

LOS PLANES DE MEJORA INSTITUCIONAL COMO ESTRATEGIA CLAVE DE POLÍTICA EDUCATIVA.

-2010-

**Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba
Secretaría de Educación
Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa
Dirección General de Planeamiento e Información Educativa**

RESUMEN

Las políticas públicas recientemente aprobadas por las autoridades educativas del país establecen la necesidad de fortalecer a las escuelas a fin de posibilitar la obligatoriedad de la Educación Secundaria en las instituciones regulares, de modalidad rural y de jóvenes y adultos.

A partir del año 2010, se comenzaron a implementar Planes de Mejora Institucional para realizar claros diagnósticos sobre los problemas, establecer metas y objetivos y disponer de recursos para la puesta en práctica de iniciativas pedagógicas que fortalezcan las capacidades de las escuelas para solucionar las problemáticas que se plantean.

Los recursos permiten disponer de horas institucionales a fin de contar con adultos que acompañen experiencias formativas y acciones tutoriales, así como de fondos para llevar adelante las acciones planificadas.

Entendemos que la obligatoriedad de la escuela secundaria pone en el centro de las preocupaciones a las trayectorias escolares de los estudiantes. Esto implica operar profundos cambios al interior de las instituciones y sus propuestas, tales como la adecuación de las formas organizativas y pedagógicas para el desarrollo de dinámicas institucionales efectivamente inclusoras, así como la consideración de las condiciones de escolarización de quienes están en la escuela, los que deben volver y los que aún no llegan.

En este sentido, los Planes de Mejora institucional constituyen un instrumento importante para avanzar en la transformación institucional de la Educación Secundaria y en las prácticas pedagógicas. Esto implica generar diversos recorridos formativos que permitan efectivizar una Educación Secundaria de calidad y conformar equipos de gestión que garanticen un modelo institucional participativo, inclusivo y democrático.

En las escuelas secundarias regulares, se puso el énfasis de los Planes de Mejora Institucionales en el **recorrido escolar**, principalmente en iniciativas para la recuperación de aprendizajes y mejora de las propuestas de enseñanza. Para ello, se designaron docentes con función tutorial en las disciplinas que según se desprendía de la línea de base de cada institución, necesitaban mayor acompañamiento.

Durante el año 2010, 160 escuelas secundarias regulares -144 dependientes de la Dirección General de Educación Media (DGEM) y 16 de la Dirección General (DGIPE) de Institutos Privados de Enseñanza- desarrollaron Planes de Mejora Institucionales.

Durante el presente año, se han incorporado 74 escuelas secundarias dependientes de la DGEM, 16 de la DGIPE, 138 de la modalidad rural y 37 de la modalidad de jóvenes y adultos.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del año 2009, el **Consejo Federal de Educación (CFE)**, conformado por las máximas autoridades educativas nacionales y provinciales, acordó un Plan Nacional de Educación Obligatoria (*Resolución CFE N° 79/09*) y un conjunto de lineamientos para la Educación Secundaria: *Resolución CFE N° 84/09* - Lineamientos Políticos y Estratégicos de la Educación Secundaria Obligatoria-, *Resolución CFE 88/09* - Institucionalidad y Fortalecimiento de la Educación Secundaria Obligatoria; Planes Jurisdiccionales y Planes de Mejora Institucional- y la *Resolución CFE 93/09* - Orientaciones para la Organización Pedagógica e Institucional-.

El **Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba**, en el marco propuesto por la *Ley de Educación Nacional N° 26206*, la *Ley de Educación Provincial N° 9870* y en articulación con los acuerdos federales, sostiene como principio el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, promoviendo “un desarrollo pleno de su persona e integrarse como ciudadano en un marco de libertad y convivencia

democrática”.¹ En consonancia con lo expresado, la *Resolución del CFE 84/09* establece como una de las principales estrategias la transformación de la escuela secundaria para que los contenidos de enseñanza contemplen las exigencias de la sociedad contemporánea y la capacidad de reconocer las culturas juveniles como parte de la cultura escolar.

En este sentido, también la *Ley de Educación Provincial* sostiene como uno de los objetivos de la Educación Secundaria la formación de ciudadanos capaces de utilizar el conocimiento como una herramienta para comprender, transformar y actuar crítica y reflexivamente en la sociedad contemporánea, y también la habilitación de los adolescentes, jóvenes y adultos para el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de los estudios superiores.

Se establece que los Planes de Mejora Institucional (PMI) tendrán en cuenta las líneas de acción prioritarias del Plan Jurisdiccional y las definiciones del Proyecto Educativo Institucional.

Las líneas de acción propuestas para las **escuelas secundarias regulares** estarán centradas en el recorrido escolar: iniciativas para la recuperación de los aprendizajes, acciones tendientes a garantizar la permanencia de los estudiantes en el nivel y modalidad, mejoras en las propuestas de enseñanza, acciones intersectoriales, gestión de la convivencia. Se denominará **Docente con función tutorial** al docente que tenga a cargo las horas institucionales

En la **modalidad rural**, para la asignación de las horas institucionales se tendrá en cuenta: el fortalecimiento institucional para el mejoramiento del Proyecto Educativo y las estrategias para potenciar la enseñanza, las acciones estarán orientadas a fortalecer y multiplicar las instancias de trabajo en equipo en torno a las propuestas de enseñanza, superando acciones desarticuladas y/o superpuestas. Se denominará **Facilitador Pedagógico** al docente que tenga a cargo las horas institucionales.

En la **modalidad de jóvenes y adultos**, la centralidad del Plan de Mejora Institucional estará puesta en coordinar estrategias pedagógicas que atiendan a la nueva propuesta curricular de la modalidad; acompañar la permanencia y terminalidad de los jóvenes y adultos en la escuela secundaria; las acciones y estrategias de articulación e integración que fortalezcan la vinculación con instituciones públicas y organizaciones sociales ligadas a la formación laboral. También en este caso se denominará **Facilitador Pedagógico** al docente que tenga a cargo las horas institucionales.

1. FUNDAMENTACIÓN

Es esperable que el Plan de Mejora Institucional constituya una ocasión para revisar, reordenar y redireccionar el conjunto de decisiones y acciones relativas a la organización pedagógica e institucional de la escuela. Como toda tarea relativa a la gestión del gobierno escolar, ésta incumbe a la conducción escolar y al colectivo docente. De un modo u otro, estas propuestas que conforman el Plan de Mejora, sustentan y profundizan el Proyecto Pedagógico Institucional.

La elaboración del Plan de Mejora Institucional será tanto más potente si resulta del trabajo articulado entre los integrantes de la comunidad educativa y cuenta asimismo con la asistencia técnica que pueden brindar supervisores y otros profesionales de distintas áreas jurisdiccionales (Argentina, Ministerio de Educación, 2010).

La *Resolución CFE 93/09* invita a “Promover el trabajo colectivo de los educadores” y agrega que éste “... supone la corresponsabilidad sobre la propuesta escolar y la trayectoria de los estudiantes. Es de construcción conjunta y requiere condiciones que habiliten espacios y tiempos de trabajo entre docentes. Posibilita la renovación permanente de la tarea, en la medida que permite producir saberes sobre la enseñanza y la escolaridad” (p.5).

¹ *Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870*. Capítulo I, Artículo 3 inciso d.

Los Planes de Mejora Institucional presuponen un fundamento primero para su implementación: la democratización de la escuela secundaria. Y esto en, al menos, dos sentidos convergentes: el primero, dado por la obligatoriedad del Nivel, esto es, la necesidad de que todos los jóvenes en edad escolar comiencen, transiten con calidad y terminen la Educación Secundaria (así como los jóvenes y adultos que no lo han podido hacer oportunamente); en segundo lugar, que la vida dentro de las escuelas pueda desarrollarse a partir de roles diferenciados y que estos roles y las prácticas tengan como punto de partida el reconocimiento de las características reales de cada uno de los sujetos involucrados.

Esta democratización requiere de un trabajo que, además de articular y contemplar las necesidades y los puntos de vista de todos los actores institucionales, también los reúna para trabajar conjuntamente. Y este trabajo conjunto no siempre es fácil, ni inmediato y ciertamente tampoco está instalado necesariamente en todas las instituciones educativas. De hecho, lo que generalmente ha predominado (según los propios directivos y docentes con los que hemos compartido experiencias) es un trabajo individual, y hasta solitario en algunos casos.

“Si la dirección quiere lograr la mejora de su escuela, deberá intentar el compromiso e implicación del profesorado y, más allá de la comunidad local (...) Al fin y al cabo, (...) nada ni nadie es más importante para la mejora escolar que cada uno de los profesores, pues ésta dependerá de lo que piensen, sientan y hagan” (Bolívar, 2009).

Ahora bien, no es fácil iniciar un trabajo colaborativo entre los docentes en las escuelas. Desde el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba se ha definido que un porcentaje de las horas institucionales se afectará a encuentros de trabajo colectivo entre docentes, para articular contenidos, estrategias metodológicas, y que las propuestas que de allí surjan se conviertan en insumos de discusión. La meta que nos proponemos es que la sistematización de experiencias que se llevan a cabo en las escuelas se socialice entre los docentes de la misma escuela o de otras, de acuerdo con los procesos de contextualización.

Por lo tanto, la primera propuesta es recuperar el trabajo de los docentes en el marco de los PMI desde la descripción de las prácticas concretas, para recuperar sus rasgos y cualidades, y habilitar el intercambio, es decir, la transferencia. Pero hacerlo, además, recuperando el sentido que esa práctica tiene para los sujetos involucrados, en un trabajo de construcción intersubjetiva a través de las narrativas pedagógicas.

2. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

Como se ha dicho, los Planes de Mejora Institucional tendrán en cuenta las líneas de acción prioritarias definidas en el Plan Jurisdiccional: inclusión y permanencia de los estudiantes en la escuela, acompañamiento en la trayectoria escolar de los estudiantes, centralidad de la propuesta pedagógica en los procesos educativos, Acuerdos y Consejos de Convivencia Escolar, acompañamiento a la gestión escolar y de supervisión, generalización del uso de las TIC como herramienta pedagógica.

A partir de estas prioridades, proponemos los siguientes propósitos:

- lograr la inclusión, permanencia y terminalidad de los estudiantes, con propuestas de enseñanza que posibiliten aprendizajes significativos atendiendo a las características de los sujetos y a los contextos en los que las escuelas están insertas;
- desarrollar propuestas curriculares que atiendan a las necesidades, intereses y potencialidades de los estudiantes y a las transformaciones socioculturales contemporáneas;
- propiciar un modelo escolar que posibilite cambios en la cultura institucional, para que la escuela sea accesible a grupos de estudiantes cada vez más amplios y heterogéneos.

3. COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA

3.1. Estado de Situación. Diagnóstico inicial, con base en fuentes cuantitativas y cualitativas, identificando problemas y posibles causas. **Indicadores propuestos:** matrícula, tasa de promoción,

repitencia, sobreedad y salidos sin pase. Análisis cualitativo de los mismos; indicadores cualitativos que evidencien aspectos relevantes de la cultura y clima institucional, de las prácticas pedagógicas y de la relación con la comunidad. Este estado de situación constituye la línea de base de cada institución.

3.2. Los objetivos generales y específicos que se planteen deben estar enmarcados en los lineamientos provinciales y en el PEI.

3.3. Las metas institucionales: toman en consideración las prioridades jurisdiccionales. Para definir las se tendrá en cuenta el diagnóstico inicial, estimando cuantitativamente el logro previsto de los objetivos que se pretenden alcanzar en el desarrollo del plan. Expresan el esfuerzo colectivo de la institución y el impacto de las acciones previstas en el comportamiento de los indicadores.

3.4. Estrategias institucionales: el diseño de estrategias y líneas de acción requiere considerar algunos criterios: coherencia entre el diagnóstico inicial, los objetivos y las metas propuestas; relación entre las metas y las estrategias que se programen; viabilidad de las actividades programadas; relación entre los recursos humanos, materiales y el tiempo disponible.

4. Estrategias implementadas en el Trayecto de Acompañamiento de los Planes de Mejora Institucional

En concordancia con la *Resolución CFE 93/09*, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba designó a Técnicos Territoriales que junto a cada uno de los Supervisores realizaron el acompañamiento a los equipos directivos y a los docentes en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los Planes de Mejora Institucionales.

La principal estrategia institucional fueron los espacios de tutoría a cargo de un docente con función tutorial, seleccionado por una comisión conformada por el Equipo Directivo, Equipo docente y Coordinador de Curso.

En la primera etapa del proceso de acompañamiento, el objetivo fue difundir e impulsar al interior de cada comunidad escolar la convocatoria a diseñar Planes de Mejora para crear nuevas condiciones escolares y repensar la propuesta escolar en el marco de la Política Educativa Jurisdiccional.

Acciones desarrolladas:

- Difusión en el medio local de la convocatoria e invitación a dialogar en torno al sentido político – educativo de los Planes de Mejora.
- Información acerca de los plazos y el contenido de los ejes sobre los cuales se debía planificar el Plan al interior de cada escuela, promoviendo la reflexión, análisis, discusión e integración de proyectos institucionales vigentes al Plan de Mejora, el cual se constituiría en eje vertebrador.
- Generación de intercambios posibles entre los actores institucionales, con el fin de repensar la propuesta escolar (problemas, necesidades, oportunidades, centralidad de la enseñanza, prioridades a trabajar, cuestiones que permanecían pendientes, etc.) e impulsar la inclusión de todos los estudiantes.
- Articulación de los esfuerzos que vienen concretando las escuelas mediante otras líneas de acción – CAJ, TIC, Acuerdos y Consejos de Convivencia, etc.-, para mejorar la propuesta escolar ofreciendo oportunidades de ampliación del conocimiento colectivo y para satisfacer las necesidades de los estudiantes de cada escuela.
- Afianzamiento de los vínculos entre el equipo técnico provincial y los actores de las escuelas que debían llevar adelante los Planes de Mejora.
- Apoyo a la articulación con el contexto: ONG, otras instituciones educativas, centros de investigaciones, grupos multisectoriales y multiactorales, para dar respuesta a las necesidades, demandas y/o problemas a abordar.

En la segunda etapa del proceso, el objetivo fue acompañar a las escuelas para que el borrador del Plan de Mejora contemplara la planificación de todos sus componentes con intención política pedagógica de transformación.

Acciones desarrolladas

- Acompañamiento a las escuelas – desde los Equipos Técnicos y Supervisores- para que pudieran planificar y desarrollar el Plan, en el tiempo y forma esperados, a partir del eje/problema conceptualizado, y para asegurar la comunicabilidad de los modos de intervención previstos.
- Generación de espacios de discusión de los fundamentos de los Planes presentados.
- Orientación para que el cambio y la generación de nuevas condiciones para todos los estudiantes se constituyeran en ejes centrales del Plan, para que el enfoque fuera novedoso y construyera pensamiento político sobre una educación inclusiva y de calidad con centralidad en la enseñanza.
- Orientación para que el Plan ofreciera alternativas a las trayectorias de los jóvenes, mediante el replanteo de las prácticas pedagógicas y la creación de ambientes de participación y confianza.
- Promoción de la reflexión colectiva para revisar si el texto de los Planes efectivamente interpretaba y traducía los compromisos colectivos asumidos por todos, y para potenciar la autoevaluación como un proceso constitutivo de la gestión integral de los Planes.
- Apoyo a la articulación de esfuerzos con los actores institucionales para que lo planificado impactara en la vida diaria y colectiva de la escuela.
- Acompañamiento para pensar desde la etapa de planificación la perspectiva de los protagonistas y destinatarios en el desarrollo del Plan, a través de la sistematización de experiencias que permitieran comprender su desarrollo.

En la tercera etapa del proceso de acompañamiento, los objetivos fueron sistematizar y difundir en reuniones provinciales y regionales los compromisos colectivos asumidos en los Planes de Mejora por las escuelas y el monto de financiamiento aportado a tales efectos; socializar y difundir el Plan dentro de la escuela y con toda la comunidad educativa, propiciando espacios de debate y reflexión.

Acciones desarrolladas

- Sistematización de los ejes que abordan los Planes de Mejora y los destinatarios que se habrían de ver beneficiados con la acción.
- Socialización del Plan de Mejora dentro de cada escuela dando lugar a la reflexión, debate y avance en su institucionalización.
- Difusión del contenido y los montos de financiamiento para beneficio de los jóvenes y de la centralidad de la propuesta escolar.

Para la cuarta etapa del proceso de acompañamiento, el objetivo fue acompañar la puesta en marcha de los Planes de Mejora en territorio y el proceso de rendición del financiamiento en tiempo y forma.

Acciones desarrolladas

- Promoción del trabajo conjunto con los responsables del Plan en la escuela: acompañar, debatir y reorientar las condiciones, acciones, procesos y cambios producidos.
- Registro de experiencias y evidencias valiosas durante el proceso de desarrollo y gestión del Plan.

5. LOS ESPACIOS DE TUTORÍA

En la primera etapa del proceso de acompañamiento, el objetivo fue difundir e impulsar al interior de cada comunidad escolar el sentido de los espacios de tutoría, el lugar y rol de los docentes con función tutorial en el sostenimiento de las trayectorias escolares de los estudiantes en la propuesta escolar.

Acciones desarrolladas

- Difusión en la comunidad y al interior de la escuela del sentido educativo del espacio de tutorías, del proceso de selección de docentes con función tutorial y de sus plazos.
- Generación de intercambios posibles con los actores institucionales para pensar el lugar del espacio de tutorías en la propuesta escolar, las líneas principales de trabajo de los docentes con

función tutorial, los perfiles adecuados a esa realidad institucional, los criterios de selección de los tutores.

- Generación de espacios de reflexión en cada escuela con directivos y docentes sobre las líneas de trabajo en los espacios de tutoría, la responsabilidad de los directores y de los docentes en la priorización de los problemas, la elaboración de las planificaciones a desarrollar en los espacios de tutoría y el seguimiento del proyecto en el espacio de tutoría.
- Afianzamiento de los vínculos entre el equipo técnico provincial, los supervisores y los actores de las escuelas que debían motorizar la propuesta.
- Articulación del trabajo de los docentes con función tutorial con el Coordinador de Curso y los Coordinadores de CAJ, entre otros actores, a fin de que fuese posible impactar en la propuesta escolar, ampliar el conocimiento colectivo y satisfacer las necesidades de los jóvenes de cada escuela.
- Incentivo de la lectura de datos tales como porcentaje de promoción, repitencia, salidos sin pase, expectativas de los jóvenes, expectativas de los adultos - docentes, información conceptual sobre estado del arte de algunas temáticas (culturas juveniles, transmisión cultural, escuela para todos, el derecho de aprender en la escuela secundaria, participación de los estudiantes en la construcción del conocimiento, TIC...), para pensar el lugar de los espacios de tutoría y dar explicación a los principales problemas de cada escuela.

En la segunda etapa del proceso, el objetivo fue acompañar a las escuelas en la planificación de las actividades a desarrollar en los espacios de tutoría y en la consolidación del equipo de docentes con función tutorial, con soporte en la intención política pedagógica de fortalecer las trayectorias escolares de los estudiantes.

Acciones desarrolladas

- Orientación para que el enfoque de los espacios de tutoría construyera pensamiento político sobre una educación inclusiva con centralidad en la enseñanza.
- Orientación, seguimiento y evaluación del proceso de selección de docentes con función tutorial.
- Incentivo de la discusión de los aspectos fundamentales de la línea de trabajo y de la elaboración de estrategias de trabajo colectivas para el sostenimiento de la tarea de los docentes con función tutorial.
- Acompañamiento a las escuelas en la planificación, desarrollo y seguimiento de esta línea de acción.
- Orientación para sostener como eje central del proyecto el fortalecimiento de las trayectorias escolares de los estudiantes, replantear las prácticas pedagógicas, avanzar en la creación de ambientes de participación y de confianza y otorgar lugar a las preocupaciones, perspectivas e intereses de los jóvenes.
- Apoyo al desarrollo de acciones conjuntas con los actores institucionales para la difusión e institucionalización de la tarea del equipo de docentes con función tutorial.
- Sostenimiento de un proceso reflexivo y continuo sobre la función de los espacios de tutoría en las escuelas.
- Apoyo a la articulación de esfuerzos en la escuela para que las actividades desarrolladas en los espacios de tutoría impactasen en la vida diaria y colectiva de la escuela.
- Acompañamiento para pensar, desde la etapa de planificación, la perspectiva de los protagonistas y destinatarios en el desarrollo de los espacios de tutoría, a través de la sistematización de experiencias que permitan evaluar el proceso.

En la tercera etapa del proceso de acompañamiento, el objetivo fue acompañar el desarrollo de los espacios de tutoría en las escuelas y la evaluación de la línea en el nivel jurisdiccional, de modo de otorgar visibilidad tanto a los protagonistas y al proceso como a las ventajas y cambios propiciados en la propuesta escolar.

Acciones desarrolladas

- Promoción del trabajo conjunto entre directores, docentes y docentes con función tutorial, así como del debate y reorientación de las condiciones, procesos y cambios producidos.
- Sistematización de experiencias valiosas durante el proceso de desarrollo y gestión de los espacios de tutoría en las escuelas.
- Planificación de estrategias de intercambio de experiencias y de su evaluación en el nivel jurisdiccional.
- Relevamiento de las “miradas” y perspectivas de los estudiantes sobre la escolaridad a partir del desarrollo de los espacios de tutoría.

6. DISPOSITIVO DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA

Se diseñaron instrumentos de seguimiento, monitoreo y evaluación que permitieron realizar ajustes y las adecuaciones necesarias para alcanzar las metas y contrastar con los datos del estado de situación.

Se prevé evaluar las acciones incluidas en los Planes de Mejora Institucional, a efectos de retroalimentar la gestión, a través de la producción de información sistemática, que permita tomar decisiones orientadas a su mejora. Este proceso de monitoreo y evaluación se lleva a cabo durante el año 2011.

Son objeto específico de análisis y producción de información los procesos de distinto tipo que se generan en el desarrollo de las acciones por parte de las Direcciones involucradas; el cumplimiento de las acciones planificadas, las perspectivas de los distintos actores y su impacto en las instituciones educativas. Se prevé el uso de diferentes instrumentos que permitan obtener información cuantitativa y cualitativa (entrevistas, encuestas de opinión, guías de observación, grupos focales, guías para la realización de informes de estado de avance de proyectos), como así también la construcción y actualización de bases de datos integradas.

Bibliografía

ALEN, B. *El valor de las narrativas docentes para repensar la escuela secundaria. Un aporte de la Red CAIE*. Ministerio de Educación de la Nación – PROMEDU- Buenos Aires, 2010.

BOLÍVAR, A. *La gestión integrada e interactiva*. En Romero C. Claves para mejorar la escuela secundaria. Noveduc. Buenos Aires, 2009.

Documentos

ARGENTINA, Ministerio de Educación. *Ley de Educación Nacional N° 26.206*.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. *Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870*.

ARGENTINA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. *Resolución N° 79/09. Plan Nacional de Educación Obligatoria*. Buenos Aires, 2009.

ARGENTINA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. *Resolución N°84/09. Lineamientos políticos y estratégicos de la Educación Secundaria Obligatoria*. Buenos Aires, 2009.

ARGENTINA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. *Resolución N°88/09. Institucionalización y Fortalecimiento de la Educación Secundaria Obligatoria*. Buenos Aires, 2009.

ARGENTINA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN. *Resolución N°93/09. Orientaciones para la Organización Pedagógica e Institucional de la Educación Secundaria Obligatoria*. Buenos Aires, 2009.

ARGENTINA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Diseño e Implementación del Plan de mejora Institucional*. N° 1. Serie de Documentos de Apoyo para la Escuela Secundaria. Buenos Aires, 2010.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

SECRETARIA DE EDUCACIÓN

SUBSECRETARIA DE PROMOCIÓN DE IGUALDAD Y CALIDAD EDUCATIVA

Proyecto: *Apuntes para una Memoria de Gestión.*

EQUIPO DE TRABAJO

Coordinación: Horacio A. Ferreyra

Edición de Contenidos: Silvia Vidales

Relato: Mariela Arce, Silvina Chali, María Chávez, Gimena Ferrero, Carolina Gauna, Romina Luc, Santiago Lucero, Valeria Martinengo, Diego Moreiras, Cristian Rocca, Paula Sarachú Laje, Viviana Paraje, Elina Zárate

Asistentes de producción: Claudio Barbero y Héctor Romanini