Cátedra de “Análisis Institucional de la Escuela” de la Carrera de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Letras, Departamento Ciencias de la Educación UBA a cargo de la Lic. Lidia Fernández. Años 1993/94 y Análisis integral de la Organización (Relevamiento, Diagnóstico, Rediseño, Implementación) a cargo de la Cátedra de Administración General del Prof. Jorge Etkin, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Mayo 1995.

Por lo expuesto, resultaría irresponsable pretender realizar un diagnóstico institucional para el que no se cuenta con datos actualizados y fidedignos, por ello se plantearán los principales focos problemáticos de los cuales, de acuerdo con la experiencia y trabajo cotidiano en la Institución, es necesario ocuparse. También se propondrán líneas de acción a discutir con la Comunidad Educativa y en el seno del Consejo de Escuela Resolutivo, que es el órgano de co-gobierno de la Escuela.

### **1.1.-Procesos de enseñanza**

Afirmar que la educación está en crisis es un lugar común que sin embargo no se puede omitir a la hora de describir el escenario actual de la enseñanza media. Investigaciones recientes en América Latina muestran un deterioro de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y preocupantes continuidades entre los fenómenos de fragmentación social y los procesos de diferenciación de las instituciones educativas, es clara la correspondencia que hay entre la calidad educativa y el sector social que atiende. Aun cuando el aumento de los años de obligatoriedad que ha establecido la Ley de Educación Nacional 26.206 (arts. 16 y 29) pretende resolver esta desigualdad, el desgranamiento aumenta año a año y el problema se profundiza.

La escuela hasta mediados del siglo XX se sostuvo sobre dos funciones que le daban sentido: por un lado, garantizaba la inserción y la movilidad social y, por el otro, era guardiana y transmisora de saberes socialmente significativos. En la actualidad, la escuela no solo no es garantía de superación de las diferencias sociales, sino que parece profundizarlas ya que, en general, el sistema educativo replica la fragmentación social.

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado, en el que la desigualdad tiende a crecer y el orden social existente promueve la explotación económica, junto a eficaces estrategias de marketing que consolidan la dominación política. Estamos inmersos en una sociedad en la que los cambios se dan de manera vertiginosa, donde encontramos una tendencia a una hegemonía cultural que naturaliza la concentración de la riqueza y la destrucción del medio ambiente, en la que predomina una cultura del individualismo que dificulta la posibilidad de construir otro orden social más justo e igualitario: más humano. En esta modernidad líquida,

tal como la califica Bauman<sup>5</sup> para mostrar el cambio y la transitoriedad que la caracterizan, uno de los ámbitos más afectados es el mundo del trabajo: las personas no permanecen muchos años en el mismo empleo, están expuestas a las reglas del mercado por lo que deben estar capacitadas para enfrentar distintos desafíos, cumplir diferentes funciones, tener flexibilidad para la adaptación.

En este contexto, donde se ve el crecimiento de la sustitución del conocimiento por la información, en el cual el conocimiento está caracterizado por su carácter efímero (con las consecuencias que esto supone para los procesos de enseñanza y de aprendizaje) y por su relatividad, asistimos al derrumbe de las viejas certezas sobre el lugar de la educación. Hoy está instalado en el seno, no solo de la institución educativa sino de la sociedad en su conjunto, el debate acerca de qué y para qué se debe enseñar. La función esencial de la educación en tanto instancia de transmisión del capital simbólico de la sociedad está en discusión y este cuestionamiento repercute no solo en quienes estudian sino también en quienes enseñan generando, en todas y todos, desazón y consecuente desmotivación para la tarea.

*“La crisis actual de la educación y de la escuela es una crisis institucional, porque hoy se ha roto y ha perdido legitimidad el orden simbólico unívoco que estructuró las funciones y la vida institucional de la escuela durante más de un siglo. La capacidad de generar ideales educativos, constituidos en metas deseables para los sujetos de la educación, está en déficit.*

*Los ideales que marcaban la identidad de ser escolar, estudiante, maestro o profesor están quebrados. Queda la interrogación acerca de la capacidad de las instituciones educativas de generar nuevos ideales, de promover valores que parecen desplazados por el imperio de una racionalidad pragmática, que no logra proveer sentido al hacer, que por el contrario parece instaurar un hacer cuyo sentido es excluido poco a poco”<sup>6</sup>.*

A este vaciamiento de sentido, se suman el deterioro del concepto de autoridad, el agotamiento de la cultura del esfuerzo, la instalación que hacen los medios masivos de comunicación de la “cultura del consumo”, la sobrevaloración del presente y del “quiero todo y ya” en detrimento de los proyectos a mediano o largo plazo.

---

<sup>5</sup> Bauman, Zigmunt. *Modernidad líquida*. Argentina. Fondo de cultura económica.2003

<sup>6</sup> Garay, L. en Butelman, I. (compiladora) (1996): *Pensando las instituciones Sobre teorías y prácticas en educación* cap. 4 “La cuestión institucional de la educación y las escuelas. Conceptos y reflexiones”. Bs. As. Ed. Paidós, Grupos e Instituciones. p. 154.

En este contexto, se manifiesta cierta dificultad para encontrarle sentido al abordaje de muchos de los contenidos que se trabajan en el aula, lo que deriva en falta de interés y en el crecimiento de la cantidad de estudiantes que deben rendir materias una vez concluida la cursada regular, con un aumento de los/as que no consiguen superar estas instancias y quedan fuera de la institución. Esto se debe, en parte, a la rigidez de las estructuras escolares, que en general son reactivas a reconocer, resignificar y así poder incluir los intereses, saberes y capacidades que la juventud trae. Pero, por otro lado, no puede negarse que la cultura del zapping y de lo efímero, así como la exposición permanente a estímulos simultáneos que reciben muchos y muchas estudiantes conforman un estilo de vida en el que no es sencillo lograr la aproximación al conocimiento. Hoy la institución escolar ha quedado retrasada en su proceso de cambio, le cuesta adaptarse con la velocidad que este mundo requiere y el atraso se evidencia en los contenidos curriculares en algunos casos, en las estrategias pedagógicas, en los sistemas de promoción y también en ciertas formas de relación que se dan en el ámbito escolar.

Uno de los desafíos de las instituciones escolares es superar estas dificultades y lograr la permanencia activa y comprometida del estudiante con el conocimiento. Es necesario repensar el paradigma escolar de la modernidad, centrado en la "cultura de la enseñanza", para pasar a una "cultura del aprendizaje", transformando a la escuela en una organización que aprende, una comunidad de aprendizaje en la que tanto jóvenes como adultos tengan la oportunidad de desarrollarse educacional y profesionalmente. Para ello habría que permitirse pensar no solamente en cambios curriculares sino en nuevas formas de organización escolar.

Este escenario afecta, en la cotidianeidad de la vida escolar, a todos los actores institucionales que, ante a la fragilidad institucional, la falta de una direccionalidad clara y de un consenso en cuanto a los objetivos institucionales, hacen frente "como pueden" a las dificultades cotidianas, de manera individual y atomizada, sin estrategias planificadas ni comunes para enfrentarlas –o en el mejor de los casos- con estrategias acordadas a nivel departamental pero sin articulación con el resto de los estamentos institucionales-. Esto produce una fragmentación interna que se traduce en la falta de coherencia institucional, un efecto particularmente grave en el caso de las escuelas medias, destinadas a educar a sujetos en plena formación de su personalidad, cuya experiencia escolar dejará huella en los valores que guiarán su vida futura.

El Pellegrini no escapa a estas problemáticas a las que se han sumado distintas crisis internas que se han dado desde hace poco más de una década, cuando se pusieron dos proyectos de escuela totalmente diferentes en pugna.

En el contexto actual más que nunca es necesario contar con un cuerpo docente con un fuerte compromiso con la Institución, con estabilidad y la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la Escuela, con una concentración horaria que le posibilite no convertirse en un profesor “taxi” y con más presencia en la Institución para participar activamente de los proyectos escolares.

Es importante señalar que hay un número significativo de docentes con varios años de antigüedad que no habiendo podido titularizar en 2007, ni concursar posteriormente mantienen una situación de inestabilidad laboral que deberá ser subsanada.

A continuación, se enuncian algunos de los problemas detectados en este contexto, que desafían la creatividad y la capacidad de repensar la escuela:

- La aparición de una diversidad cada vez mayor en el alumnado hace que las estrategias didácticas tradicionales dejen de ser útiles y adecuadas para todos y todas, como cuando era más homogéneo.
- La necesidad de recuperar la centralidad del espacio áulico implementando estrategias de enseñanza innovadoras y dándole a la tecnología el lugar de una herramienta más, comprendiendo que su uso es potente pero que solo mejorará la calidad de la educación si se la pone al servicio de prácticas pedagógicas que sean en sí mismas innovadoras.
- Las condiciones de trabajo del plantel docente: falta de concentración horaria, pocas horas de trabajo en la Institución, necesidad de tomar numerosos cursos en función del salario y la inestabilidad que surge de la falta de implementación de la carrera docente.
- Discontinuidad de los llamados a concurso e incumplimiento de los plazos para renovación de los listados para la cobertura de Interinatos y Suplencias.
- El peso que las evaluaciones integradoras tienen en la promoción ha hecho necesario que, durante el período de integración, los y las estudiantes se aboquen a rendir esos exámenes sin asistencia a clase (tercer a quinto año) o con repaso de contenidos (primero y segundo). La consecuencia de esto es que un mes de clase se destina a estas evaluaciones, lo que imposibilita trabajar con contenidos curriculares nuevos.



- Falta de implementación real de la ESI. En cumplimiento con lo establecido en la Ley 26.150 del año 2006, en la gestión del Dr. Roitbarg comenzó a implementarse el Programa de Educación Sexual Integral con acciones destinadas a la formación del cuerpo docente y de los y las estudiantes. En el último período de gestión no se avanzó plenamente en su implementación, se desarticularon los equipos de trabajo y quedó librada a iniciativas individuales de los distintos actores de la comunidad educativa. o a intervenciones esporádicas y desarticuladas.
- Falta de continuidad del Programa de Derechos humanos. El tema de la Memoria y los Derechos humanos ha tenido históricamente un lugar muy importante en la Escuela, pero en los últimos años no se le ha dado el apoyo necesario (tanto económico como institucional) a las docentes encargadas del programa para llevar adelante todas las actividades planificadas.
- Escasa articulación entre los distintos estamentos institucionales.
- Falta de trabajo conjunto entre el equipo directivo y los jefes de departamento (disminución de las reuniones, escasa participación en la toma de decisiones que hacen a lo académico), no conformación del Consejo Académico Asesor.

## **1.2.-Procesos de aprendizaje**

La adolescencia es una etapa decisiva en la construcción de la identidad, un momento de grandes cambios en la vida de las personas: cambios físicos, psicológicos, sociales y en las relaciones familiares. Período inestable por las transformaciones que se producen, en el que la rebeldía aparece como una forma de enfrentamiento a la inseguridad que provoca el paso de la niñez a la vida adulta. Se presenta la confrontación con el mundo adulto como una manera de diferenciarse de sus integrantes y encontrar la propia identidad y autonomía. En ese camino aparece como necesidad la identificación con sus pares y la búsqueda de nuevas formas de expresión: manifestaciones artísticas, deportivas, políticas, que permiten al/la adolescente plantarse frente al mundo de manera autónoma y propia.

Si bien las características básicas de este período de la vida se mantienen a lo largo del tiempo, hay aspectos o manifestaciones de este proceso que van cambiando de acuerdo con el contexto histórico social en el que se presentan. Si consideramos el contexto actual, encontramos que, por un lado, el reconocimiento de los Derechos de la infancia a partir de la segunda mitad del siglo pasado le garantiza (o así debería hacerlo) nuevas posibilidades; los avances tecnológicos facilitan a la juventud -con medios económicos para tenerlos- el acceso a la información y, junto con ello, la posibilidad de abrirse a nuevos conocimientos y expresiones. Pero, a la vez, la sociedad actual se caracteriza por una desigualdad creciente, donde el consumo, la búsqueda del placer inmediato y la competencia son los valores imperantes que llevan a un individualismo a ultranza y a la búsqueda de una vida light en contraposición a la valoración del esfuerzo. Nos encontramos frente a un mundo caracterizado por la vertiginosidad de sus transformaciones sociales, políticas, tecnológicas y con variados modelos de adultez, en el que la exclusión y el desempleo se presentan como un reto difícil de superar y, a veces, paralizador; un mundo donde las nuevas luchas de la Mujer han posibilitado la visibilización de las problemáticas derivadas de una sociedad estructurada en torno al patriarcado y han permitido repensar conceptos como el de género (y su errónea asociación en el devenir histórico con lo corporal y biológico), los estereotipos predominantes (tanto femeninos como masculinos) y las implicancias sociales y culturales que su aceptación ha determinado. Es en esta sociedad en continuo proceso de mutación en la que los y las jóvenes deben enfrentar el difícil desafío de definir su identidad y tienen que hacerlo en un contexto donde el mundo adulto también debe deconstruir la noción de género con que ha crecido y se ha formado.

En este contexto encontramos que la adolescencia no es una categoría homogénea, asume distintas formas. Son diversos los espacios a los que se vuelca en su búsqueda y también son variadas las situaciones que se presentan: algunas derivadas de la circunstancia social (violencia intrafamiliar, abusos, problemas económicos, falta de contención familiar), también el consumo y las adicciones, que pueden adoptar distintas formas (de sustancias y/o de tecnología), la exposición de lo privado a través de las redes sociales y las consecuencias que esto trae y situaciones como embarazos tempranos, abortos, intentos de suicidio (que a veces se concretan), problemas alimentarios y emocionales, también el consumo y las adicciones, que pueden adoptar distintas formas (de sustancias y/o de tecnología). El

consumo de sustancias forma parte de las prácticas usuales de las y los adolescentes y nuestra Institución no escapa a esta situación. Desde hace años, la Escuela ha abordado esta temática a partir de acciones de las y los tutores conjuntamente con el DOE con un fin preventivo por medio de charlas y talleres, y con la intervención frente a las situaciones particulares que se van presentando. Sin embargo, el consumo lejos de disminuir ha aumentado. Sabemos que el camino a seguir no es el punitivo y, si bien las acciones que se llevan a cabo deben mantenerse, consideramos que hay que profundizar el abordaje del tema. Creemos que una manera que permitiría al alumnado una comprensión cabal de todo lo que rodea a la droga, desde la producción hasta el consumo, y que posibilitaría una postura crítica frente a ella sería el tratamiento de la temática interdisciplinariamente. Entendemos que la Escuela tiene un desafío que no puede desatender frente a esta problemática y una oportunidad de poner en juego para su tratamiento su característica de escuela experimental y piloto.

En los últimos tiempos, como consecuencia de la nueva mirada sobre el papel y lugar de la mujer, se han presentado conflictos en las relaciones tanto entre pares como entre los y las adolescentes y el mundo adulto. Y fue desde esta nueva perspectiva y del reconocimiento de la situación de desigualdades imperante, así como de numerosas situaciones de violencia también dentro de la UBA que, a solicitud de las y los estudiantes, se determinó elaborar el Protocolo contra la violencia y discriminación de género que rige desde fines del 2015 en todos los ámbitos de la Universidad. En la Escuela, si bien se ha trabajado durante el 2017 en la elaboración de un protocolo de género que contemple la especificidad de una escuela media, diversos problemas han impedido a la fecha su implementación. La falta de respuesta del mundo adulto o la lentitud para darlas, la no implementación real de la ESI o de espacios para poder ir trabajando las temáticas contempladas en ella y la falta de capacitación sobre género de una gran parte del cuerpo docente han generado en las y los estudiantes la sensación de soledad frente a estas situaciones conflictivas y la necesidad de crear espacios como “Chicas super poderosas”, “Varones anti patriarcales”, “No es no” para resolverlas por sí mismos.

Todas estas problemáticas ingresan en el ámbito escolar e influyen en la vida social de las y los estudiantes y en su trayectoria académica. La escuela hoy debe cumplir con su objetivo histórico: la construcción del conocimiento, pero al mismo tiempo debe no solo acompañar a las y los jóvenes en su desarrollo intelectual sino también en el psíquico y

afectivo, para eso es fundamental el trabajo interdisciplinario no solo del equipo de tutoras y tutores y con las y los integrantes del DOE sino también con el cuerpo docente.

En este contexto está inserto el “Carlos Pellegrini”. Una Institución que, pese a los cambios que se han ido dando en la educación -en general- y en la escuela -en particular- mantiene su prestigio dentro de la sociedad, prestigio que se basa en su historia, en su relación con la Universidad, en su compromiso y participación activa en las luchas sociales y por la defensa de los derechos humanos y en sus resultados académicos que, aunque mejorables, son superiores a otras instituciones educativas tanto públicas como privadas. Desde el punto de vista socioeconómico, sus estudiantes pertenecen en general a la clase media, en muchos casos provienen de familias en las cuales alguna o algún integrante es exalumna/o. En la última década ha ido aumentando el número de ingresantes pertenecientes a niveles socioeconómicos más bajos y, en algunos casos, de familias de inmigrantes de países vecinos. Esto provoca a veces dificultades de integración que la escuela debe atender.

En este escenario se advierten los siguientes focos problemáticos:

- Falta de motivación frente a los contenidos curriculares y/o a la metodología de enseñanza
- Dificultad para organizar los tiempos de estudio y la actividad escolar
- Crecimiento de la cantidad de estudiantes que deben rendir materias una vez concluida la cursada regular y de quienes, al no aprobarlas, deben cursar dentro del SAE<sup>7</sup> (Sistema de apoyo escolar) o abandonar el colegio para no repetir el año.

### **1.3.-Consejo de convivencia: “la experiencia escolar cotidiana”**

En “Hacia un abordaje formativo de las situaciones de la vida escolar” Guillermo Micó sostiene:

*“En las escuelas, como en cualquier establecimiento institucional, suceden muchas cosas. Sucede de todo. No podría ser de otro modo. Incluso, podría decirse que la*

---

<sup>7</sup> Según los últimos datos presentados, entre 2011 y 2017 el número de alumnos que han debido cursar bajo este sistema luego de agotadas las distintas fechas de exámenes ha estado entre 26 y 46 con un porcentaje de aprobación luego de finalizada la cursada que va del 15 al 24% aproximadamente

*convocatoria que la organización-escuela realiza tiene ese objetivo: que entre los sujetos que ingresan a ella, a través de ellos, por ellos y, también, a pesar de ellos, se susciten múltiples y situaciones, algunas imprevisibles, otras impensadas e impensables. Cruces entre los intereses personales y el interés común, tensiones entre la necesidad de acuerdos y las diferencias irreductibles, entre las disponibilidades y las indisposiciones, disputas entre el condescendiente sentido común y el debate argumentado que impide los consensos rápidos, entre los imaginarios homogeneizadores y la reflexión de las implicaciones personales conforman la argamasa con la que los sujetos que circulan por esos establecimientos dan forma y consistencia a lo que Elsie Rockwell llama la experiencia escolar cotidiana”<sup>8</sup>.*

Esta *experiencia escolar* cotidiana es al mismo tiempo condición y contenido de situaciones de aprendizaje ya que, por un lado, según sea el clima de convivencia en la escuela será posible o no llevar delante de manera exitosa los procesos de enseñanza y de aprendizaje y, por el otro, constituye en sí misma el aprendizaje de convivencia ciudadana que cada estudiante debe hacer.

Por lo tanto, es necesario que se trabaje para que la tensión lógica entre los distintos actores institucionales se resuelva de manera tal que signifique un aprendizaje positivo y significativo. En este sentido, la existencia de normas claras y consensuadas que rijan para toda la comunidad, la creación de instancias de debate y reflexión, la promoción de experiencias de convivencia que fomenten la integración y el diálogo con el otro y la participación activa del claustro estudiantil en la vida escolar son condición necesaria para alcanzar ese objetivo.

El “Carlos Pellegrini” ya hace muchos años ha iniciado un camino que va en ese sentido ya que se instalaron en la Institución diferentes instancias que tienen el objetivo de asegurar a los y las adolescentes espacios en los cuales pueden conocer sus derechos, ejercerlos y también ser escuchados y escuchadas.

Con este espíritu fue consensuado su Reglamento de Convivencia que es el fruto de un debate institucional del que ha participado toda la comunidad. Este Reglamento *“intenta adecuar los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual; en*

---

<sup>8</sup> Micó, Guillermo. “Hacia un abordaje formativo de las situaciones de la vida escolar” en *Ciudadanía para armar*. Aique grupo Editor. Buenos Aires. 2007. P. 39-

*consecuencia, apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte de todos los integrantes de la Comunidad Educativa”<sup>9</sup>*

Sin embargo, aún está pendiente la constitución del Consejo de Convivencia. Un nuevo Reglamento ha sido votado en la sesión del 25 de octubre ppdo. y aún está pendiente su aprobación por el Consejo Superior. La puesta en funciones de este órgano es de suma importancia a la hora de la resolución de conflictos entre distintos actores de la comunidad y/o de evaluar las conductas a seguir ante transgresiones de cualquiera de sus integrantes. El desafío es darle una participación destacada en la gestión cotidiana, para lo cual se necesita el compromiso de los Vicerrectores y una política común acerca de la experiencia escolar.

Por otro lado, en el Centro de Estudiantes, de larga tradición en la historia de la Escuela y reinstalado a partir del año 1983, el alumnado encuentra al mismo tiempo un espacio de aprendizaje de democracia participativa al interior de la escuela y un puente por el que entran las problemáticas externas de la sociedad que se convierten en objeto de debate y reflexión.

Otra instancia significativa para la vida académica y los vínculos sociales de los estudiantes lo constituyen las convivencias de primer año y los viajes de estudio que realizan los estudiantes de segundo, tercero y cuarto año, a estos últimos nos referiremos al hablar del Departamento de Extensión.

Tanto la participación en las actividades del Centro de Estudiantes, como los viajes y los talleres extracurriculares que se organizan desde el Departamento de Extensión Estudiantil, implican momentos y espacios que favorecen el intercambio, el conocimiento y la integración de los alumnos de diversos años y turnos.

#### **1.4.-La comunicación**

Al hablar de comunicación debemos tener en cuenta tanto la comunicación interna como la externa, considerando que ambas deben complementarse. Hacia el interior de la escuela, la comunicación debe tender a favorecer los vínculos, alentar la participación y un mayor compromiso de los distintos actores institucionales. Hacia afuera, debe dirigirse hacia distintos sectores, diferenciados por el grado de su vínculo con la escuela: las familias, las

---

<sup>9</sup> Reglamento de Convivencia de la Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini”. Introducción

diversas organizaciones educativas y de la sociedad civil con las que la institución interactúa, así como también las agrupaciones sociales, políticas y comunitarias a las que pertenecen algunos actores institucionales. Otro aspecto importante es no pensar la comunicación simplemente desde la lógica de la difusión o propagandística.

Con respecto a la interna cabe señalar que una comunicación unidireccional, de “arriba hacia abajo”, destinada principalmente a notificar, esto es a informar a los distintos actores del sistema de las decisiones tomadas por las autoridades para que las mismas sean implementadas o “cumplidas” por aquellos, supone una concepción no sólo unilateral sino también unívoca e ingenua de los procesos de comunicación. Este modelo comunicacional corresponde con una estructuración verticalista de la administración escolar. Con el paso del tiempo y los cambios en el sistema educativo, esta forma burocrática de comunicar fue perdiendo eficacia. A la vez, su unidireccionalidad no permite el tratamiento de los conflictos que día a día surgen en la vida escolar, que son abordados en la urgencia de lo cotidiano y a menudo no tienen resoluciones definitivas.

En oposición a este modelo comunicacional, una dirección dinámica, abierta, multidireccional de los procesos comunicacionales que tienen lugar en una institución educativa es un recurso fundamental para fortalecer la gobernabilidad. El desafío de llevar adelante un proyecto educativo implica necesariamente la participación y el compromiso de todos los actores escolares; pero los mismos no se producen automática ni naturalmente, sino que deben ser activamente generados. La credibilidad y la legitimidad de una dirección no son principios de los que se parte al asumir el gobierno de una institución sino valores que deben construirse cada día, a través del diseño deliberado de redes de comunicación amplias e inclusivas, tendientes a integrar y comprometer a los actores en la visión del proyecto y en objetivos a largo plazo.

La comunicación se transforma, entonces, en la condición necesaria para establecer acuerdos, generar consensos, abordar los conflictos de largo desarrollo, desarrollar de manera eficaz la coordinación entre los diferentes estamentos y áreas institucionales y manejar adecuadamente las urgencias e imprevistos. La idea de *redes* es útil a la hora de pensar dispositivos y mecanismos que permitan la interacción productiva entre diferentes áreas y actores. La *interacción productiva* son los intercambios dialógicos que, al abordar un tema o

cuestión, permitan analizarlos en profundidad, establecer pasos a seguir y contar con las garantías institucionales para la realización de los mismos.

La Institución cuenta ya con algunos espacios y dispositivos que pueden ser utilizados, si son resignificados y rediseñados en función de los principios mencionados. En principio, es imprescindible construir la legitimidad del Consejo Resolutivo como órgano de co-gobierno de la Escuela, para lo cual las autoridades deben respetar y hacer respetar las resoluciones que este establece. En tanto órgano colegiado, sus Consejeras y consejeros docentes, estudiantes y graduados deben velar por los compromisos asumidos como representantes de cada claustro, sin por ello encerrarse en posiciones corporativas y teniendo en cuenta la necesidad de contribuir al funcionamiento institucional cotidiano, de buscar acuerdos y de no perder de vista los objetivos de largo plazo. Las autoridades juegan un papel fundamental en esta dinámica; es su función mediar, acercar posiciones, proponer soluciones superadoras y escuchar de manera comprometida y veraz, actuando en consecuencia. Una apreciación similar puede aplicarse al Consejo de Convivencia, acerca del cual se efectuaron consideraciones particulares anteriormente.

Otros espacios institucionales de comunicación los constituyen las reuniones de Directores de Departamento, las reuniones de Departamento por asignaturas y las reuniones de profesores por división con los vicerrectores. Si las autoridades construyen la legitimidad de estos espacios garantizando en su accionar cotidiano las condiciones para que los acuerdos y acciones planteados puedan desarrollarse, la ausencia de los actores que constituye en los últimos tiempos un denominador común en estos encuentros, puede comenzar a revertirse, creando progresivamente confianza y un clima de reconocimiento y respeto por el trabajo docente.

Es necesario también generar información estadística útil y diferenciada de acuerdo a los objetivos y necesidades institucionales. Esto posibilitará la realización de diagnósticos, la identificación de núcleos problemáticos y el establecimiento de estrategias destinadas a abordarlos.

Una de las informaciones más importantes a transmitir de forma ágil y segura es la trayectoria académica de las y los estudiantes, en la actualidad se advierten dificultades para el logro eficaz de esta comunicación. Es necesario ajustar los circuitos y tiempos de circulación de los datos acerca del rendimiento académico a fin de que los diferentes actores



involucrados en su acompañamiento puedan realizar las acciones requeridas en tiempo y forma.

Por otra parte, la Institución cuenta con diferentes medios para informar tanto hacia el interior como el exterior: la página web, el programa de radio “Onda Pelle, las visitas a la Escuela de los aspirantes a ingresar y sus familias. Es importante, tal como se planteó al comienzo, que el objetivo comunicacional sea favorecer los vínculos, el compromiso y la participación de los diferentes actores tanto hacia adentro de la Institución como hacia afuera, dejando de lado la intencionalidad meramente propagandística.

## **1.5.- Otros**

### **1.5.1.- 6º Año**

A lo largo de la historia de la Escuela, el sexto año ha sufrido diversas modificaciones tanto en lo que se refiere a sus orientaciones como a la obligatoriedad o no de cursarlo, pero más allá de esos cambios siempre fue pensado como parte del proyecto educativo.

Su actual diseño (dos trayectos u orientaciones, cuatro materias obligatorias y cuatro optativas por orientación, sistema de evaluación diferenciado, etc.) es el resultado de una reforma realizada en el año 2004 con la intención de complementar la formación de los cinco años precedentes reforzando y profundizando las habilidades y conocimientos necesarios para el tránsito a la siguiente etapa de formación. Su finalidad es lograr:

1. El entrenamiento en prácticas académicas propias del nivel universitario (en cuanto a la comprensión, la lectura de materiales teóricos y de autor, ejercitaciones complejas, etc. y en cuanto a la producción: trabajos de investigación con monitoreo docente, monografías, parciales domiciliarios de elaboración personal.) que permitan en el futuro una inserción exitosa de los egresados en las distintas áreas.
2. El acceso a nuevas disciplinas y/o problematizaciones y enfoques en disciplinas conocidas que le brindan a los estudiantes la posibilidad de contar con más y mejor información sobre sus opciones al elegir su carrera universitaria, así como mejores herramientas para su desempeño futuro general.

3. La experiencia de un aprendizaje transversal en la medida en que las currículas de las materias por orientación cruzan problemáticas comunes desde diversidad de enfoques y metodologías.

Pese a que la evaluación general de quienes lo han cursado es buena, su carácter no obligatorio, el no contar con una coordinación efectiva desde el punto de vista institucional que se manifiesta entre otras cosas en la falta de espacio, la falta de información, la inexistencia de seguimiento académico del proyecto, la ausencia de la figura de tutor han hecho que la matrícula sea fluctuante año a año y que en muchos casos se lo vea como un mero equivalente al CBC y no como proyecto pedagógico integrado. Por lo tanto, es un espacio curricular importante que es necesario revalorizar y fortalecer hacia el interior de la comunidad educativa a través de una integración institucional académica efectiva.

### **1.5.2.-Programa de Acción Solidaria (PAS)**

El Programa de Acción Solidaria es un pilar fundamental del proyecto de escuela que queremos construir. Con veintitrés años en el Pellegrini, es un programa pionero a nivel nacional en incorporar el aprendizaje en servicio y la acción comunitaria a la currícula escolar.

Su apertura a la comunidad, su propuesta de trabajo de campo con organizaciones de diferentes tipos y el abordaje de temáticas y contenidos relacionados a los problemas sociales, lo convierte en un instrumento pedagógico único y sensible en el desarrollo del perfil de estudiante y egresado) a que queremos para nuestra Institución, y en una pieza nodal para la vinculación con el territorio y con otros actores comunitarios.

Cuenta con un equipo docente de formación y trayectorias heterogéneas, con diversidad de enfoques y perspectivas de trabajo.

En la actualidad, desde Acción Solidaria se desarrollan treinta proyectos (quince en los primeros años y quince en los segundos) en más de veinte instituciones diferentes, abarcando las áreas de Apoyo Escolar, Recreación, Educación por el Arte, Educación Ambiental, Personas con discapacidad y Promoción de la Salud.

Dentro de sus proyectos más importantes de destaca el espacio para “coordinadores/as alumnos/as” y “adscriptos/as egresados/as”, que es un programa departamental de formación

y acompañamiento a estudiantes de tercero a sexto año y egresados/as que se involucran en los proyectos de los cursos. Este equipo de voluntarios/as participa en el apoyo al curso de ingreso, en actividades institucionales y en intercambios con otras organizaciones.

En los últimos años se incorporó además un programa de formación e intercambio con organismos internacionales que posibilitó que actualmente haya dos egresados/as de nuestra escuela realizando experiencias de formación y voluntariado en Polonia e Italia.

Además, el PAS participa en las Convivencias de primer año en condición de Departamento coorganizador junto a Taller de Aprendizaje. Esto implica el desarrollo de contenidos vinculados a los proyectos dentro de las actividades de las Convivencias y la participación de un docente de Acción acompañando a cada curso.

Destacamos además la presentación del PAS en Jornadas y Congresos de Educación y de Voluntariado, como las JEMU o el Congreso Nacional e Internacional de Aprendizaje-Servicio, y su funcionamiento como instancia de observación y prácticas para docentes en formación.

### **1.5.3.- Tutorías y DOE**

Entendemos la orientación como parte del desarrollo del propio proceso educativo, con la clara finalidad del desarrollo personal, social y académico de las y los estudiantes. Desde la mirada institucional, el rol de las y los profesores tutores es clave en la labor eminentemente preventiva que debe llevar adelante la Escuela.

Con la creación hace treinta años del Departamento de Orientación al Estudiante, del que dependen las tutorías, y con la integración del espacio tutorial al Currículum (a través de la asignación de horas frente a curso y horas para trabajo fuera del aula) la función y el espacio tutorial se presentan como dispositivos diseñados para la concreción de un objetivo institucional: hacer lugar a la subjetividad en la escuela, pensar la escuela para las y los estudiantes, ofertar un espacio de pertenencia y estructuras de sostén y andamiaje para su desarrollo y la construcción de sus identidades.

De esta manera el Departamento de Orientación se constituye en el espacio institucional desde el cual se articulan las funciones de orientación y tutoría, siendo un recurso especializado de la comunidad educativa en las funciones de atención a la diversidad,

acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, seguimiento individual y grupal de las/os estudiantes y orientación académica y profesional.

Es importante remarcar que la tarea orientadora está pensada al servicio de la educación, no de la rehabilitación de patologías y/o problemas clínicos lo que hace absolutamente necesario sostener una mirada interdisciplinaria; por ello, cuando pensamos en el perfil de quienes integran el equipo, vemos la necesidad de incorporar profesionales provenientes de distintas disciplinas (como la psicopedagogía, el trabajo social, etc.) pues esto permite mayores opciones de abordaje de las problemáticas que se presenten y garantiza una pluralidad de miradas.

En los últimos tiempos, bajo el lema “Fortalecimiento del Programa de Tutorías”, se han tomado medidas que, lejos de fortalecer, tienden a desarticular los equipos de trabajo: el desplazamiento sin justificación clara de las dos coordinadoras de tutorías (que tenían a su cargo los distintos años de los tres turnos) y la incorporación en su reemplazo de tres coordinadores/as (uno por cada turno), su posterior falta de comunicación y armado de equipo con el grupo de tutores y tutoras, la falta cobertura de cargos en el DOE, que tiene como consecuencia que en algunos días haya horarios o turnos completos sin atención, han propiciado la desarticulación de los equipos tutoriales que vienen funcionando desde hace más de veinte años en la Institución. A esto se suma la problemática creciente que ha irrumpido en la escuela, tal como se describió más arriba, y la poca cantidad de horas que tienen los tutores para atender a estudiantes, familias y para el trabajo interdisciplinario de seguimiento en un contexto que se complejiza cada día más.

De acuerdo con nuestra concepción de la tarea orientadora, la práctica diaria de la orientación educativa asumirá una metodología de trabajo con las siguientes características:

- Centrada en la prevención. Es decir, se trata de intervenir antes de que existan situaciones de riesgo o problemas escolares.
- Incluida en el currículo y en la práctica educativa. La orientación debe ser una tarea planificada para todos los cursos y las etapas educativas de la Escuela.
- Como una tarea interdisciplinar en la que deben participar todos los miembros de la comunidad educativa y todos los contextos educativos.

- Al servicio de la atención a la diversidad. La intervención debe partir de la existencia de una diversidad de condiciones personales en las/os estudiantes (de intereses, motivaciones, capacidades, dificultades)
- Basada en la intervención mediante programas. Los programas tendrán las adaptaciones correspondientes según las características y necesidades de cada nivel educativo y de cada grupo de estudiantes.
- Como apoyo al equipo directivo en todos los aspectos relacionados con la inclusión de las/os estudiantes en la toma de decisiones para llevar a cabo medidas de atención a la diversidad.

#### **1.5.4 Reforma curricular**

La última reforma curricular se llevó adelante en la escuela en el año 1999. A la fecha, no se ha realizado ninguna evaluación seria de los resultados de esta modificación. Sin embargo, a la luz de algunas dificultades está instalada la necesidad de una revisión de la misma.

En general, cuando se habla de reformas curriculares se está pensando en asignaturas, cargas horarias, en la existencia o no de posibles orientaciones y en cómo deberían distribuirse las materias a lo largo de los cinco/seis años de escolaridad, al menos esta ha sido hasta ahora la experiencia en la escuela "Carlos Pellegrini".

En la Introducción al presente Proyecto de Gestión, se sostiene como un principio el carácter experimental de la escuela y pensamos que es en este aspecto en particular, el de la reforma del currículum, en donde debería ponerse en juego esta condición. En las jornadas de intercambio comunitario que se desarrollaron durante los años 2017 y 2018 para repensar el Proyecto educativo han surgido propuestas diversas que implican un cambio de paradigma, que va mucho más allá de los contenidos: nuevos formatos para la organización de los tiempos y espacios escolares, actualizar el título que la escuela otorga, incorporando los cambios que las Tics han producido en los sistemas administrativos, contables y empresariales en todo el mundo, así como la posibilidad de adecuar la organización escolar a la multiplicidad de trayectorias escolares que pueden y necesitan desarrollar las y los jóvenes.

Sabemos que la escuela media está en crisis y esta crisis no se refiere solo a las asignaturas y sus contenidos, sino que está relacionada con otros aspectos que deberían ser revisados: régimen de asistencia, promoción, posibilidad de hacer diferentes trayectos, entre otros. Cuando hacemos referencia a la necesidad de una reforma, estamos considerando también estos aspectos.

#### **1.5.5.-Curso de Ingreso**

La forma de ingreso de los estudiantes a la Escuela es la aprobación de un curso que está constituido por cuatro materias (Matemática, Lengua, Historia y Geografía). El esfuerzo que realizan tanto los estudiantes como sus familias es muy grande y la recompensa para quienes lo transitan exitosamente es poder ingresar a primer año.

Sin embargo, advertimos que no hay una buena articulación entre el CIEEM y la Escuela, esto se ve no solamente en los contenidos sino también en la comunicación de aspectos que favorecerían el seguimiento de las y los ingresantes. Hace varios años se trabajó durante un breve período para hacer una articulación entre la coordinación del CIEEM y las Jefas y Jefes de Departamento de las materias que lo componen, pero se interrumpió ese trabajo poco después.

#### **1.5.6.- Sector de administración**

En los últimos años, el sector de Administración ha ido atravesando diferentes modificaciones. Desde diciembre de 2011, cuando el Consejo Superior de la Universidad aprobó la estructura orgánica administrativa de la Escuela, se han ido llevando a cabo varios concursos y también ha habido cambios en la Dirección General de Administración y Gestión.

Quienes trabajan en el sector consideran que es necesario crear nuevas áreas. Por lo pronto, y como ejemplo, mientras se realizaron concursos docentes (período 2011 a 2014) la tarea se realizó con una estructura muy pequeña y, gracias al esfuerzo del personal a cargo, fue posible llevar adelante el soporte administrativo para su sustanciación. Pero, inexplicablemente, desde el año 2014 se discontinuó el llamado a concursos, así como la prosecución de los ya llamados, e incluso se destinó el espacio físico que se usaba como

oficina para otros fines. Para reiniciarlos, como señala la reglamentación vigente se debería asignar personal que se dedicara exclusivamente a esa tarea.

La experiencia de quienes deben realizar algún trámite administrativo en la Escuela muestra que las dificultades para finalizarlos en tiempo y forma son una constante, que, si bien han ido mejorando un poco, aún persisten en algunas áreas. Esto muestra que, pese a la colaboración del personal no docente, lo caduco de ciertas estructuras - que en muchos casos no han acompañado los cambios de la escuela- dificultan los resultados esperables. Todo esto pone de manifiesto la necesidad de modernizar el área brindándole al personal nuevas herramientas que hagan más eficiente su labor. En este sentido, es fundamental modernizar el sistema de gestión informático de manera que facilite y agilice las tareas del personal y que ordene los procedimientos que en algunos casos se encuentran dispersos. Asimismo, es importante entrenar al personal administrativo en el uso de esta tecnología.<sup>10</sup>

Una nota aparte merece la necesidad de actualizar el sistema de gestión escolar del que dispone actualmente la Escuela ya que, si bien han comenzado a implementarse algunos cambios, aún persisten muchos problemas. Esta situación afecta tanto al sector de Administración (Departamento de Alumnos y Graduados) como al docente (Regencias y Preceptorías). Es necesario incorporar a la brevedad un sistema más moderno que posibilite gestionar los datos del alumnado de manera ágil y segura, generar y enviar información/documentación a las familias, obtener información y estadísticas con los resultados académicos, programación de horarios, etc.

Por último, en relación con Servicios Generales y Mantenimiento es necesario efectuar el relevamiento de las necesidades reales teniendo en consideración que el carácter histórico del edificio impone limitaciones. En función de los resultados de este relevamiento, se deberán definir los requerimientos de personal en número y especialidad de manera de que las incorporaciones que se hagan satisfagan esas necesidades.

---

<sup>10</sup> En el año 2013 se implementó el sistema COM-DOC

### **1.5.7.-Situación edilicia**

La situación edilicia de la escuela presenta dos aspectos diferentes:

1. el originado en las necesidades de mantenimiento y preservación del edificio histórico
2. el originado en la demanda propia del crecimiento de actividades

#### 1 - Mantenimiento y preservación del edificio histórico

Si bien en el período comprendido entre 2014 y 2018 se han llevado a cabo en la escuela diversas obras solventadas con fondos de UBA unas o por la Asociación Cooperadora otras (pintura de aulas, pasillos, preceptorías, regencia) y de donaciones (arreglo general del salón de actos, incorporación de pizarras digitales en el aula), estas reparaciones no son suficientes para contar con un edificio en buenas condiciones de funcionamiento.

Por otra parte, continúa habiendo dos problemas que requieren ser resueltos de manera urgente en tanto están ligados a la seguridad física y a la salud de quienes habitan la escuela: la renovación total de los dos ascensores y la erradicación de palomas y roedores que se han instalado en el interior del edificio.

#### 2 - Demanda propia del crecimiento de actividades

Un problema aparte lo constituye la falta de espacio, esto afecta tanto las áreas administrativas como la actividad propiamente escolar. La Escuela ya no es una escuela de jornada simple como lo fuera en sus orígenes, sino que tiene las exigencias de una escolaridad de jornada extendida con tendencia a generar cada vez más actividades a contraturno. Las actividades curriculares y extracurriculares a contraturno que se han ido incorporando generan la necesidad de crear espacios nuevos que permitan dar respuesta a las necesidades que dichas actividades presentan.

Los alumnos de la Escuela tienen varios compromisos que deben cumplir más allá del turno en que cursan: Informática, Educación física, Acción solidaria, Talleres de quinto, SIC. A estas materias se suman las Clases de apoyo. Todas estas actividades requerirían de espacios propios (que, en general, son difíciles de encontrar) no solo para el desarrollo de las mismas sino también, y no menos importante, para que los jóvenes cuenten con un lugar donde poder permanecer seguros y cómodos en las horas libres que muchas veces les quedan entre unas actividades y otras.



En el caso de las clases de Educación Física, esta materia se cursa desde siempre en el campo de deportes que la UBA tiene en Ciudad Universitaria adonde concurren dos veces por semana. Si bien esta es una condición y un compromiso que aquellas familias que eligen la Institución han aceptado históricamente, a partir del hecho de que se ha ampliado la cantidad de actividades a contraturno resulta bastante inconveniente porque en la actualidad es mucho más el tiempo que los adolescentes pasan viajando o con horas libres.<sup>11</sup>

La Escuela cuenta con el terreno aledaño que actualmente ocupa el gimnasio, lo que posibilitaría la ampliación necesaria del edificio para subsanar los problemas que se acaban de describir. En el año 2011 se empezó a trabajar en un anteproyecto de construcción de un nuevo edificio de alrededor de 2.500 metros cuadrados en ese predio. Para poder llevar adelante un emprendimiento de esta magnitud sería necesario contar con financiamiento de la Universidad.

Sin perjuicio de lo dicho más arriba, entendemos que la pertenencia de la Escuela a la Universidad de Buenos Aires, permite considerar la posibilidad de llevar adelante en el marco de una experiencia educativa integral una invitación a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo para que, desde alguna/s de sus cátedra/s, integrando docentes, y estudiantes, se examinen las instalaciones y, con el objetivo de refuncionalizar espacios que tengan en cuenta las necesidades de quienes habitan la escuela, se proyecten las modificaciones necesarias.

### **1.5.8. Recursos materiales y ambientales: biblioteca, laboratorios, etc.**

#### **Biblioteca**

Desde el año 2007 hasta la fecha, bajo la gestión una nueva Dirección concursada, la Biblioteca ha ido mejorando su funcionamiento y ampliando los servicios para su comunidad educativa (alumnos y docentes). Se automatizó el Servicio de Circulación (préstamo) de libros de su colección, se dispuso el catálogo automatizado en línea-OPAC - (con un servidor comercial, con costo anual, con libre acceso desde la página web de la ESCCP). Además, la Biblioteca informó de sus servicios a través de la web institucional y se retomó una actividad

---

<sup>11</sup> Es necesario destacar que en el caso de esta materia la situación se agrava un poco más que en las otras ya que como se trata de un espacio al aire libre, cada vez que llueve se suspenden las clases, por esta razón si las condiciones climáticas son desfavorables, la práctica de la formación física pierde la continuidad necesaria para que se vuelva una práctica significativa

fundamental: la "Formación de Usuarios de la Biblioteca" con los alumnos de primer año de todos los turnos, dando a conocer los espacios, colecciones, recursos de información y servicios disponibles que acompañan su proceso educativo. Desde el año 2014 la incorporación de dos bibliotecarias posibilitó el procesamiento técnico de muchos libros pendientes de ingresar a las colecciones, se reabrió el Servicio de Referencia (8 a 18 hs), la Orientación en el uso del OPAC (catálogo) para conocer la descripción de los libros y revistas que componen las colecciones con tres computadoras ubicadas en el área del Servicio de Referencia. Además, se creó el blog de la Biblioteca para integrar novedades periódicas, se sistematizó la actualización de Carteleros de la Biblioteca, se realizaron periódicamente muestras bibliográficas, tanto dentro como fuera (vitrina) de la Biblioteca, se participó anualmente en la "Noche de los Museos" de manera conjunta con otros departamentos de la Escuela: Lengua y Literatura, Música, Plástica.

Aún se plantean como problemas a resolver:

- falta de personal especializado para poder ampliar los horarios de atención y para trabajar con el Repositorio Digital Institucional,(RDI)
- necesidad de actualización tecnológica

## **Laboratorios**

Pese a que se han realizado algunos trabajos de refaccionamiento y reequipamiento, aún persiste un problema por resolver que es la falta de gas. La antigüedad del edificio y la ubicación de los laboratorios ha dificultado hasta el momento la solución de este problema. Esto genera un grave perjuicio para el desarrollo académico de materias para las cuales llevar adelante experiencias de laboratorio es fundamental como, por ejemplo: Química, Física, Ciencias naturales o Biología.

En esta línea, también será necesario evaluar el equipamiento de los mismos en vistas a completarlos en función de la incorporación de la tecnología para la enseñanza de las Ciencias Naturales, herramienta de gran potencia para la construcción del conocimiento.

## **Gabinetes de Audiovisuales y de Informática**

En los últimos años se han realizado algunas mejoras y actualizaciones en ambos espacios, sin embargo, la rapidez de los avances tecnológicos, así como el propio deterioro de los equipos causado por el tiempo hacen necesario realizar un relevamiento a fin de determinar las necesidades y actualizaciones necesarias.

### **1.5.9. Extensión**

Extensión estudiantil desarrolla sus tareas en dos sentidos, ambos importantes en lo que hace a la vida de la comunidad educativa. Por un lado, se ocupa de la organización y concreción de los viajes de estudio que están integrados a la currícula de la Escuela. Por el otro, genera para el alumnado espacios a través de los cuales puedan desarrollar diversos intereses que habitualmente no están incluidos en la currícula y que, sin embargo, hacen a la identidad e integración de los adolescentes.

En relación con los viajes de estudio es necesario revisarlos a fin de aprovechar las posibilidades pedagógicas que presentan y lograr una mayor conexión con la currícula. Se propondrá no solo mantener estas funciones sino también profundizar la complementación con otras áreas académicas.

## 2. Propuesta educativa

“Es responsabilidad del educador provocar el deseo de aprender”  
“No nos podemos contentar con dar de beber a quienes ya tienen sed. También hay que dar sed a quienes no quieren beber. Y dar sed a quienes no quieren beber es crear situaciones favorables.”

Philippe Meirieu<sup>12</sup>

A continuación, se desarrollarán los distintos aspectos que hacen a la propuesta educativa de este proyecto. Se irán retomando los problemas detectados en el diagnóstico y fundamentando las propuestas, teniendo siempre como marco los ejes que se enunciaron en la Introducción.

### 2.1.- Estudiantes

El derecho a la educación pública y gratuita está jurídicamente consagrado por la Constitución Nacional<sup>13</sup> y reforzado tanto por la Convención de los Derechos del Niño<sup>14</sup> como por la Ley 26.061<sup>15</sup> y la Ley de Educación Nacional 26.206<sup>16</sup>, que obligan al Estado a garantizar su materialización. A estas leyes se ha sumado desde el año 2006 la ley 26150<sup>17</sup> que obliga a las escuelas a implementar la ESI (Educación sexual integral) dentro de la currícula.

Así como el Estado debe diseñar políticas educativas encaminadas al cumplimiento de esta obligación, cada establecimiento educativo debe hacer lo propio desarrollando alternativas, proyectos pedagógicos, estrategias didácticas y programas especiales acordes a la población estudiantil con la que trabaja, destinados a garantizar la permanencia de los alumnos en la

---

<sup>12</sup> Meirieu, Philippe. “Es responsabilidad del educador provocar el deseo de aprender” Cuadernos de pedagogía, núm. 373. 2007 Pag.42-47

<sup>13</sup> artículo 14

<sup>14</sup> artículos 28 y 29

<sup>15</sup> artículos 15 y 16

<sup>16</sup> artículos 16 y 29

<sup>17</sup> Artículos 1 y 4

escuela secundaria acompañando sus trayectorias particulares sin resignar la excelencia académica.

La Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini” fue fundada en 1890 con el objetivo de atender a la formación de jóvenes profesionales en el área contable-administrativa para cubrir las necesidades del “*extraordinario desarrollo de nuestro comercio Exterior*” según el Decreto que la creara. Desde aquel momento hasta la fecha, la Institución ha ido cambiando de acuerdo con los tiempos. Se modificaron sus planes de estudio, los programas de diversas materias, la forma y condiciones de ingreso. Por otra parte, comparte con las escuelas dependientes de Universidades Nacionales el carácter de escuela experimental y piloto<sup>18</sup>. Esto posibilita el cumplimiento de otros objetivos básicos de la Universidad como la investigación y la transferencia de sus resultados a la sociedad.

El plan de estudios vigente tiene como objetivo que el /la egresado/a “*esté capacitado/a para actuar en la sociedad en forma autónoma tomando decisiones que le permitan construir su proyecto de vida. Para ello asumirá una actitud consciente y responsable ante la problemática de la comunidad, en el marco del sistema democrático y pluralista. Deberá poseer, además, una sólida formación integral y saberes orientados, que lo habiliten para encarar estudios universitarios e incorporarse activamente al mundo del trabajo*”<sup>19</sup>. En la actualidad, la Escuela les da a sus estudiantes no solo una formación orientada hacia las Ciencias Comerciales y Exactas, sino que se han incorporado saberes de otras disciplinas, de las Ciencias Sociales y de las Humanidades con el objetivo de darles elementos que les permitan elegir su futuro a partir de diversas opciones y enfrentar con éxito la etapa universitaria y/o la búsqueda laboral.

Por otra parte, en la institución escolar se producen múltiples aprendizajes como resultado de procesos de socialización. Se trata de aprendizajes sociales que van más allá de los contenidos curriculares: son “aprendizajes por la acción” que dependen de la forma de organizar la vida escolar, las distintas experiencias que puede realizar el estudiantado con

---

<sup>18</sup> El Estatuto de la UBA (Capítulo VI) establece que dichas escuelas “deben ajustar sus planes y métodos de enseñanza técnica, humanista y científica a los más modernos principios pedagógicos, dado que revisten carácter experimental y tienen como principio fomentar la innovación en materia curricular y pedagógica, producto de la investigación que en ellas se realiza”.

<sup>19</sup> Perfil del egresado en Reforma Curricular . Fundamentación. ESCCP. 1999

funciones determinadas, las maneras en que se resuelven los conflictos y las situaciones inesperadas. La organización de la vida institucional y la forma en que se desarrollan las actividades, producen este tipo de aprendizajes residuales por la acción.

Una organización democrática, abierta a la participación responsable, con espacios para la expresión de ideas, que incentiva la pertenencia para que cada miembro encuentre reconocimiento y valoración, produce aprendizajes que preparan para el ejercicio activo de los derechos ciudadanos.

El Reglamento General para los Establecimientos de Enseñanza Secundaria de la Universidad de Buenos Aires del año 2008 adecuó la organización de la Escuela a los parámetros de participación democrática tradicionalmente defendidos por la Universidad argentina y, en particular, por la UBA. En este sentido, haciendo efectivo el carácter experimental que prevé el art. 17 del Estatuto Universitario, se estableció el Consejo de Escuela Resolutivo con una integración en la que están representados distintos estamentos de la comunidad educativa con atribuciones específicas de co-gobierno. De esta manera, al tiempo que se avanzó siguiendo la tradición universitaria, se puso en práctica un modo de organización institucional que responde a las exigencias del art. 123 inc. b y d de la Ley 26.206 y que permite acumular una experiencia que sirva de modelo de aplicación de la Ley nacional en otras jurisdicciones constituyendo un aporte de la Universidad al sistema educativo nacional. Se hace, pues, necesario fortalecer este modelo de organización democrático en el que toda y todos los integrantes de la comunidad desde el lugar que ocupan pueden hacer efectiva su participación.

### **Propuestas de acción:**

- Sostener y reforzar el trabajo de las y los tutores y reforzar el trabajo conjunto del cuerpo docente con el/la tutor/a de cada curso, a fin de establecer estrategias de abordaje específicas.
- Establecer una red entre los sistemas de apoyo (clases de apoyo), las tutorías y las y los profesores, con la coordinación de los Directores de Departamento para realizar un seguimiento de las trayectorias escolares para lograr un buen desempeño y regularidad en el sistema educativo, que garantice la permanencia de las y los estudiantes en la Escuela.
- Retomar y discutir con la comunidad educativa las propuestas realizadas para revisar el Sistema de Apoyo Escolar y para encontrar una propuesta superadora que signifique no solo

la permanencia de las y los estudiantes en la Institución sino la posibilidad real de superar las dificultades académicas y así promocionar al año siguiente.

- Elaborar una propuesta de cambio del sistema de evaluación a fin de superar las dificultades que el actual sistema presenta y que fueron enunciadas en el diagnóstico.
- Implementar el programa de Educación Sexual Integral, según lo estipulado por la Ley Nacional 26150/06 con un abordaje desde tres enfoques coherentes y congruentes: el enfoque de la promoción y cuidado de la salud, el de los Derechos Humanos y el de la perspectiva de género.
- Serán necesarias también en relación con la implementación de la ESI llevar adelante las siguientes acciones:
  1. Trabajar con el referente del protocolo de Género para determinar lineamientos de encuadre.
  2. Promover la construcción de un espacio colectivo de reflexión con referentes estudiantiles, docentes y especialistas externos para encarar una política institucional que permita repensar los vínculos, más allá de la atención particular que cada caso merezca.
  3. Diseñar un plan de capacitación docente, sistemático y con complejidad creciente, en temáticas de género.
  4. Propiciar la capacitación del equipo de legales en temática de género y derechos para la correcta interpretación de la normativa vigente a la luz de estos parámetros.
  5. Generar las condiciones para la implementación efectiva del Protocolo de Género, que incluyen, aparte del nombramiento del referente cuyo concurso está en marcha, asegurar las condiciones materiales para su efectivización como, por ejemplo: un espacio físico, una línea de teléfono, una computadora.
- Profundizar el tratamiento de temas como la discriminación, la problemática de género y el cuidado desarrollando proyectos especiales con la participación activa de toda la comunidad educativa, pero sobre todo de las y los estudiantes.
- Profundizar el Programa de Derechos Humanos de la Escuela asignando horas pagas para quienes lo coordinen y propiciando su tratamiento interdisciplinariamente.
- Generar proyectos para que las y los estudiantes tengan la posibilidad de relacionarse, crear y aprender en situaciones diferentes.
- En relación con el consumo:

1-fortalecer las actividades de prevención e intervención con los dispositivos que se vienen desarrollando (siempre desde una perspectiva de protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes),

2-trabajar con los jefes de Departamento para incluir en los programas un eje transversal que permita abordar la problemática desde distintos ángulos que posibiliten comprender todos los aspectos que se relacionan con la producción, circulación y consumo, para de esta manera favorecer un posicionamiento crítico al respecto.

3- propiciar instancias de capacitación docente sobre el tema.

- Promover la participación de las y los estudiantes en proyectos innovadores y/o experimentales que provengan de distintos sectores de la comunidad académica y en actividades con otras Instituciones públicas (Poder Judicial de la Nación, Defensoría General de la Nación, Defensorías zonales, etc.) con el objetivo de enriquecer la formación ciudadana con el conocimiento directo de las instituciones del Estado.
- Promover una integración mayor entre las actividades curriculares y los aprendizajes que realizan las y los estudiantes durante los viajes de estudio.
- Llevar adelante las gestiones necesarias ante el Rectorado a fin de que se apruebe y pueda constituirse el Consejo de Convivencia.
- Mantener un diálogo permanente con el Centro de estudiantes respetando su independencia al mismo tiempo que promoviendo la participación responsable.
- Favorecer los espacios colectivos para la reflexión, con este objetivo planificar por calendario al menos dos jornadas al año para tratar aquellos temas que se vayan detectando como problemáticos o de interés para las y los estudiantes.
- Ampliar las propuestas de Orientación Vocacional estableciendo vínculos y/o acuerdos con las distintas facultades.
- Promover actividades concretas con cátedras de distintas facultades a fin de que tengan un conocimiento directo de las prácticas profesionales y de investigación.
- Iniciar las acciones necesarias para hacer intercambios estudiantiles con otras escuelas y colegios preuniversitarios del país.
- **Sexto año.**
- Nombrar un coordinador para 6° año.



- Revisar y actualizar los programas.
- Organizar mesas de trabajo con los Jefas y Jefes de Departamento para hacer un balance de los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje y poder realizar ajustes si fuera necesario.
- Jerarquizar la información sobre 6° año que brinda la página web de la escuela.
- Informar adecuadamente sobre el proyecto de 6° año tanto en las reuniones con las familias de primer año como en las de quinto.
- Garantizar espacios para su funcionamiento.
- Favorecer la producción escrita de los y las estudiantes, promoviendo la socialización de los mismos.

### **Programa de Aprendizaje en Servicio (PAS)**

- Profundizar el vínculo del Pellegrini con las necesidades del barrio y de la comunidad de la escuela a partir del PAS. Promover la relación y convenios con asociaciones civiles, organismos del Gobierno de la Ciudad y organizaciones sociales en los barrios de Retiro, Recoleta, Balvanera, Monserrat y alrededores.
- Garantizar las condiciones para que todos los proyectos, atendiendo la diversidad de instituciones y poblaciones, cumplan con un mínimo de salidas o trabajo “de campo” y de clases para la planificación, problematización y evaluación de la experiencia y los contenidos abordados.
- Destinar el presupuesto necesario para garantizar que los y las estudiantes puedan realizar sus proyectos sin tener que poner dinero de su bolsillo.
- Continuar promoviendo las articulaciones curriculares con otras materias de primero y segundo año como FEC, Taller de Aprendizaje o las que pudieran ser relevantes para cada proyecto.
- Acompañar desde la experiencia del PAS en el vínculo con otras instituciones, a otras materias y programas de la Escuela que produzcan iniciativas en esa dirección: por ejemplo,

articulación de Contabilidad o Taller de Empresa Simulada con Cooperativas de trabajo o de servicio.

- Fortalecer el proyecto de Coordinadores/as y Adscriptos/as con iniciativas institucionales que lo pongan en relevancia.
- Promover el desarrollo integral de los proyectos de intercambio con escuelas o instituciones en el marco de los viajes de estudios, articulando con el Departamento. de Extensión para lograr dicho objetivo.

### **Tutorías y DOE**

- Fortalecer el trabajo de los equipos por año y división (tutor/a, psicólogo/a y preceptor/a), como red indispensable de abordaje del proceso de acompañamiento y fortalecimiento grupal.
- Fortalecer el trabajo conjunto de las y los profesores de los distintos espacios curriculares con el tutor o tutora de cada curso, a fin de establecer estrategias de abordaje específicas.
- Promover el trabajo en equipo y la comunicación constante con el Equipo directivo y la Dirección de estudios.
- Garantizar la cobertura de todos los cargos vacantes en forma inmediata.
- Solicitar la ampliación presupuestaria necesaria, a los efectos de incrementar a un total de 4 horas de tutoría desde 2° a 5° año.
- Diseñar un plan de trabajo anual, que incluya dos instancias de capacitación en servicio obligatoria durante el año escolar, destinada a la totalidad de los integrantes del DOE, tutorías y docentes auxiliares
- Propender acciones de capacitación en servicio destinada a la capacitación de futuros tutor/as.
- Establecer al inicio del año escolar la agenda que contemple la realización de reuniones anuales de familias, la difusión de talleres de prevención para familias y alumnas/os, y la realización de actividades extracurriculares en el marco de las tutorías.
- Garantizar la realización de una jornada de trabajo, por año calendario, de la que participarán las y los alumnos, las profesoras y profesores tutores, integrantes del DOE y autoridades, a

los efectos de crear un espacio de discusión, intercambio y evaluación participativa que permita el relevamiento de intereses, la inclusión de temáticas específicas y el abordaje de dificultades, obstáculos y/o problemas que puedan aparecer en el devenir del año escolar.

- Fomentar la capacitación permanente en servicio de las/os tutores y de todas/os las/os miembros del Departamento de Orientación al Estudiante.

- 

### **Reforma curricular**

A partir del año 2021 se iniciarán las acciones para llevar adelante la reforma curricular. A tal fin, se pedirá asesoramiento pedagógico y académico externo tanto para la etapa de evaluación como para la de elaboración de la nueva propuesta. Desde la Dirección Pedagógica de la Escuela, se promoverá la participación de la comunidad educativa de manera de lograr que el resultado final surja de una construcción colectiva.

### **Curso de ingreso**

- Ampliar las becas y los voluntariados de apoyo.
- Propiciar una mayor articulación entre el CIEEM y la Escuela que permita un mayor aprovechamiento de lo aprendido en el curso así como del seguimiento de las trayectorias de las y los ingresantes

## **2.2.- Equipo directivo**

El término gestión se suele utilizar en la educación, aunque en realidad viene prestado del ámbito empresarial. Como plantea Gabriela Saslavsky <sup>20</sup>“gestionar implica administrar lo viable, desplegar lo que ya fue pensado por otros, administrar lo dado, concretar lo previsto. Como si las instituciones fueran todas iguales: se establecen pautas y etapas comunes que el gestor debe ir “implementando”, el director sería un ejecutor de una estrategia macro preestablecida desde afuera.

---

<sup>20</sup> Saslavsky, Gabriela. “Una experiencia de formación docente desde la perspectiva del rol directivo” en [http://redeestrado.org/xi\\_seminario/pdfs/eixo7/220.pdf](http://redeestrado.org/xi_seminario/pdfs/eixo7/220.pdf)

En este sentido es necesario aclarar que las instituciones escolares se distinguen por sus características de otras organizaciones y que, para su conducción, entonces, deberán considerarse esas particularidades. En relación con esto, Antúnez y Gairín<sup>21</sup> señalan los siguientes aspectos:

- La cultura de la institución escolar no es uniforme ya que se conforma por la suma de varias culturas: la de los y las docentes, la de los y las estudiantes y la de las familias, con su propia historia. Todos ellos bajo la influencia del contexto económico, político y social.
- La escuela busca formar ciudadanos y ciudadanas, trabaja con personas no con objetos, lo que la diferencia totalmente de otros ámbitos.
- Hay problemas en la articulación entre los distintos niveles, el pasaje de uno a otro suele darse con desajustes que influyen en la trayectoria escolar.
- La planta docente presenta una inestabilidad (por distintos motivos: licencias, situación de interinatos) que escapa a la posibilidad de decisión de la gestión.
- Ocurre frecuentemente que el tiempo que debería dedicarse a la evaluación de los resultados y a la planificación se ve acotado por la necesidad de responder a demandas que necesitan de atención inmediata, dificultando la posibilidad de pensar en el largo plazo.

Por ello, y teniendo en cuenta estos aspectos y también que llevar adelante un proyecto educativo constituye un hecho político en el que se dan tensiones, intervienen personas, se dirimen relaciones de poder, preferimos utilizar el término dirigir en lugar de gestionar.

Toda escuela tiene sus debilidades y fortalezas, aspectos positivos y negativos instalados, la mayoría de las veces, a lo largo de una historia de muchos años. Con seguridad, es sencillo reforzar aquellos aspectos que hacen al buen funcionamiento de la Institución. Por el contrario, cambiar y/o desterrar los hábitos, aspectos o prácticas que no favorecen o directamente entorpecen la concreción de la tarea, no siempre lo es.

La modificación de esos hábitos instalados institucionalmente, en algunos casos contrariando incluso o haciendo caso omiso a la normativa escrita, difícilmente pueda hacerse de manera inmediata como mero efecto de la voluntad y/o de órdenes bajadas unilateralmente

---

<sup>21</sup> Antúnez, S. y Gairín, J. *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona. Grao 2003.

desde la autoridad. En general requiere de cierto tiempo y, por sobre todas las cosas, solo podrá realizarse con la participación activa de los actores institucionales involucrados. Los cambios solo podrán empezar a formar parte de la cotidianeidad en la medida en que sean el resultado de consensos alcanzados entre todos ellos. Uno de los objetivos propuestos en el presente proyecto es que el Equipo directivo asiente su legitimidad y autoridad en la capacidad de generar espacios horizontales de participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Es importante cuando se habla de participación aclarar este término y sus alcances. Entendemos por participación la posibilidad de que todos los actores que conforman una institución sean parte de las decisiones que se toman en ella. Esta participación real se contrapone a formas de participación engañosa: aquellas en la que hay una propuesta de participación (asambleas, reuniones, etc.) cuando, en realidad, no se ejerce influencia en la gestión institucional, o se la ejerce en grado mínimo ya que las decisiones ya están tomadas previamente. La participación real supone una diferenciación clara de roles de los diferentes actores que intervienen en la toma de decisiones. Un espacio participativo no es un espacio donde no hay normas. Por el contrario, la organización de la participación es esencial para lograr la participación real.

Las acciones del equipo directivo deben operar sobre tres dimensiones: una pedagógico-didáctica (tiene que ver con para qué, qué y cómo se enseña), una técnico-administrativa (tiene que ver con lo organizativo y hace al funcionamiento de la escuela) y una socio-comunitaria (se refiere a las relaciones que el equipo directivo debe establecer hacia el interior de la escuela y hacia afuera, con los distintos estamentos de la comunidad en la que está inmersa) tal como lo expresan Gvirtz, Zacarías y Abregú<sup>22</sup>.

Para que la dirección lleve a una mejora de la escuela es necesario partir de un diagnóstico de las características y problemas de la institución, establecer objetivos claros y medibles, identificar prioridades, desarrollar estrategias adecuadas, evaluar constantemente los procesos y resultados para poder hacer los cambios que fueran necesarios para garantizar que la mejora sea sostenible en el tiempo y trabajar en equipo.

---

<sup>22</sup> Gvirtz, Zacarías y Abregú. *Construir una buena escuela. Herramientas para el director*. Buenos Aires. Aique.2011

Para finalizar, nos parece importante hacer una última consideración, vivimos en una sociedad patriarcal donde se plantea una ciudadanía universal que excluye de muchos derechos a las mujeres, e incluso a algunos hombres, y a quienes se apartan de las identidades de género hegemónicas, una sociedad donde los derechos humanos se supone que rigen tanto para los hombres como para las mujeres pero en la que, sin embargo, la práctica real muestra desigualdades que hicieron necesaria la reescritura de los derechos humanos desde la perspectiva de la mujer y del género.

En la educación en general es mucho mayor el número de profesionales mujeres, pero, cuanto más nos acercamos al ámbito académico universitario, vemos que esa mayoría se mantiene, pero decrece considerablemente para los cargos máximos de gestión. En nuestra Escuela, una recorrida rápida por la conformación de los Departamentos, según figuran en la página web institucional, muestra que persiste una mayoría de mujeres, lo mismo sucede con las Jefaturas de Departamento. Sin embargo, en la historia del Pellegrini nunca fue nombrada una mujer como Rectora por el CS y actualmente la gestión no cuenta con ninguno de los cargos directivos cubierto por una mujer. Para conformar el equipo directivo que lleve adelante este proyecto nos comprometemos a respetar en su composición la paridad de géneros.

### **Propuestas de acción**

- Reconvertir la actual Asesoría Pedagógica en una Dirección Pedagógica que cuente con los recursos humanos y materiales para poder coordinar, orientar y planificar las acciones pedagógicas de la escuela; procesar la información que estadística a fin de contar con datos ciertos acerca de los resultados de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Sostener y promover las reuniones con Jefas y Jefes de Departamento como un espacio de trabajo, con agendas pautadas, planificaciones a largo plazo y garantías de continuidad, que contemplen momentos de diagnóstico, análisis, establecimiento de estrategias y acciones a desarrollar, definición de las funciones y actores destinados a llevarlas a cabo y de evaluación de los pasos dados, sobre cada temática abordada.
- Sostener y promover reuniones individuales y/o por áreas con Jefas/es de Departamento para orientar, acompañar y colaborar con la concreción de proyectos especiales, trabajos con algún

aspecto específico de la actividad académica y pedagógica (evaluación, contenidos, selección y producción de materiales, etc.).

- Comunicar y coordinar los objetivos, acciones y decisiones entre las autoridades de cada turno (no sólo Vicerrectores/as, sino también Regentes y Jefas/es de piso). Se propone para ello el establecimiento de pautas claras en lo referente a la circulación de la información cotidiana, la creación de redes de comunicación entre estos diversos actores de los distintos turnos y la creación de una instancia específica de coordinación.
- Fortalecer el funcionamiento del Consejo de Escuela Resolutivo, haciendo efectivas sus disposiciones en aquellos temas de su competencia que están fijados en el Reglamento para los establecimientos secundarios de la UBA<sup>23</sup>
- Conformar el Consejo Académico Asesor, según lo determina el Reglamento para los establecimientos secundarios de la UBA<sup>24</sup>.

## **2.3.- Personal docente**

### **2.3.1.- Profesores y profesoras**

En relación con el claustro docente, uno de los principios en los que se sustenta este proyecto es la formación docente permanente y en servicio y se ha planteado como tal porque se considera que es fundamental para que los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje sean exitosos

Para comenzar, es pertinente aclarar qué se quiere decir al referirse a “formación docente” dado que ambos términos propician el debate. En principio es preferible hablar de “formación” y no de “capacitación” puesto que la capacitación está dada por el título de grado, hablar de capacitación implicaría asumir que los títulos obtenidos en la formación inicial docente no revisten validez. La formación es un proceso que implica el desarrollo profesional del docente. Según Ferry, *“la formación consiste en encontrar formas para cumplir con ciertas tareas para ejercer un oficio, una profesión, un trabajo, por ejemplo”*<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Art. 33

<sup>24</sup> Capítulo III

<sup>25</sup> Ferry, G. *Pedagogía de la Formación*. Buenos Aires. Ediciones Novedades educativas., Facultad de Filosofía y Letras.UBA. 1997 p. 54

Así mismo el término profesión o profesionalismo aplicado a la docencia ha generado amplios debates que contraponen el concepto de trabajador al de profesional. Hay que considerar que las particularidades de la docencia desde su surgimiento, así como la injerencia del Estado en la formación de las instituciones de formación y en la regulación del ejercicio de la actividad la alejan de otras profesiones. Compartimos la visión de Gimeno Sacristán que se refiere a la profesionalización docente como *“la expresión de la especificidad de la actuación de los profesores en la práctica; es decir, el conjunto de actuaciones, destrezas, conocimientos, actitudes, valores ligados a ellas, que constituyen lo específico de ser profesor”*.<sup>26</sup>

Desde hace ya décadas la política educativa viene desplazando al/la docente de su lugar de intelectual, asignándole el de técnico/a, que ejecuta lo que otros/as piensan y producen y, a veces, el de trabajador/a, pero nunca el de intelectual que reflexiona no solo sobre lo que enseña y cómo hacerlo sino sobre el porqué y el para qué de su práctica. Es necesario recuperar el lugar de intelectual del/la docente, lo que implica ubicarlo/a como teórico/a de su práctica, es necesario que tenga claro para qué enseña y que eso le permita tomar decisiones sobre el enfoque desde el que enseña.

Aclarados los términos utilizados, es imprescindible describir algunas situaciones que se dan en el ámbito laboral del/la docente y que deberían tenerse en cuenta a la hora de hablar de su formación. Paralelamente a la aplicación del concepto de profesionalización de la práctica docente, se viene dando por parte de algunos sectores de la sociedad la atribución a las y los docentes de los problemas que aquejan a la educación, hecho que paradójicamente genera una mayor precarización laboral (sueldos más bajos, intensificación de la carga horaria). En cuanto a la modalidad de trabajo, la forma particular en la que está organizada la enseñanza media con profesoras y profesores que no tienen tiempo completo en la institución, lleva a las y los docentes a trabajar, en la mayoría de los casos, de manera aislada.

Frente a esto, la formación debe ser permanente y deben propiciarse instancias para que sea en servicio. Debe contemplar tanto la actualización de los saberes como la superación, profundización y ampliación de la formación inicial mediante programas de posgrado. Ferry señala tres condiciones para que se produzca la formación permanente: condiciones de lugar,

---

<sup>26</sup> Gimeno Sacristán, J. *Docencia y cultura escolar. Reformas y modelo educativo*. Buenos Aires. Instituto de estudios y Acción Social. 1997



de tiempo y de relación con la realidad. La experiencia de un trabajo profesional es formadora si se encuentran los medios de rever lo que se ha hecho, de hacer un balance reflexivo. Para ello se requiere de un tiempo y de un espacio. Esa reflexión se hace sobre la realidad, de la cual se ha tomado distancia: es un conjunto de imágenes y símbolos que permiten una representación mental de la realidad.

Para poder llevar adelante el proyecto educativo de una manera eficaz es necesario contar con un cuerpo docente comprometido con la Institución, con permanente actualización de sus saberes y con posibilidad de reflexión sobre sus prácticas y de intercambio de sus experiencias con sus pares. Numerosos especialistas sostienen que es fundamental el trabajo en equipo tanto de docentes entre sí como de auxiliares docentes. Como lo plantean Ashton y Webb<sup>27</sup>, el trabajo en equipo reduce la sensación de impotencia del/la docente y le da mayor seguridad en la eficacia de su accionar. Este tipo de relación permite compartir experiencias, crea un marco de mayor acompañamiento de la práctica docente, facilita el desarrollo de proyectos, así como el seguimiento de las y los estudiantes, promueve un clima laboral más satisfactorio, todo lo cual es propicio para la concreción de los objetivos propuestos en los mismos. Tal como señala Rosenholtz: *“El supuesto es que la mejora de la enseñanza constituye una empresa más colectiva que individual, y que el análisis, la evaluación, la experimentación en compañía de sus colegas son condiciones bajo las cuales el docente mejora”*<sup>28</sup>.

Fullan y Hargreaves<sup>29</sup> sostienen que la mejora y eficacia del cuerpo docente depende de la creación de mejores escuelas. Para producir transformaciones las y los docentes deben crear colectivos pero, para que eso sea posible, es imprescindible que se generen las condiciones institucionales que permitan que se realice el trabajo con colegas, es necesario conseguir que el cuerpo docente tenga concentración de horas en la institución, que quienes lo componen tengan estabilidad en sus cargos.

En relación con la forma de ingreso y permanencia en el cargo de las profesoras y profesores, consideramos que el Concurso por antecedentes y oposición es el instrumento más idóneo para incorporarse a la Institución pero, una vez que se ha ingresado, la carrera docente

---

<sup>27</sup> Ashton, P. y Webb, R. *Making a difference: Teacher sense of efficacy and student achievement*. New York: Longman. 1986

<sup>28</sup> Rosenholtz, S. *Teachers' workplace: The social organization of schools*. New York: Longman. 1989. P.73

<sup>29</sup> Fullan, M y Hargreaves, A. *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Buenos Aires: Amorrortu. 1996

es el mejor sistema para asegurar la excelencia puesto que la eficiencia e idoneidad se ponen efectivamente de manifiesto en la continuidad del trabajo en el aula (no en un momento), en el vínculo real que se establece con las y los estudiantes, en el sostenimiento de ese vínculo, y también en la capacidad del/la docente para adaptarse a situaciones nuevas, reflexionar sobre su práctica, profundizar en los aciertos, reconocer errores, corregirlos, superarse, y garantizar el aprendizaje. La carrera docente es, entonces, lo que permite el desarrollo profesional de las y los docentes, entendiendo esto último como su estabilidad laboral, la posibilidad de acrecentar horas, de acceder a horas destinadas a investigación didáctica, a la elaboración y aplicación de proyectos de extensión y transferencia y a cargos de Jefatura de Departamento.

### **Propuestas de acción**

- Hacer gestiones para que se reinicien las conversaciones para implementar la Carrera docente, verdadero garante de la estabilidad laboral unida a la excelencia académica.
- Reabrir, para las horas de creación, el llamado a concursos, que durante la actual gestión quedó suspendido.
- Respetar los plazos de actualización de los Listados de Interinatos y Suplencias según la Resolución 3103/2011 del CS.
- Propiciar la concentración de horas docentes pues ello crea una situación laboral que, por su menor dispersión, posibilita un mayor grado de involucramiento con la Institución y facilita la disponibilidad para el trabajo en equipo y el desarrollo y concreción de proyectos
- Sostener la formación permanente en servicio complementando los que se articulen en base a las características y necesidades de la Institución con otros que apunten a satisfacer las necesidades individuales de cada docente.
- Alentar la participación docente en congresos, jornadas, trabajos de investigación, etc.
- Favorecer los espacios colectivos para la reflexión sobre la práctica docente y la socialización de experiencias e investigaciones realizadas ya sea a través de jornadas a tal efecto y de publicaciones.
- Promover el desarrollo de proyectos innovadores en cuanto a lo pedagógico y lo didáctico de manera de dar respuesta a la necesidad de actualizar no solo los contenidos sino también los métodos de enseñanza.

- Trabajar con las Jefas y Jefes de los distintos Departamentos a efectos de determinar las acciones a seguir para lograr la integración en el marco del Proyecto Institucional de formación integral de los docentes que han ingresado recientemente o ingresen a la Institución
- Crear lazos de relación con otras instituciones y/o docentes con el objetivo de intercambiar experiencias y promover la transferencia de aquellos proyectos que hayan dado resultados favorables.

### **2.3.2.-Docentes auxiliares: ayudantes de clases prácticas, preceptores y preceptoras**

La tarea de las y los preceptores no debe limitarse solamente a lo administrativo ni a la vigilancia (como el término de celador- ya en desuso- parecía indicar) ya que implica muchos más que eso. A diferencia del cuerpo docente, que comparte pocas horas a la semana con cada grupo, está con él de manera permanente. Diariamente se enfrenta a situaciones que le demandan un rol socializador y mediador, que es profundamente educativo y pedagógico. Esto le permite tener un conocimiento del grupo mucho más profundo que el que muchas veces llega a tener el profesor o profesora. Por esto, es fundamental su trabajo como auxiliar del claustro docente en el seguimiento de la trayectoria escolar de los y las estudiantes. Resulta provechoso pensar un rol de preceptor/a donde se propicie el diálogo entre distintos actores, respetando la diferencia de funciones de cada uno en una escuela, pero alentando la comunicación fluida entre ellos.

Otro auxiliar fundamental de la tarea docente en aquellas materias que por su especificidad lo requiere es la figura del/la ayudante de clases prácticas, quien funciona como pareja pedagógica del/la docente con las posibilidades que esto plantea en relación con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### **Propuestas de acción**

- Organizar instancias de capacitación temáticas obligatorias (sobre todo relacionadas con las funciones socializadora y mediadora del rol) al inicio y a lo largo del ciclo lectivo, con propuestas relacionadas con diferentes áreas.
- Promover reuniones generales con el fin de aunar estrategias de intervención.
- Profundizar el trabajo en equipo con quien esté a cargo de la tutoría promoviendo la planificación y realización conjunta de actividades frente a curso.

- Revalorizar el informe del/la preceptor/a sobre la situación grupal e individual de los alumnos y las alumnas.
- Crear espacios para que las y los preceptores puedan comunicar el informe de los cursos y de las y los estudiantes al preceptor/a del ciclo lectivo siguiente.
- Trabajar con las Jefas y Jefes de los Departamentos de las áreas a efectos de integrar y actualizar las actividades realizadas en los laboratorios y gabinetes de las distintas áreas con los contenidos específicos de las currículas.
- Alentar la planificación y realización conjunta de clases entre las y los docentes de las materias que realizan prácticas de laboratorio y las y los ayudantes.
- Promover distintos tipos de programas de formación en servicio, complementando los que se articulen en base a las características y necesidades de la Institución con otros que apunten a satisfacer las necesidades individuales de cada ayudante.
- Alentar la participación de las y los docentes auxiliares en congresos, jornadas, trabajos de investigación, etc.
- Favorecer los espacios colectivos para la reflexión sobre la práctica docente y la socialización de experiencias.
- Mantener la cobertura plena de la planta de cargos de preceptores, nombrando suplentes cuando la situación así lo requiriese (embarazos, enfermedades de largo tratamiento, licencias especiales), a través de la Res. vigente.
- Ponderar y privilegiar a los docentes de la casa (titulares, suplentes e interinos) para la cobertura de los cargos, respetando la Resolución vigente (Res. 3103/2011 CS).
- Llevar adelante las acciones necesarias para dar transparencia a la cobertura de cargos (publicación de: los cargos a cubrir, de los aspirantes, de la resolución, etc.)
- Crear una comisión con representantes de los gremios docentes y no docentes que auspicie de observatorio de las resoluciones firmadas por la Rectoría de la escuela, evitando así la cobertura de cargos sin la publicidad y las instancias de transparencia adecuadas, la asignación de cargos u horas con finalidades espurias, devolución de favores y dilapidación del presupuesto.

### **Propuestas de acción comunes a docentes y auxiliares docentes**

- Promover la formación permanente en servicio de los actores involucrados en la tarea tutorial (tutores/as, preceptores/as, integrantes del DOE).
- Retomar y mantener la realización de reuniones por año de docentes, docentes auxiliares e integrantes del DOE con el/la Vicerrector/a con la finalidad de analizar problemáticas generales y establecer estrategias comunes para el abordaje de las y los estudiantes en lo relativo a los procesos de enseñanza y aprendizaje, las formas de convivencia en la escuela y la función de cada actor en la experiencia escolar de los adolescentes.
- Sostener la articulación interdisciplinaria (entre preceptor/a y docentes del curso) y con el tutor o la tutora.
- Favorecer los espacios colectivos para la reflexión, con este objetivo planificar por calendario al menos dos jornadas al año para tratar aquellos temas que se vayan detectando como problemáticos o de interés para el cuerpo docente.

### **2.4.- Personal no docente**

#### **Propuestas de acción para la gestión de la Administración**

- Realizar un relevamiento de cada área y determinar qué recursos humanos, materiales y/o tecnológicos se requieren y diseñar un plan paulatino de puesta al día de cada una de ellas.
- Elaborar de un manual de procedimiento administrativo para la Escuela que dé cuenta de las mejoras en términos de agilidad en la tramitación de documentación del personal (sueldos, jubilaciones, designaciones).
- Incorporar los programas informáticos necesarios para una gestión más ágil de los procedimientos administrativos.
- Realizar una exposición y publicación cuatrimestral (abril-agosto-diciembre) en lugares de acceso de toda la población de la Escuela, de la información relativa a compras y licitaciones, niveles de ejecución presupuestaria, ingreso y utilización de fondos extrapresupuestarios y del movimiento de fondos de la cooperadora, de forma que tanto la información financiera de la Escuela esté disponible para cualquier integrante de la comunidad educativa o ante cualquier solicitud externa.

- Revisar la estructura orgánica administrativa y realizar los cambios que se consideren necesarios.
- Realizar los concursos para cubrir cargos vacantes respetando los trayectos del personal.
- Diseñar un Plan integral de seguridad.

## **2.5. Situación edilicia**

- Analizar las problemáticas edilicias y establecer las prioridades de manera de presentar un plan de mantenimiento
- Asimismo, se proveerá al sector de mantenimiento de las maquinarias e insumos necesarios para poder solucionar con rapidez las normales roturas, desperfectos, etc. que se detecten.
- Poner en funcionamiento un plan de seguridad edilicia, dentro del marco de las normas de la UBA y de la CABA, que dé cuenta de las reformas en términos de salidas de emergencia, señalética, circuitos eléctricos y de gas, vidrios de seguridad y demás aspectos relativos a la seguridad de los alumnos y el personal.
- Iniciar gestiones en la UBA para concretar la ampliación del edificio de la Escuela construyendo un anexo sobre el terreno en el que actualmente se encuentra el gimnasio.
- Trabajar conjuntamente con la Asociación Cooperadora a fin de plantear las necesidades de la Institución y determinar un orden de prioridades en la resolución de las mismas.
- Diseñar un plan de mantenimiento del Edificio y limpieza general (que incluya la desratización y eliminación de las palomas del interior de la Escuela).
- Retomar la práctica de simulacros de evacuación.
- 

## **2. 6. Recursos materiales y ambientales**

Realizar un relevamiento de cada uno de los sectores de la Escuela tanto administrativos como académicos y en conjunto con las/os responsables de cada uno ellos, determinar las necesidades reales de renovación y adquisición de materiales y equipamiento que permitan superar progresivamente las carencias y/o dificultades que fueron señaladas en este proyecto en los respectivos acápite del diagnóstico.

### **Propuestas para Biblioteca**

Para continuar mejorando el funcionamiento de esta área, es necesario:

- revisar el organigrama vigente de la Biblioteca ya que sólo existe la Dirección de la Biblioteca dependiendo de la Day (área administrativa),
- incorporar más personal especializado
- Integrar la Biblioteca en el PEI de la Escuela, como área académica de trabajo, y en las actividades, reuniones y capacitaciones de la comunidad escolar.
- Gestionar la incorporación de un software libre y gratuito para la gestión integral de la Biblioteca que reemplace el software integral de gestión pago ya existente por otro sin costo y con mayores posibilidades de acuerdo a las necesidades bibliotecarias y de la comunidad, escalable, y con una importante comunidad de desarrollo disponible (por ej. Koha).

### **Propuestas para Laboratorios**

- Pedir una revisión en el sector de laboratorios de la instalación de gas para ver si existe alguna posibilidad de solucionar el problema de falta de gas o alguna solución alternativa.
- Encarar la remodelación de las instalaciones de los laboratorios de Biología y Física ya que se adaptan poco a los nuevos trabajos prácticos (distribución actual de las mesadas, fijas, que impide el movimiento de los alumnos, las mesadas no cuentan con agua ni electricidad (solo una o dos de las seis)
- Comprar elementos de laboratorio según los requerimientos que surjan del relevamiento de necesidades.

### **Propuestas para Gabinetes de Audiovisuales y de Informática**

- Realizar un relevamiento a fin de determinar las necesidades y actualizaciones necesarias.

### **2.7.-Madres y Padres**

Al momento de definir la relación de la Escuela con las familias, no puede dejar de considerarse que, cuando ingresan, los alumnos y alumnas tienen doce o trece años y que en la Institución transcurrirán los cinco o seis años siguientes hasta alcanzar la “mayoría

de edad”, vale decir el pleno ejercicio de sus derechos y el reconocimiento de su plena autonomía.

Durante ese período van adquiriendo de manera progresiva mayores reconocimientos de esa autonomía y deberán aprender a ejercitarla con responsabilidad y respeto hacia sí mismos/as y los otros/as.

Sin ningún lugar a dudas, la Escuela es un agente imprescindible en estos aprendizajes y en este proceso está obligada a respetar los derechos de los y las jóvenes (Ley 26.061 art. 67) sin desconocer que los padres y las madres deben ser considerados como agentes naturales y primarios de la educación por lo que debe mantenerlos adecuadamente informados/as (art. 128, incs. *a* y *d*, Ley 26.206).

Por este motivo, es necesario escucharlos y escucharlas, considerar sus inquietudes y preocupaciones y mantener una comunicación fluida y una interacción adecuada que les permita seguir y comprometerse con el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas, siempre teniendo claros los roles que cada uno debe cumplir. Esto implica manejar un delicado equilibrio que considere la progresividad en la adquisición de autonomía, teniendo en cuenta las edades de las y los estudiantes, la finalidad educativa del establecimiento y el cuidado de la “libertad de conciencia, la dignidad, integridad e intimidad”<sup>30</sup> de todas las involucradas e involucrados.

### **Propuestas de acción**

- Llevar adelante las acciones necesarias para hacer más rápidos y eficientes los procesos de información de los distintos aspectos relacionados con la trayectoria escolar de sus hijos e hijas.
- Mantener las reuniones por año que se realizan con las familias, Vicerrector/a del turno, tutor/a y psicólogo/a.
- Organizar algunas charlas para padres sobre diferentes temáticas sobre temas problemáticos o de interés en relación con la adolescencia.

---

<sup>30</sup> Ley Nacional de Educación 26.061



## **2.8.- La Escuela y la UBA**

La Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini” no puede estar desvinculada de la Universidad de Buenos Aires. Un Proyecto educativo que se desarrolle a partir de su definición en el Capítulo sexto del Estatuto de la UBA debe fortalecer sus vínculos con las restantes unidades académicas. En este sentido, habrán de promoverse actividades que involucren a estas con la Escuela y que procuren resultados académicos válidos para para unas y otra.

### **Propuestas de acción**

- Favorecer, desde la Dirección Pedagógica, el trabajo conjunto entre las Jefas y Jefes de Departamento de la Escuela y diferentes cátedras de las facultades para elaborar propuestas pedagógicas a partir de la experiencia concreta del aula que, una vez desarrolladas y validadas, puedan ser transferidas a instituciones externas como propuestas de la UBA.
- Desarrollar acuerdos con las diferentes Facultades de la Universidad de Buenos Aires para promover y facilitar la realización gratuita de carreras de posgrado para las y los docentes de la Escuela, en las especialidades correspondientes a los espacios curriculares dictados o a la función que cumplen.
- Retomar el proyecto que se llevó a cabo con las cátedras de Didáctica especial de las carreras de Historia, Lengua, Geografía y Filosofía de la Facultad de Filosofía y Letras durante los 2015-2016, proyecto que redundó en un enriquecimiento de las prácticas tanto para el/la practicante como para el grupo de estudiantes, y que actualmente está abandonado, continuándose solamente para los practicantes de la carrera de Antropología que realizan sus prácticas en Acción solidaria.

Diagnóstico	Propuestas				
Problema priorizado	Línea de acción	Destinatarios	Breve reseña de la propuesta	Recursos	Tiempos/cronograma de ejecución
*Dificultades en los procesos de enseñanza-aprendizaje	Trabajo con red de contención	estudiantes docentes docentes auxiliares	Reuniones para la elaboración de diagnóstico de las características del alumnado.  Sistematización de las reuniones de tutores, profesores y preceptores.  Determinación de estrategias específicas.	Dirección Pedagógica, DOE, tutores, docentes, preceptores	A partir del 1er. Cuatr. 2019
*Nuevas problemáticas y perfiles adolescentes	Profundización de estrategias de prevención	Estudiantes Docentes Docentes auxiliares	Programación de cursos de capacitación en servicio acerca de problemáticas de discriminación consumo, violencia.  *Reuniones de docentes de distintas asignaturas para definir contenidos transversales de ESI e inclusión en los programas.	Consulta con especialistas de la UBA. Material fungible, pantalla, cañón, proyector Personal de audiovisuales Dirección Pedagógica, docentes, tutores, DOE	A partir del 2º Cuatr. 2019
Incumplimiento de la implementación de la ESI	Implementación progresiva de la ESI	Toda la comunidad Educativa	*Implementación de talleres, charlas hasta que se reforme la Currícula	Dirección Pedagógica, DOE, tutores, docentes, preceptores estudiantes Recursos presupuestarios Acuerdo con Facultades de la UBA para la realización de talleres y charlas	A partir del 1er Cuatr. 2019

<b>Diagnóstico</b>	<b>Propuestas</b>				
<b>Problema priorizado</b>	<b>Línea de acción</b>	<b>Destinatarios</b>	<b>Breve reseña de la propuesta</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempos/cronograma de ejecución</b>
<p>No efectivización de la puesta en marcha del Protocolo de género</p> <p>Necesidad de modificar los sistemas de evaluación y el SAE</p> <p>Necesidad de conformar el CC para mejorar la convivencia en la Institución</p>	<p>Implementación del Protocolo de género</p> <p>Evaluación, discusión y propuesta de modificaciones del SAE y del sistema de evaluación</p> <p>Conformación del Consejo de Convivencia</p>	<p>Toda la comunidad educativa</p> <p>Estudiantes</p> <p>Toda la comunidad educativa</p>	<p>Generar las condiciones estructurales para la implementación efectiva del Protocolo de género</p> <p>Poner en conocimiento de todos los integrantes de la comunidad educativa el Protocolo.</p> <p>Evaluación y propuesta de modificación del SAE y del sistema de evaluación. Retomar las propuestas trabajadas conjuntamente por Jefes de Departamento y la Asesoría pedagógica en el año 2015 y socializarlas para su discusión con la comunidad educativa y posterior análisis por la Comisión de enseñanza (CER)</p> <p>Promover la aprobación del Reglamento del Consejo de Convivencia en el CS y posterior conformación del CC</p>	<p>Recursos presupuestarios y no presupuestarios</p> <p>Dirección Pedagógica, docentes y estudiantes</p> <p>No presupuestarios</p>	<p>A partir del 1er Cuatr. 2019</p> <p>A partir del 1er Cuatr. 2019</p> <p>SAE 1er Cuatr. 2019</p> <p>Evaluación a partir del 2º Cuatr. 2019</p> <p>2019</p>

Diagnóstico	Propuestas				
Problema priorizado	Línea de acción	Destinatarios	Breve reseña de la propuesta	Recursos	Tiempos/cronograma de ejecución
<p>Incumplimiento del Reglamento para los Establecimientos de Enseñanza Sec.de la UBA , no conformación del CAA</p> <p>6° Año: necesidad de revisar y actualizar los programas y de mejorar la coordinación del curso</p>	<p>Conformación del Consejo Académico Asesor</p> <p>Evaluación, discusión y propuesta de modificaciones</p>	<p>Toda la comunidad educativa</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Promover el tratamiento por parte del CER y realizar las gestiones para la elección de los Asesores Externos para efectivizar su conformación</p> <p>Organizar reuniones generales y por áreas para evaluar el funcionamiento y realizar las actualizaciones curriculares necesarias´</p> <p>Nombrar un coordinador</p>	<p>No presupuestarios</p> <p>Dirección Pedagógica, docentes y estudiantes</p>	<p>2019</p> <p>A partir del 2ª C 2019</p>

Diagnóstico	Propuestas				
Problema priorizado	Línea de acción	Destinatarios	Breve reseña de la propuesta	Recursos	Tiempos/cronograma de ejecución
<p>*Necesidad de Formación docente permanente en servicio</p> <p>Necesidad de la implementación de la Carrera Docente</p>	<p>Organización y desarrollo de estrategias de formación docente (talleres, seminarios, etc.)</p> <p>Discusión e implementación de la Carrera Docente.</p>	<p>Docentes y docentes auxiliares</p> <p>Docentes y docentes auxiliares</p>	<p>Reuniones de análisis y diagnóstico de problemas en distintas áreas (docentes, preceptores, ayudantes)</p> <p>A partir de los resultados del diagnóstico, implementación de charlas, talleres o jornadas para el abordaje de las soluciones.</p> <p>Alentar y facilitar la participación en congresos, cursos, etc.</p> <p>Gestiones ante el Secretaría de Escuelas Medias para que convoque a los representantes docentes para la apertura de la Mesa de discusión del Proyecto</p>	<p>Materiales fungibles</p> <p>Acuerdo con Facultades de la UBA para la realización de los cursos.</p> <p>Recursos presupuestarios para traer a la escuela especialistas en diferentes disciplinas.</p> <p>Gestiones de la Rectoría</p>	<p>1er C 2019</p> <p>A partir del 2<sup>a</sup> C 2019</p> <p>2019</p>

<b>Diagnóstico</b>	<b>Propuestas</b>				
<b>Problema priorizado</b>	<b>Línea de acción</b>	<b>Destinatarios</b>	<b>Breve reseña de la propuesta</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempos/cronograma de ejecución</b>
Suspensión del llamado a concursos	Apertura del llamado a concursos	Docentes y Docentes auxiliares	Llevar adelante las acciones para la concreción de los concursos	Gestiones de la Rectoría Jefes de Departamento Personal no docente	2020
Falta de cobertura de cargos vacantes de acuerdo con la POF	Cobertura de dichos cargos	Docentes No docentes	Relevamiento de los cargos a cubrir.  Cobertura de acuerdo con las reglamentaciones vigentes	Gestiones de la Rectoría	2019
Necesidad de revisar el Plan de estudios	Diagnóstico y elaboración de propuesta	Docentes Estudiantes	Realización de un diagnóstico con la participación de la comunidad educativa. Elaboración de propuesta.	Consulta con especialistas de la UBA, Dirección Pedagógica, Docentes, Estudiantes, Consejo Académico Asesor CER Recursos presupuestarios y no presupuestarios	2021/2022

Diagnóstico	Propuestas				
Problema priorizado	Línea de acción	Destinatarios	Breve reseña de la propuesta	Recursos	Tiempos/cronograma de ejecución
Problemas edilicios	Puesta a punto del edificio	Comunidad educativa	Relevamiento de los problemas Establecimiento de prioridades. Diseño de un Plan de mantenimiento a corto plazo. Implementar un plan de limpieza general y control de plagas	Personal no docente, Cooperadora Herramientas necesarias Presupuesto para materiales necesarios.	A partir de 2019
Necesidades de biblioteca, gabinetes, laboratorios	Relevamiento y plan de actualización	Comunidad educativa	Relevamiento de los problemas Establecimiento de prioridades	Personal no docente, Cooperadora Recursos presupuestarios	A partir de 2º Cuatr. 2019
Dificultades en el sistema de gestión escolar y el procesamiento de datos	Relevamiento y plan de actualización	Comunidad educativa	Relevamiento de los problemas Establecimiento de prioridades	Personal no docente, Docente, Cooperadora Recursos presupuestarios	A partir de 2019

**(\*) Las propuestas para estas problemáticas son de ejecución permanente**

## Bibliografía

*Para la elaboración de los Proyectos de Gestión presentados en los años 2010 y 2014 por la Profesora Perla Faraoni, base sobre la cual este proyecto habían sido consultadas las profs. Amanda Toubes e Hilda Santos docentes e investigadoras del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.*

- Alliaud, A. "Pasado, presente y futuro del magisterio argentino". *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IICE-UBA)*, Año IV, N° 7:2-9. Buenos Aires. 1995
- Bolívar, A. "Autoevaluación institucional para la mejora interna", en Zabala, M. *Reforma educativa y organización escolar*. Santiago de Compostela, Tórculo.1994
- Bolívar, A. "Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica", en *Revista Contexto Educativo*, año III, N° 18. 2001
- Bolívar, A. *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid, Síntesis. 1999
- Cantón Mayo, I. (coord.). *Evaluación, cambio y calidad en las organizaciones educativas*. Buenos Aires FUNDEC. 2000
- Casassus, J. "Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)". UNESCO. Santiago de Chile. Disponible en [www.reduc.cl](http://www.reduc.cl)
- Dubet, F.; *¿Mutaciones institucionales y/o neoliberalismo?* Texto de la conferencia inaugural del Seminario Internacional sobre "Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina" organizado por el IIPE/UNESCO. 2004.
- Frigerio, G. y Poggi, M. *El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos*. Buenos Aires, Santillana. 1996
- Frigerio, G. y Poggi, M. y Korinfeld, D. (comp.). *Construyendo un saber desde el interior de la escuela*. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas. 1999
- Frigerio, G; "De la gestión al gobierno de lo escolar" en *Revista Novedades Educativas*, Año 16 N° 159; Bs. As. Novedades Educativas. 2004
- Gairín Saillán, J y Fernández Arenaz, A. (coord.) *Planificación y gestión de instituciones de formación*. Barcelona. Praxis. 1997
- Gairín, J. "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden" en *Liderazgo y organizaciones que aprenden*, Bilbao, Universidad de Deusto. 2000
- IIPE Buenos Aires - MEN. "Desafíos de la Educación", 10 módulos destinados a los responsables de la transformación educativa.
- López Fabre, M.G.; Quintana,P. "El rol del preceptor: de tomar lista a ayudar a los que están en la lista". Ponencia Foro de Educación y Psicología 2010 UNC. Córdoba. Disponible en versión digital: <http://www.psych.unc.edu.ar/documentos/extension/foros/III%20Foro%20Edu>



[cacion%20y%20Psicologia/El%20rol%20de%20preceptor%20de%20tomar%20Olista%20a%20ayudar.pdf](#)

- López, C. y Ocaña M. “*La construcción de la identidad escolar en el nivel medio: el acompañamiento del tutor de primer año*”. Ponencia X de Jornadas Educación Media Universitaria (JEMU). San Juan. 2010
- Lorenzo, M y Nahmad, D. “*Juventud, derechos y política en la Escuela Media*”. Ponencia X de Jornadas Educación Media Universitaria (JEMU). San Juan. 2010
- Romero, C. *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires. Novedades Educativas. 2004
- Sábato, J. “Anteproyecto sobre la Reforma para la Escuela Media y Técnica”. Ministerio de Educación de la Nación. 1987.
- Schujman, G.; Siede, I. (comp.). *Ciudadanía para armar. Aportes para la formación ética y política*. Buenos Aires. Aique. 2007
- Seda, J. (comp.). *La Convención sobre los Derechos del Niño y su aplicación en el ámbito educativo*. Santa Fe. Homo sapiens. 2008
- Siede, I. *La educación política. Ensayos sobre ética y ciudadanía en la escuela*. Buenos Aires. Paidós. 2007
- Tenti Fanfani, E. (comp.) *Una escuela para adolescentes. Reflexiones y valoraciones*. Buenos Aires. UNICEF/Losada. 1999
- Viel, P. *Gestión de la tutoría escolar*. Buenos Aires. Noveduc. 2009

## Documentos

### Leyes y Reglamentos

- Ley 26.206. Ley de Educación Nacional
- Ley 24.521 de Educación Superior
- Ley 26.061 Ley de Protección integral de los niños, niñas y adolescentes
- Estatuto Universitarios de la Universidad Nacional de Buenos Aires
- Reglamento General para las escuelas de Enseñanza Media de la Universidad de Buenos Aires. (resol. N° 4767 )
- Acta de Compromiso del 19 de junio de 2007 firmada por el rector

### Documentos internos

- ❖ Propuesta para abordar el proceso de elaboración del Currículum de la Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini” – Agosto 1997
- ❖ Reorganización Curricular de la Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini”. Fundamentación. Año 1999

- ❖ Reorganización Curricular de la Escuela Superior de Comercio Carlos Pellegrini” Contenido de las asignaturas. Año 1999
- ❖ Síntesis de las Jornadas Institucionales de la Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini” del 28 de septiembre de 2006. Temas tratados: Estructura y Organización de la Escuela; El currículum de la Escuela; Evaluación del desempeño y Carrera Docente.
- ❖ Resolución N° 2 del 2002. Reorganización del 6° año optativo.

## Anexo 1

Hitos de la historia de la Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini”:

- 1 de febrero de 1890 PEN Decreto del Dr. Carlos Pellegrini en su carácter de Vicepresidente en ejercicio del Poder Ejecutivo y refrendado por el Ministro de Justicia, Culto e Instrucción Pública Dr. Filemón Posse creó la ESCCP.
- 1892 Ministro Palestra introdujo primera reforma del plan de estudios estableciendo 5 años de duración al final de los cuales se otorgaban los siguientes diplomas:
  - Contador público
  - Traductor público, Calígrafo público Perito Mercantil
- 1894 Nueva reforma del plan de estudios : se fijó el mismo en 5 años divididos en 2 cursos  
Cursos preparatorios: con 2 años de estudios y Cursos comerciales que abordaban los 3 años restantes  
Al final de los 5 años de estudio se obtenía el título de “Licenciado en Ciencias comerciales”  
Una innovación interesante consistió en la creación de un “Consejo de Comerciantes” cuyas funciones eran las de vigilar la enseñanza que se impartía y proponer las medidas que se creyeran necesarias para el mejoramiento de la Escuela.
- 1897 El Ministro de instrucción Pública Dr. Antonio Bermejo reglamentó la expedición de diplomas parciales de contadores, calígrafos y traductores públicos.
- 1905 El Ministro de Instrucción Pública Dr. Joaquín V. González dictó un decreto dividiendo las escuelas existentes en tres categorías: Superior, Medias y Elementales. La ESC de la Capital perteneció a la primera categoría.  
A partir de la Creación de la facultad de Ciencias Económicas en 1913, la escuela pasó a depender de la UBA, con el carácter de cursos preparatorios anexos a la misma facultad.
- 1931 La escuela fue desanexada de la facultad de ciencias económica pasando a depender directamente del rectorado de la Universidad y del Consejo Superior.
- 1946 Se intensificaron los conocimientos técnicos y se introdujeron las asignaturas humanísticas. Se llevaron los estudios a 6 años.
- 1968 Se modifica el plan de estudios vigente por resolución del rectorado de la UBA. En los considerandos de la resolución modificatoria ( art. 15) se establecía que la Escuela debía ajustar sus planes y métodos de enseñanza humanista y científica a los más modernos principios pedagógicos y su aplicación revestiría carácter de experimental
- A partir de 1973 se dejó sin efecto la implementación del plan anterior

- 1977 Surge un nuevo plan de estudios debido a la solicitud e la intervención militar de la Universidad
- 1983 El rector normalizador de la UBA creó por resolución N° 943 del 6 de agosto de 1984, la Comisión Asesora del Área pedagógica de la ESCCP
- 1995- Incorporación de la Dirección de Estudios
  - Creación del Consejo académico asesor
  - Elección de ternas para jefes de Departamento
  - Concursos docentes y no docentes
  - Agrupamiento administrativo
  - Reglamento de convivencia
  - Creación del Depto. De Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil
  - Programa de Acción Solidaria
- 1999 Reforma del plan de estudios
- 2008 Reglamento general para las Escuelas de Enseñanza Media de la Universidad de Buenos Aires.
  - Creación del Consejo de Escuela Resolutivo, la Universidad aprueba el co-gobierno para las escuelas de su dependencia.
  - Elección de los rectores a propuesta de los establecimientos.
  - Reestructuración de la integración del Consejo Académico y del Consejo de Convivencia.