



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Proyecto de intervención

HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Informe final

Fecha de entrega: 3 de noviembre de 2019

ÍNDICE

Integrantes del equipo	5
Introducción	
Sobre el proyecto	6
Presentación del informe	12
Inicio	
Tarea 1: Acciones de planificación	14
Capítulo 1. Encuentros de Formación Continua	25
Tarea 2. Ejecución de Encuentros de Formación Continua	27
Capítulo 2. Taller de Innovación Social	42
Tarea 3. Capacitación para capacitadores. Ejecución del Taller Innovación Social	46
Tarea 4. Seguimiento de la ejecución de los talleres de innovación en las escuelas	51
Tarea 5. Evento de cierre del Taller de Innovación Social y concurso de ideas	57
Tarea 6. Acciones de monitoreo y evaluación del Taller de Innovación	63
Capítulo 3. Taller De Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación	76
Tarea 7. Lanzamiento y acciones de convocatoria escuelas participantes	82
Tarea 8. Ejecución de talleres intensivos	87
Tarea 9. Ejecución de actividades por comunidades	96
Tarea 10. Acciones de monitoreo y evaluación del Taller de CCGE	122
Capítulo 4. Jornada “Fortaleciendo Vínculos”	132
Tarea 11. Planificación de Jornada de FVT	135
Tarea 12. Tareas de comunicación y difusión	138
Tarea 13. Ejecución Jornada Fortaleciendo Vínculos	141
Tarea 14. Acciones de monitoreo y evaluación de la Jornada FV	146
Tarea 15. Elaboración del informe integral	156
Apreciaciones generales	170

INTEGRANTES DEL EQUIPO

Director ejecutivo de la Fundación Córdoba Mejora
Miguel Hee

Directora del Programa de Líderes Educativos
María Clara Cunill

Coordinadora Proyecto HEGE
Nuria Fadul

Facilitadoras de Encuentros de Formación Continua
Luciana Cornaglia y María Laura Scaramuzza

Facilitador Taller de Innovación
Hernán Virgolini

Coaches del Proyecto CCGE
Álvaro Martín Ortiz, María Alejandra Duhalde, Fernando José Giordano,
Carola Bechara, Anahí Teresita Heinz, María Dolores Villada, Diego Alberto
Cmet, María Julia Pinha, Sebastián José Rivero

Auxiliar Técnico de redacción de informes
María Aquino

INTRODUCCIÓN

Sobre el proyecto

Herramientas Estratégicas de Gestión Educativa (HEGE) es un proyecto de intervención que surge de lo que originalmente fue la Red de Líderes Educativos (RLE) del Programa de Formación de Líderes Educativos (PFLE) de la Fundación Córdoba Mejora (FCM). En ediciones anteriores del PFLE, la RLE funcionaba como el espacio de encuentro, puesta en común y formación continua de directores de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba que se habían graduado mencionado del programa. Esta primera edición del HEGE, ejecutada por FCM entre los meses de abril y octubre de 2019, es posible gracias al respaldo técnico y financiero del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

La Red de Líderes Educativos fue iniciada en 2016, y con el tiempo logró integrar al ejercicio de la dirección de escuelas, la vinculación comunitaria y la puesta en práctica de herramientas de gestión. Estas herramientas aplicadas junto con los equipos docentes, tienen la misión y el potencial de crear escenarios educativos que alienten a los estudiantes a continuar con su trayectoria escolar, brindando un sentido a su permanencia en el aula y conectándolos con las posibilidades que se abren una vez obtenido su título de nivel secundario. Entendemos que se contribuye de esta manera a los esfuerzos que los equipos directivos y otros actores presentes en las instituciones educativas realizan para promover la terminalidad educativa efectiva y de calidad.

La implementación de estas acciones como componente del PFLE durante tres años consolidó una trayectoria que lo convirtió en el programa que aquí se presenta el cual contiene cuatro proyectos con objetivos propios cada uno pero con la misma finalidad: contribuir con la mejora de calidad educativa de las escuelas que participan, entendiendo por calidad educativa “trayectorias educativas continuas, con terminalidad en tiempo y forma y vinculadas con mundo socio-productivo”.

Así, el HEGE toma como universo de trabajo a equipos directivos, docentes y alumnos de escuelas de nivel secundario de la provincia de Córdoba, considerando los desafíos que el sistema educativo cordobés enfrenta en materia de permanencia y egreso de los estudiantes. Según datos publicados por el Observatorio “Argentinos por la Educación”¹, el incremento de la matrícula de alumnos del nivel secundario ha crecido desde 303.187 a 326.326 alumnos entre los años 2012 y 2016. Podría decirse que la preocupación por el acceso a la educación está atendida, mientras que el desafío sigue siendo la permanencia con calidad.

Según la misma fuente, el 8,5% de los estudiantes de nivel secundario de Córdoba repitieron algún año en 2016. Los resultados de las evaluaciones Aprender indicaron que en Córdoba solo el 54,8% de los estudiantes tuvieron un desempeño satisfactorio y avanzado en Lengua, y el 45,7% en Matemática. Esta situación deja ver que casi la mitad de la población de estudiantes en escolaridad secundaria no está desarrollando niveles satisfactorios de aprendizaje.

Así mismo, las políticas educativas de la provincia expresan que todos los jóvenes deben acceder a la escuela y permanecer en ella garantizando una educación de calidad que los prepare para los desafíos del mundo actual y, sobre todo, el gobierno sostiene el concepto de calidad asociado a la igualdad de oportunidades.

Se identifican así tres grandes situaciones sobre las cuales este proyecto puede contribuir: el abandono escolar, la repitencia y las trayectorias escolares significativas para los estudiantes por su vinculación con el mundo socio-productivo actual.

El proyecto Herramientas Estratégicas para la Gestión Educativa toma como referencia para el diseño de su modelo de intervención lineamientos de la política educativa² y las prioridades pedagógicas 2014-2020³ establecidas por

¹Observatorio Argentinos por la Educación [en línea] Dirección URL: <<https://argentinosporlaeducacion.org/infografia/C%C3%B3rdoba>> [Consulta: 27 de febrero de 2018].

²Subsecretaría de Promoción de igualdad y calidad educativa. *Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba* [en línea] Dirección URL:<http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/recursos/index.php/objetivos-2016-2019/>

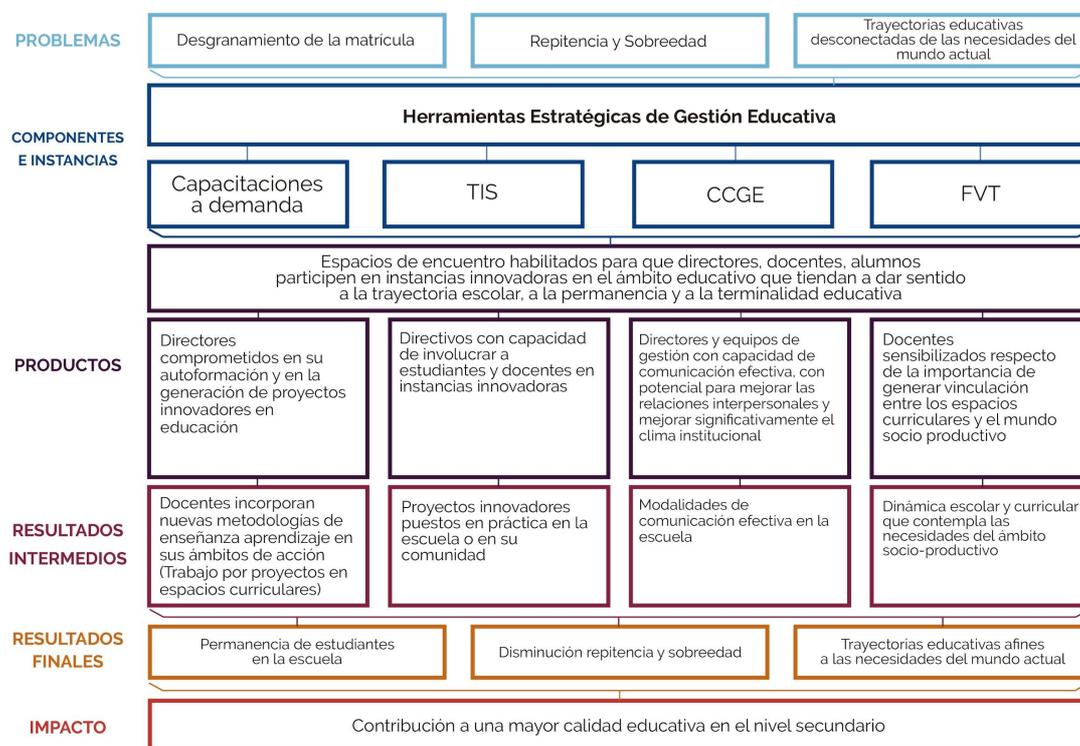
el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, para asegurar que desde el diseño, las acciones que se ejecuten contribuyan a los intereses públicos. Estos lineamientos son:

- Involucrar activamente a los profesores en su proyecto de formación permanente e incentivar su participación y compromiso profesional y ético.
- Buen clima institucional que favorezca los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Promover la enseñanza, el aprendizaje y la práctica de derechos, deberes y valores humanos universales como constitutivos de la cultura escolar, la formación para la práctica social y el desarrollo de una ciudadanía plena.
- Generar estrategias destinadas a trabajar en las escuelas el oficio de estudiante.

Por tanto, la finalidad de este proyecto es poder contribuir a la mejora de la calidad educativa impactando a largo plazo en la disminución del desgranamiento escolar de alumnos de un grupo de escuelas de nivel secundario de la Provincia de Córdoba, cuyos equipos directivos y docentes participan voluntariamente en alguno de los proyectos del Programa “Herramientas Estratégicas para la Gestión Escolar”.

La hipótesis desde la que se parte es que el HEGE produce espacios de encuentro habilitados para que equipos directivos, docentes y alumnos participen en instancias innovadoras en el ámbito educativo que tiendan a dar sentido a las trayectorias escolares, a asegurar la permanencia y a la terminalidad educativa. Es decir, instancias que contribuyan a la mejora de la calidad educativa, medida según los aspectos recién mencionados.

³ Subsecretaría de Promoción de igualdad y calidad educativa. *Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba* [en línea] Dirección URL: <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/Prioridades/PrioridadesPedagogicas.php>



Se trabaja desde el supuesto que propone que la incorporación de prácticas innovadoras para el mundo educativo –en metodologías y contenidos– pueden aportar nuevas perspectivas tanto a los estudiantes como a los equipos directivos y docentes para acercar y fortalecer los vínculos escuela y el mundo del trabajo. Es decir que, a partir de lo analizado, puede sostenerse que la hipótesis causal que guía al programa podría formularse como sigue:

Si el HEGE produce espacios de encuentro habilitados para que equipos directivos, docentes y alumnos participen en instancias innovadoras en el ámbito educativo que tiendan a dar sentido a las trayectorias escolares, a la permanencia y a la terminalidad educativa; esto debería conducir a:

- docentes que incorporan nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje en sus ámbitos de acción;
- modalidades de comunicación efectivas en la escuela, que mejoren la coordinación de acciones y el proceso de enseñanza aprendizaje;
- una dinámica escolar y curricular que contempla las necesidades del ámbito socio-productivo actual;

- proyectos innovadores puestos en práctica en la escuela y en su comunidad de pertenencia que contribuyan a brindar experiencias significativas de aprendizaje para los alumnos.

Elementos todos, que ayudarán a que los estudiantes permanezcan en la escuela terminando el ciclo educativo con menor sobreedad y repitencia, y con trayectorias educativas afines a las necesidades del mundo actual, contribuyendo así, el programa, a mejorar la calidad educativa en el nivel secundario de las escuelas de Córdoba que participan del programa.

Objetivo general

Contribuir a la mejora de la calidad educativa de equipos directivos, docentes y estudiantes de las escuelas de nivel secundario de la Provincia de Córdoba que participan del HEGE, a través de la capacitación e incorporación de actividades relacionadas con la innovación, las competencias conversacionales y el fortalecimiento de la relación entre la empresa y la escuela, contribuyendo así y como resultado intermedio en la disminución de la repitencia, de la sobreedad y logrando trayectorias educativas más conectadas con las necesidades del mundo actual.

Objetivos específicos

- Objetivo específico 1: Ofrecer un espacio de formación continua para equipos directivos de la provincia de Córdoba.
- Objetivo específico 2: Ampliar el alcance del HEGE diversificando las propuestas.

Cada año, la identidad constructiva y colaborativa del HEGE se consolida visiblemente, aumentando el nivel de desafío del siguiente año. Para esta edición, el reto metodológico es lograr un eje de sentido que articule todas sus actividades y ponga en relación las temáticas de los encuentros con los proyectos que se realicen, y ampliar el alcance no sólo a egresados del programa de formación, sino a todos los interesados del sistema educativo cordobés. Por este motivo, el HEGE se estructuró en dos ejes (Encuentros de Formación Continua y Generación e implementación de proyectos de innovación educativa) que además se desglosan en una y tres instancias de

intervención, respectivamente (ver cuadro en página siguiente). Los espacios de formación continua para los equipos directivos responden a las demandas de capacitación planteadas por ellos mismos. Los contenidos son dinámicos según las necesidades que se evidencien.

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones	Tareas de intervención	Resultados
Contribuir a la mejora de la calidad educativa de equipos directivos, docentes y estudiantes de las escuelas de nivel secundario de la Provincia de Córdoba que participan del HEGE, a través de la capacitación e incorporación de actividades relacionadas con la innovación, las competencias conversacionales y el fortalecimiento de la relación entre la empresa y la escuela, contribuyendo así y como resultado intermedio en la disminución de la repitencia, de la sobreedad y logrando trayectorias educativas más conectadas con las necesidades del mundo actual.	OE.1. Ofrecer un espacio de formación continua para equipos directivos de la provincia de Córdoba.	Encuentros de Formación Continua	Encuentros de Formación Continua	6 encuentros anuales de formación continua para 60 miembros de equipos directivos
	OE.2. Ampliar el alcance del HEGE diversificando los proyectos.	Generación e implementación de proyectos de innovación educativa	Taller de Innovación Social (TIS)	Taller de Innovación Social para 100 docentes de 20 escuelas que llegará a 500 alumnos
			Taller de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación (CCGE)	Taller de CCGE para la Educación para 45 docentes y miembros de equipos directivos de 4 escuelas
			Jornada "Fortaleciendo Vínculos" (FV)	Jornada de FV Vínculos entre la empresa y la escuela para 500 docentes

A partir de la participación en el HEGE, todos los equipos directivos interesados pueden abrir las puertas de la escuela a nuevos proyectos destinados a docentes, alumnos y otros actores escolares. Esto genera una nueva posibilidad en la comunidad escolar de trabajar con proyectos de innovación educativa que por su contenido y metodología didáctica, logran aportar a la mejora de la comunicación, el fortalecimiento de espacios curriculares como Formación para la Vida y el Trabajo, y promueven el desarrollo del pensamiento crítico y creativo en docentes y alumnos, vinculando además a los estudiantes en la creación de proyectos de innovación social.

Presentación del informe

Independientemente de la estructura compleja del proyecto, el informe se presenta dividido en tres partes y cinco capítulos: un inicio (primera parte), que presenta las tareas de planificación de todo el proyecto; seguido por los capítulos que introducen las acciones realizadas para cada instancia de intervención. Es decir, una segunda parte conformada por el ciclo de formación continua, constituido en capacitaciones a demandas surgidas de un relevamiento de temáticas de interés y desafíos que enfrentan en la gestión, y por último, una tercera parte conformada por los proyectos de innovación educativa: (TIS, CCGE, y FV). Además se incluyen las conclusiones de realización del proyecto.

Cada componente organizacional del proyecto se desglosa en tareas:

Inicio. Tarea 1: Acciones de planificación

Capítulo 1. Encuentros de Formación Continua

Tarea 2: Ejecución de seis Encuentros de Formación Continua

Capítulo 2. Taller de Innovación Social

Tarea 3: Ejecución del Taller Innovación Social

Tarea 4: Seguimiento de la ejecución de los talleres de innovación en las escuelas

Tarea 5: Evento de cierre del Taller de Innovación y concurso de ideas

Tarea 6: Acciones de monitoreo y evaluación del Taller de Innovación

Capítulo 3. Taller de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación

Tarea 7: Lanzamiento y acciones de convocatoria escuelas participantes

Tarea 8: Ejecución de talleres intensivos

Tarea 9: Ejecución de actividades por comunidades: laboratorios, tareas de autoaprendizaje y conversaciones de coaching.

Tarea 10: Acciones de monitoreo y evaluación del Taller de CCGE

Capítulo 4. Jornada de Formación para la Vida y el Trabajo

Tarea 11: Planificación de Jornada de FVT

Tarea 12: Tareas de comunicación y difusión

Tarea 13. Ejecución Jornada Fortaleciendo Vínculos

Tarea 14. Acciones de monitoreo y evaluación de la Jornada FV

Tarea 15. Elaboración del informe integral

INICIO

Tarea 1. Acciones de planificación

Responsable: Nuria Fadul, Álvaro Ortiz, Hernán Virgolini.

Mes: 1

Descripción

La ejecución de esta tarea contempló las acciones de planificación para la implementación de la primera edición del proyecto HEGE. Por este motivo es que ubica en un apartado diferente a las cuatro instancias de intervención.

Desarrollo

La evolución de la antigua Red de Líderes para el 2019 implicó el surgimiento del Proyecto de Herramientas Estratégicas para la Gestión Educativa y su consecuente ampliación en el alcance de su intervención. La planificación del modo de encarar el desafío se constituyó en una tarea fundamental y fundacional del proyecto pensado para este año en su primera edición.

La implementación del Proyecto HEGE planteaba en sí misma varios desafíos que condicionaron el diseño de su estrategia de intervención:

1. La ampliación del alcance: ya no se trabajaba únicamente con la comunidad de egresados del PFLE, sino que es una propuesta abierta que requiere nuevos procesos convocatoria, de comunicación con los interesados, etc.
2. La selección y planificación de los contenidos: cómo incluir a nuevos destinatarios en los relevamientos de datos y necesidades.
3. La integración de la propuesta y la construcción de una identidad en nuestra oferta a una comunidad en la que ya no todos conocían la misión y trayectoria.

Para poder brindar una respuesta a los desafíos, se decidió volver a las bases y trabajar a partir de los objetivos específicos del proyecto, recuperando los

orígenes mismos del surgimiento de la antigua Red de Líderes como espacio:

1. Encuentros de Formación Continua: encuentros cuyos contenidos se definen a demanda de los directivos y que surgieron de la necesidad de los egresados del programa de generar comunidad, continuar en relación y capacitándose sobre temáticas que les preocupaban y hacían referencia a los desafíos cotidianos de la gestión.
2. Proyectos de innovación educativa: el piloteo de propuestas innovadoras de intervención de permitieran explorar nuevas maneras de abordar las necesidades y requerimientos de la educación en un mundo cambiante.

A fin de darle un sentido y una coherencia a las acciones propuestas, se buscó que esos dos grandes ejes de trabajo tuvieran un único horizonte: abordar los desafíos de la educación en el siglo XXI, haciendo foco sobre aspectos en los cuales este proyecto puede contribuir: el abandono escolar, la repitencia y las trayectorias escolares significativas para los estudiantes. . Para esto, se trabajó en lograr un diálogo entre los temas trabajados en la formación y las temáticas abordadas en los proyectos de intervención.

Metodología general de trabajo

Se trabajó en dos líneas principales: una planificación general de todo el proyecto HEGE y una más específica de cada uno de los componentes.

La planificación general se basó en los aprendizajes de los tres años de funcionamiento de la Red de Líderes Educativos. Gracias a ello se definió en base a la experiencia la cantidad de encuentros de capacitación, la manera de contactar con las escuelas, la conformación de la agenda y los cronogramas de trabajo. Esta planificación general fue realizada por el equipo de Líderes Educativos de FCM, teniendo como insumo fundamental la agenda de actividades del Ministerio de Educación que afectaba a nuestros destinatarios y los plazos y requerimientos de los propios proyectos.

En cuanto a la planificación específica, para cada proyecto se trabajó con un grupo de expertos que brindaron asesoramiento en relación a su experiencia asociada a los proyectos en cuestión, logrando de esta manera una

coordinación efectiva entre la disponibilidad de los participantes y los requerimientos de cada intervención.

1. Encuentros de Formación Continua

Para el 2019 se previeron seis encuentros de capacitación continua. La cantidad prevista no fue aleatoria, sino que se fundó en los acuerdos de la comunidad de directivos participantes de la antigua RLE: uno por mes era demasiado para las actividades previstas en las agendas, y una frecuencia mayor dificulta mantener la continuidad. El horario de los encuentros se definió del mismo modo, según la cantidad de horas que se podían comprometer, sin interferir con sus compromisos dentro de la escuela. Por esta razón, el proyecto HEGE mantuvo el formato heredado de años anteriores.

En relación a las temáticas abordadas, se tuvo como insumo la encuesta de cierre del 2018 donde se relevaron inquietudes para la planificación 2019. Asimismo, y para incluir a quienes se sumen durante este año, al finalizar el 1º Encuentro del año, se repetirá la encuesta para de confirmar que la planificación se adecue a las expectativas.

Con respecto a la planificación de la agenda de encuentros y sus temáticas, a fin de integrar los contenidos y brindar una unidad de sentido, se decidió en cada encuentro poner en relación el tema de la capacitación con los diferentes proyectos de innovación previstos en el HEGE. Así, antes del inicio del Programa de CCGE, el encuentro de formación continua abordará un taller de Competencias Conversacionales; antes de la capacitación de los Talleres de Innovación Social, en el encuentro se trabajará sobre la Innovación y el cambio organizacional, etc.

De esta manera se aprovecha el encuentro de formación como espacio de difusión y a su vez, como una oportunidad para poner en contexto cada propuesta del proyecto.

En relación a la selección de los docentes, se buscaron expertos en cada temática a abordar. Se buscó que tuvieran conocimiento tanto del ámbito educativo como del mundo corporativo.

A partir de estas nuevas bases para el proyecto, se conformó la primera propuesta de conferencias, aunque se contempló la posibilidad de adecuar la temática de alguno de los encuentros a los emergentes que puedan surgir durante el año. El cronograma de actividades este año quedó conformado de la siguiente manera:

ENCUENTROS 2019	FECH A	TEMA
1° Encuentro	26/04	Taller de competencias conversacionales
2° Encuentro	09/05	Innovación y Cambio Organizacional + Convocatoria Taller de Innovación Social
3° Encuentro	07/06	Planificación y Ejecución de Reuniones Efectivas
4° Encuentro	09/08	Herramientas estratégicas para liderar equipos
5° Encuentro	04/9	Jornada de Formación para la vida y el trabajo: "Fortaleciendo Vínculos"
6° Encuentro	17/10	Evento de cierre. Revisión y planificación de gestión 2020

2. Taller de Innovación Social

La planificación de esta actividad incluyó en una primera instancia, el diseño de la convocatoria y los canales de comunicación para realizarla. La convocatoria se extendió a todas las escuelas participantes en los diferentes proyectos de la fundación vía e-mail y redes sociales.

También implicó la selección de un espacio para su desarrollo que cumpliera los requerimientos de equipamiento e infraestructura, sobre todo a la hora de albergar la capacitación para capacitadores. Entre las acciones de planificación, se incluyeron: definición de las fechas y el cronograma de ejecución, elección del modo de trabajo y, del seguimiento a las escuelas. Aprovechando el acuerdo existente con la Universidad Blas Pascal se decidió aprovechar sus instalaciones y equipamiento para este Taller.

Para la preparación y definiciones sobre la ejecución del taller se trabajó en relación estrecha con la Escuela de Innovación, que en su calidad de

expertos, aportaron su mirada sobre la mejor forma de ejecutar los procesos, brindando la flexibilidad que necesitan las escuelas para poder incluir las actividades en su planificación, pero sin perder la efectividad en la ejecución de la metodología.

En la planificación de esta actividad, también se incluyeron los aprendizajes de las ediciones anteriores, previendo cómo dar respuesta y acompañamiento a las escuelas, especialmente a las que recién se sumaban a la propuesta, a fin de que pudieran concluir el proceso.

3. Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación

En el 2018 se realizó la prueba piloto de esta actividad, por lo que para esta segunda edición de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación se fortaleció todo el proceso logístico:

- Se redefinió el acuerdo con Newfield Consulting, realizando los ajustes a partir de los aprendizajes del año anterior: se extendió el período de duración del programa, a fin de brindar más tiempo para la realización de tareas, y se adelantó el inicio para evitar lo más posible la superposición con meses críticos del año escolar (a fin de favorecer la realización de las tareas y el cumplimiento de los requisitos del programa). Se establecieron las fechas de encuentros: teniendo en cuenta los requisitos del programa, la agenda escolar, los feriados, las elecciones, etc.
- Se diseñó y ejecutó un nuevo proceso de selección: para hacerlo más efectivo que el año anterior, se programó un acompañamiento más cercano a los directores, a fin de apoyarlos en el proceso de enrolamiento dentro de la escuela, aportándoles información y la posibilidad de brindar charlas informativas dentro de la institución.
- Se establecieron condiciones de participación y los criterios de selección de las escuelas: localización, vulnerabilidad, situación institucional, valoración por convivencia escolar, etc. También se persiguió que las escuelas participantes, asistieran con al menos el 10% de su equipo docente.

- Se estableció el lugar de realización, junto a los proveedores de catering y técnica: el hecho de que parte de los encuentros se realizaran durante el fin de semana, implicó la búsqueda de un espacio que permitiera la realización de las actividades en domingo. Por este motivo, se seleccionó el Hotel del ACA como espacio de acción y sus proveedores asociados.
- Se realizó la compra de los libros necesarios para trabajar.

El cronograma para el programa quedó definido de la siguiente manera:

CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES

Mes	Mayo					Junio				Julio					Agosto				Septiembre			
Semana	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Taller 1 - 4 y 5 de mayo	I																					
T1 - 06/05 al 26/05			T1		L1 R1																	
T2 - 26/05 al 09/06					T2	L2 R2																
T3 - 10/06 al 23/06					C1		T3															
Taller 2 - 29 y 30 de junio						C2		II					R3									
T4 - 1/07 al 21/07											T4		L3 R4									
T5 - 22/07 al 04/08											C3		T5		L4 R5							
T6 - 05/08 al 01/09														C4		T6						
Taller 3 - 28 y 29/09																						III

Las tareas llegarán a través de correo electrónico, los días indicados
 Debe llegar al 2do taller con la tarea 3 entregada.
 La última fecha para entregar tareas pendientes será el **23 de septiembre**

 	Talleres
L	Laboratorios
T	Tareas
R	Réplicas
C	Coaching Individuales

4. Jornada de Formación para la Vida y el Trabajo

Para este encuentro intensivo de una jornada, se trabajó sobre dos puntos fundamentales: en primer lugar la conceptualización del evento; en segundo lugar, su logística, organización y planificación que implica.

En relación a la conceptualización del evento se realizaron las siguientes tareas:

1. Se establecieron los objetivos, alcance y fundamento del evento:
 - a) Se definió como objetivo, poner en relación a los docentes de Formación para la Vida y el trabajo (FVT) y Formación en Ambientes de Trabajo (FAT), con lo que sucede con los alumnos una vez que egresan del

secundario, ya sea que transiten o no una carrera universitaria.

b) Estaría dirigido a docentes de FVT, FAT, afines y equipos directivos.

c) El fundamento fue contribuir con la vinculación entre la escuela y el sector productivo, favoreciendo que los docentes de esta materia profundicen el contacto con los requerimientos, necesidades y demandas que sus alumnos deberán afrontar cuando quieran insertarse laboralmente.

1. Se diseñó el eje conductor, la coherencia interna y la modalidad de trabajo de los contenidos.

a) Eje conductor: el evento se estructuró a partir de los ejes de trabajo del espacio curricular de FVT, pero sin entrar en contenido pedagógico, sino siempre parados en el mundo que los jóvenes enfrentan una vez que han egresado de la escuela. De esta manera, el hilos conductor establecido fue el siguiente: la robótica como excusa para generar nuevas lógicas de pensamiento; el proceso de autoconocimiento y descubrimiento de intereses; las formas de mirar la realidad a la hora de encarar un proyecto socio comunitario; cómo preparar a los jóvenes para una inserción laboral efectiva y cuáles eran las expectativas de las empresas en relación a sus nuevos ingresantes, como así también cómo se había transformado el mundo del trabajo en los últimos años.

b) Se definió que la jornada se constituiría de una sucesión de charlas en formato taller, de las cuáles los participantes deberían llevarse un aporte concreto y metodologías específicas para implementarlas. También que el único espacio del tipo conferencia, sería un panel empresario donde se expusieran la evolución del empleo, las profesiones del futuro y el rol del fracaso en el desarrollo del proyecto profesional.

2. Se definió la distribución de los tiempos y el orden de los temas brindando secuencialidad y organización de los temas.
3. Se seleccionó y contactó a los oradores y se acordó sobre la modalidad de sus talleres y actividades:
 - a) Se estableció como primera medida la asociación con las principales universidad de Córdoba, pidiéndoles a ellos que nos aportaran profesionales idóneos para desarrollar cada uno de los talleres.
 - b) Una vez definidos los temas, se le asignó uno a cada universidad (a partir de particularidades propias de cada una de las instituciones) y se les solicitó asistencia en elegir al expositor idóneo para trabajar el tema en cuestión, terminando de construir de esta manera, la agenda del evento.
 - c) Se estableció como condición, que el tema debía ser presentado de manera práctica y con dinámicas que pudieran ser apropiadas por los participantes para desarrollar con sus alumnos.
2. Se iniciaron conversaciones con el Ministerio de Educación de la Provincia, para operativizar el puntaje docente. Para esto se definió la cantidad de horas que debía acreditar (20hs), de las cuales 10 serían presenciales en la jornada y las 10 horas restantes implicarían la elaboración de un trabajo que pusiera en situación los contenidos de la jornada. Para este último aspecto, se decidió contratar a un experto que diseñara una actividad acorde a los objetivos y los requerimientos del Ministerio.

En términos de su logística:

1. Se definió la fecha de realización: 04/09
2. A partir de la expectativa de asistencia y la fecha del evento, se realizó la contratación de proveedores: lugar, catering, materiales de trabajo, etc.
 - a. En primer lugar, se hizo un breve relevamiento de los lugares que permitieran albergar el público objetivo (entre 300 y 500 personas) en la fecha establecida.

- b. Se decidió trabajar con empresas comprometidas con la Fundación, a fin de mejorar los presupuestos y disminuir los costos asociados.
1. Se realizó el diseño de la estrategia de comunicación para difusión del evento: se definieron los pasos y la manera en que se iba a difundir el evento: se contrataría una persona que diseñara una landing page adicionada a la Web de la fundación a donde se redireccionarían todos los interesados en participar, ya sea contactaran por redes sociales, mails, etc. en esa landing estaría concentrada toda la información del evento (agenda, temas, disertantes, etc.) y el formulario de inscripción. También se estableció cómo serían la secuencialidad de las piezas de comunicación, y el cronograma de mailings y comunicaciones.
2. Se estableció el proceso de inscripción a partir de un formulario inserto en la landing page que recogería los datos en una base de datos. Unos días antes de la fecha del encuentro, se enviaría un mail con el proceso de acreditación de puntaje y el material para hacerlo.

Diseño de la valoración de las propuestas y monitoreo de espacios

Un aspecto de suma importancia en la planificación, fue el establecimiento de la manera en que recabaría información sobre las actividades realizadas y el nivel de satisfacción de los participantes con dicha actividad.

Se decidió construir una encuesta de satisfacción basada en 3 ejes: en primer lugar, la valoración del /los disertante/s del evento (ya sean encuentros de formación, TIS, CCGE, Jornada FVEE): manejo de los contenidos, claridad de exposición, uso de ejemplos, etc. En segundo lugar, sobre los contenidos en sí: pertinencia, aplicabilidad, novedad, etc. Y por último, en relación a la logística del evento: comunicación, organización, características del espacio, su equipamiento e infraestructura y el catering.

El objetivo de estas evaluaciones es generar inputs de valor de cara a futuras ediciones y adecuar las propuestas a las expectativas del público objetivo.

El primer interés es identificar si el producto propuesto se adecúa a los intereses y necesidades de sus destinatarios, es decir, si el contenido de la

propuesta y su formato son relevantes en sí mismo. Lo siguiente es identificar si la/s persona/s seleccionada/s para brindarlos son las idóneas y por último, relevar si la logística fue la esperada para un evento de esas características.

Conclusiones

La planificación de las acciones en cada uno de los componentes y tareas del proyecto ha sido sumamente productiva y ha contribuido a visualizar las necesidades de cada una de las instancias, el desglose de las tareas necesarias para realizarlas y la calendarización de éstas. Por otra parte, ha puesto de manifiesto la complejidad y el entrelazamiento entre las diferentes propuestas, y la necesidad de ser muy prolijos en la gestión de plazos y recursos, tanto materiales como humanos.

Todas las actividades propuestas se orientan al cumplimiento de los objetivos básicos del proyectos: contribuir a la permanencia de los alumnos en la escuela y a la mejora de la calidad de los aprendizajes, a través de ofrecerles experiencias significativas de aprendizaje que devuelvan el sentido a su trayectoria escolar.

Los encuentros de formación continua, se orientan a trabajar con los equipos directivos herramientas que favorezcan mejoras en sus procesos de gestión, impactando, de esta manera, en la generación de un contexto escolar que favorezca los procesos de enseñanza-aprendizaje. Cuidar la planificación de esta propuesta, repercute directamente en alcance del objetivo, atendiendo a generar una agenda que facilite la participación y programando temas que se adecúen a las necesidades e intereses de los participantes.

Los Talleres de Innovación Social, implican un trabajo de largo alcance que requiere secuencialidad y constancia, planificarlo y preverlo es fundamental para el óptimo desarrollo de la propuesta que implica aprendizajes tan significativos por parte de los alumnos.

El CCGE se constituye en un programa intensivo con numerosas actividades asociadas que implican una coordinación impecable para que el proceso fluya sin inconvenientes, permitiendo, por tanto, enfocar los esfuerzos en

potenciar el proceso y la generación de nuevas habilidades por parte de cada uno de los participantes.

La Jornada de FVEE, por su parte, es una acción de impacto masivo, buscando gran alcance en un corto período de tiempo, su planificación es fundamental para lograrlo, ya que alcanzar ese objetivo, implicará contribuir al acercamiento de la escuela a las necesidades del mundo actual.

Capítulo 1. Encuentros de Formación Continua

Los encuentros de formación continua, constituyeron la primera propuesta que la antigua Red de Líderes Educativo ofrecía a los egresados del Programa de Formación para Líderes Educativos. El objetivo era brindar capacitaciones a demanda, a la vez que constituirse en un espacio de generación de comunidad, intercambio de experiencias y construcción colectiva. El HEGE toma la posta en relación a los encuentros convirtiéndolos en el eje transversal de todas sus actividades, es decir, a partir de brindar capacitaciones a los equipos directivos de las escuelas, busca generar una comunidad de directivos comprometidos con la mejora del sistema educativo y favorece la participación de sus equipos y alumnos en las demás propuestas de programa.

Como ya se mencionó en apartados anteriores, los encuentros de formación continua tienen un doble propósito: brindar capacitaciones a demanda para los equipos directivos del nivel medio de la provincia que se orienten a brindar herramientas de gestión que mejore su posicionamiento como líderes educativos de sus instituciones, pero a la vez, construir comunidad, favoreciendo el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias. Los temas que se trabajan en estas jornadas de formación surgen de relevamientos realizados entre los mismos participantes a través de encuestas. Concretamente para este año, se trabajaron sobre los temas demandados durante el último encuentro del año anterior. Sin embargo, y a fin de incluir a los nuevos participantes que se incorporaban, se realizó un nuevo relevamiento al finalizar el primer encuentro, con el objetivo de validar si la agenda propuesta se adecuaba a las expectativas.

Si bien se inició el año con una planificación de los contenidos de cada uno de los encuentros, se previó un cierto margen de flexibilidad con el propósito de poder dar cabida a los emergentes que surgieran a lo largo del año. Una particularidad de esta edición, fue que adicionalmente a lo ya relatado, la agenda de temas a abordar se puso en diálogo con las convocatorias a los proyectos de intervención, para de esta manera, poder generar una sinergia

que favoreciera los objetivos de todas las propuestas potenciando los resultados.

Los Encuentros de Formación Continua se corresponden con el Objetivo específico 1 y su resultado esperado para este proyecto. En 2019, a fin de generar cierta coherencia entre las actividades y proyectos del programa, todas las propuestas del HEGE proponen como eje temático: “Los desafíos de la Educación en el siglo XXI”. A partir de esto, se realizó un relevamiento, primero de cuáles consideraban que eran estos desafíos, y después sobre qué temas les parecía pertinente recibir capacitación y cuáles eran los principales desafíos que enfrentaban en su gestión. A partir de toda la información recibida, se conformó la agenda de temas teniendo en cuenta los más solicitados y los que dieran respuesta a las problemáticas manifestadas con más frecuencia.

Todos los encuentros tienen un enfoque netamente práctico, orientados a que los participantes puedan llevarse acciones concretas factibles de ser implementadas en sus respectivas instituciones.

El lugar de realización de estos encuentros es la sede norte de la Universidad Blas Pascal. Las fechas planificadas son:

FECHA	ACTIVIDAD
26/04/2019	1° HEGE - Lanzamiento + Charla de especialistas sobre Competencias Conversacionales (motivación para convocar al proyecto de CCGE)
09/05/2019	2° HEGE - Innovación y cambio organizacional (motivación para convocar al proyecto TIS)
07/06/2019	3° HEGE - Tablero de Gestión Estudiante (A cargo de equipo de FCM)
09/08/2019	4° HEGE - Introducción a la Jornada "Fortaleciendo Vínculos" (a cargo del equipo de FCM)
04/09/2019	5° HEGE - Capacitación Continua los (A cargo de equipo de FCM)
25/10/2019	6° HEGE - Cierre del año y relevamiento para 2020 (A cargo de equipo de FCM)

Tarea 2. Ejecución de seis Encuentros de Formación Continua

Responsable: Nuria Fadul, Diego Cmet, Sebastián Rivero, Andrea Novara, Luciana Cornaglia y María Laura Scaramuzza

Meses: 1 a 7

Descripción

Los encuentros de formación continua son jornadas de capacitación que tienen lugar en el Campus de la Universidad Blas Pascal y están destinados a los equipos directivos de las escuelas secundarias de la provincia de Córdoba.

Estas capacitaciones tienen por objetivo contribuir con los equipos directivos en su labor cotidiana, brindándoles herramientas y estrategias concretas que contribuyan en su gestión y les facilite encarar los desafíos que enfrentan en su rol. Por otra parte, persigue la construcción y consolidación de una comunidad de directivos comprometida que favorezca el intercambio de experiencias, aprendizajes y el trabajo colaborativo. De esta manera, contribuir a la generación de un contexto adecuado en las escuelas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, que favorezca la terminalidad educativa y la generación de trayectorias significativas para los estudiantes.

Se previó la realización de 6 encuentros de 4 horas de duración cada uno. En su desarrollo se invita con un *coffee* liviano al iniciar y un desayuno a media mañana para propiciar el encuentro descontracturado entre los participantes. El cronograma general de la jornada es el siguiente:

- 8.30 Recepción y café
- 9:00 Primer módulo
- 10.30 Break con servicio de desayuno
- 11.00 Segundo módulo
- 13:00 Fin del encuentro

Lograron realizarse los 6 encuentros previstos para esta actividad. La ejecución de esta tarea responde al Objetivo Específico 1: “Ofrecer un espacio de formación continua para equipos directivos de la provincia de Córdoba”.

Descripción de los Encuentros realizados.

A continuación se detallan en profundidad las características de los encuentros desarrollados.

1. Encuentro. Lanzamiento y Taller de Competencias Conversacionales

La primera jornada de capacitación se realizó el día 26 de abril y contó con la participación de 31 directivos correspondientes a 26 escuelas de la Provincia de Córdoba.

La jornada se desarrolló en dos momentos diferentes. Se inició la mañana con el lanzamiento de Proyecto HEGE, explicando la evolución del espacio, como así también su nuevo alcance y desafíos, además de dar la bienvenida a todos los participantes. En esa instancia, se aprovechó para realizar una breve presentación de la propuesta de trabajo para el 2019 y la agenda de encuentros de este año.

Tras la breve presentación, se brindó un taller sobre competencias conversacionales a cargo de dos miembros del equipo de Newfield Consulting: los coaches Diego Cmet y Sebastián Rivero. El objetivo del taller fue brindar herramientas concretas que permitan comenzar a generar nuevas habilidades en relación a la manera en que nos relacionamos a partir de nuestras conversaciones, facilitando una coordinación de acciones efectiva, una mejor relación dentro del equipo y mejores resultados en nuestras acciones en particular y organizaciones en general.

La selección de este tema, tuvo dos motivos principales: por un lado, el desarrollo de habilidades socioemocionales y conversacionales orientadas a mejorar la relaciones interpersonales en la escuela, liderar equipos y mejorar el clima organizacional, estuvieron a la cabeza de las demandas realizadas en los relevamientos de datos. Por otra parte, porque permitía potenciar el lanzamiento del Programa de Competencias Conversacionales Genéricas

para la Educación permitiendo ampliar la información que los directivos de escuela tenían en relación a qué eran las competencias conversacionales, y de qué manera podían contribuir a la mejora del clima organizacional de sus instituciones.

Se explicó que, con base en la ontología del lenguaje, las competencias conversacionales apuntan a mejorar la calidad de las conversaciones que las personas mantienen entre sí, mejorando no sólo las relaciones entre ellas, sino también los resultados obtenidos en la coordinación de acciones necesarias para alcanzar cualquier objetivo. Desde esta mirada, se concibe cualquier organización como una red de conversaciones, mientras mejor sea la calidad de éstas, mejores serán los resultados alcanzados.

Durante el taller, se comenzaron trabajando algunas distinciones propias de la Ontología del Lenguaje, como el concepto de aprendizaje, la distinción entre afirmaciones y juicios y cómo éstos últimos constituyen realidades. Todo el contenido fue trabajado de manera experiencial, con breves dinámicas que permitían distinguir en el hacer cotidiano, cómo impactaban estos actos lingüísticos.

También se trabajó el Diseño Estratégico de Identidad (DEI) como forma de abordar nuestra responsabilidad en el establecimiento de relaciones con el otro y con uno mismo.

Conclusiones del encuentro

La primera conclusión fue que al menos hubiera hecho falta un día completo para abordar los temas trabajados con una profundidad suficiente. Sin embargo, el encuentro tuvo un claro impacto a la hora de mostrar que había otras maneras de abordar los conflictos de sucedían en la escuela, incluso que era posible desactivarlos.

Para la mayoría de los participantes este fue el primer contacto con esta temática, y despertó en ellos gran interés y curiosidad. Se recibió la formación con mucho entusiasmo y casi todos manifestaron haberse quedado con ganas de que continuara.

En relación a los objetivos planteados para este encuentro, se alcanzaron en gran medida, ya que los participantes manifestaron que los contenidos abordados les brindaron, si bien de manera incipiente, nuevas perspectivas y estrategias para encarar dificultades que surgían en el día a día. Constantemente, les permitió hacer foco y acotar sus juicios sobre determinados sucesos, por ejemplo: no es que “siempre” salía todo mal o que “todos” eran unos irresponsables (por citar algunos ejemplos mencionados), sino que determinada situación concreta no había salido como se esperaba (lo que permitía tomar acción sobre esa situación y, sobre todo, chequear hasta qué punto se habían entendido las expectativas) y que tal o cuál persona no se habían comportado con responsabilidad en determinada situación. Aunque parezca trivial, esta distinción cambia radicalmente el abordaje del problema. Mientras que en el primer escenario no hay nada que hacer porque “las cosas son así y no van a cambiar”, en el segundo, al abordar dominios más acotados, se permite encarar conversaciones que permitan revertir los resultados (si es posible) o tomar acciones para próximas oportunidades.

Algunos testimonios:

El taller de competencias conversacionales me sirvió para aprender herramientas para fortalecer el diálogo institucional y las relaciones humanas con mi equipo directivo. Nosotros trabajamos en comunidades vulnerables y necesitamos herramientas organizacionales que nos permitan comunicarnos de otra manera. (Claudia Rodríguez, Directora del IPET 378 de Malvinas Argentinas)

En el Taller aprendí a ampliar la mirada, la capacidad de escucha y esto me permite tomar acciones más poderosas donde considero lo que sentimos, pensamos y vemos para comunicarnos mejor con todos los actores y lograr mejores resultados. (*Guillermo Andreoli, Vicedirector del IPEM 92 de Argüello)

Aprendí a profundizar mi capacidad de escucha y poder decir lo mismo pero de otra manera. Ser consciente de lo que implica llegar al otro. Te ayuda a lograr que el docente pueda interpretar lo que uno quiere transmitir, de tal manera de generar una emocionalidad óptima para que puedan entrar en acción. (Andrea Ortiz Directora del IPEM 92 de Argüello)

Es clave saber cuándo es el momento apropiado para abordar a un compañero, las competencias conversacionales son herramientas que se incorporan en la vida diaria

y que nos ayudan a mejorar nuestra gestión escolar y las relaciones humanas. (Claudia Colombo, Directora del IPETYM 352 de Río Ceballos y del IPETYM 61 de Salsipuedes).

2. Encuentro: Innovación y Cambio Organizacional

El segundo encuentro de capacitación tuvo lugar el día 9 de mayo y contó con la participación de 27 directivos de 22 escuelas de la provincia. En esta oportunidad, se ofreció el taller “El desafío de la innovación sostenible”, a cargo de Andrea Novara, gerente de la empresa Innovis (del Grupo Voltis), coach ontológico y especialista en innovación y cambio organizacional.

Esta jornada específica, tenía un doble objetivo; por un lado, brindar herramientas concretas para contribuir a encarar los procesos de cambios en las escuelas (por ejemplo aquellas afectadas por el nuevo régimen académico) y por otro, plantear la temática de la innovación y mostrar su relevancia para incluirla en el aula y trabajarla con los alumnos, sirviendo de disparador para la convocatoria al Taller de Innovación Social.

La temática de la Innovación como proceso organizacional, como así también la gestión del cambio, son problemáticas poco abordadas por las organizaciones escolares. En un contexto en que progresivamente todas las escuelas están iniciando un proceso de transformación hacia el nuevo régimen académico, se consideró pertinente trabajar algunas herramientas básicas de la gestión de la innovación que contribuya a hacer más accesible el proceso y facilite alcanzar los resultados previstos.

Durante la capacitación se trabajó el concepto de innovación, qué implica y por qué se quiere innovar. Andy Novara propuso un ejercicio de matriz de las 4 acciones:

- Aumentar: qué puedo hacer más
- Crear: qué puedo empezar a hacer
- Disminuir: qué puedo hacer menos
- Eliminar: qué puedo dejar de hacer.

La innovación sostenible implica ser sistémico y sistemático. Si se quiere diferenciarse, la palanca es la innovación. La cultura es la tierra fértil para que

ocurra la innovación, es una construcción permanente que va a depender de nuestras conversaciones y relaciones. La cultura puede ser el habilitante o el freno de la innovación.

Por último, Andy Novara mencionó las características de cultura de la innovación: curiosidad, y creatividad, escucha empática, adaptabilidad, agilidad, flexibilidad, cuestionamiento del estatus quo, experimentación y riesgo y error como oportunidad de aprendizaje.

Conclusiones de este encuentro

El mayor logro de la jornada fue instalar el tema de la innovación organizacional como preocupación y comenzar a sensibilizar a los directivos sobre la necesidad de abordarlo incluyendo a todos los miembros del equipo y desglosándola de una manera que permitiera ser asimilada y encarada de manera más escalonada y accesible.

Sin embargo, más allá del entusiasmo manifiesto por los participantes, es muy pronto para determinar si tuvo una aplicación práctica o si los conceptos llegaron a aplicarse efectivamente en las diferentes escuelas. De todas maneras, se destaca el hecho de que se comience a tomar conciencia de la relevancia del tema de la innovación, a la hora de abordar los desafíos que implican el contexto de cambio permanente que prevalece en la sociedad y el mundo actual.

En palabras de los participantes:

Nos hace pensar en las reuniones que tenemos en nuestro equipo de animación y gestión. Como hay variedad de opiniones a veces lleva mucho tiempo lograr un consenso en torno a los temas, más aún cuando uno quiere innovar en algo en la escuela. La gente que se siente identificada y tiene sentido de pertenencia con nuestro proyecto es más fácil hacer algún cambio. (Carlos Ramacciotti, Representante Legal del Instituto Técnico Salesiano Villada)

En las instituciones escolares es difícil que se vea a los cambios como algo natural, entonces es un desafío generar esa conciencia para que todos los actores que participamos ayudemos a generar cambios importantes, porque el mundo cambia, todo cambia. (Sergio Fritz, del Instituto Renault)

Hay que ver si el recurso humano está o no capacitado para semejantes cambios que propone la cultura de la innovación. Me llevo la pertinencia de instalar el tema con los equipos y ver qué estrategias y herramientas necesitamos para poner en marcha estos cambios. (Ricardo Bergel del director del nivel secundario del Instituto Santa Ana)

3. Encuentro: Planificación y Ejecución de Reuniones Efectivas

El viernes 7 de junio se realizó el tercer encuentro de HEGE con la participación de 21 directivos de 19 escuelas de la provincia. En la jornada disertó Luciana Cornaglia, licenciada en Economía de la Universidad de Buenos Aires y coach ontológica que brindó herramientas para desarrollar reuniones efectivas y tomar buenas decisiones. Luciana, que es asesora en temas económicos, manejo de equipos, liderazgo, nuevas prácticas y coaching, destacó que lo primero es tener claridad acerca de los objetivos de una reunión.

La necesidad de abordar esta temática, surge directamente del relevamiento de intereses y desafíos realizado tanto a finales de 2018, como en el chequeo durante el primer encuentro de 2019. La mayoría de quienes respondieron manifestaron la dificultad que tenían a la hora de llevar adelante las diferentes reuniones que desarrollaban en la escuela y lo poco productivas que terminaban siendo. Como respuesta, se propuso este taller de contenido netamente práctico, con el objetivo que los participantes pudieran llevarse herramientas concretas y fáciles de aplicar que les permitiera mejorar la calidad de los encuentros, planificando más efectivamente y obteniendo mejores resultados.

Durante la capacitación, se trabajó sobre las respuestas que los participantes habían brindado en relación a algunas preguntas contextuales realizadas durante el proceso de inscripción. De esta manera, el primer paso fue alinear las expectativas. Tras una breve presentación conceptual, se comenzó a trabajar sobre el “inventario” de reuniones, sus características y los desafíos

que enfrentaban en cada una. A continuación, se desarrollaron técnicas básicas para dotar de mayor efectividad las reuniones: aclarar expectativas, especificar objetivos, enviar agenda detallada de temas, etc. Acciones muy simples que permitían cambiar radicalmente los resultados.

Se realizaron varias dinámicas lúdicas con el objetivo de ir incorporando los “conceptos” de manera más práctica y efectiva. Por otra parte, también se compartieron herramientas tecnológicas del libre acceso que podían contribuir a la consecución de los objetivos de las diferentes reuniones y al seguimiento de los compromisos asumidos. Algunos ejemplos de esto fueron modelos de minutas de seguimiento, plantillas de preparación de reuniones, aplicaciones como Trello, Kahoot, Zoom, Google Drive que facilitan el trabajo colaborativo, etc.

Conclusiones de este encuentro

La mayoría de los participantes destacó la importancia de acceder a estas técnicas, ya que de manera muy simple permiten mejorar el desempeño de sus equipos y alcanzar mejores resultados. Al ser herramientas de tan simple aplicación, podría considerarse que se alcanzaron los objetivos propuestos por la capacitación, al brindarles a los participantes acciones concretas y fáciles de aplicar que no requerían más que un poco de previsión a la hora de convocar la reunión. Gran parte de los participantes salieron del encuentro con la mayor parte de la planificación de su próxima reunión hecha.

En palabras de los directivos:

Esta formación nos brindó herramientas concretas para mejorar la organización de nuestras reuniones, y la posibilidad de intercambiar experiencias con nuestros colegas. Muchas gracias por la oportunidad de seguir creciendo en Herramientas Estratégicas de Gestión Educativa. (Sergio Fritz del Instituto Renault)

Me aportó herramientas simples y fáciles de aplicar que me serán de mucha utilidad en las próximas reuniones de mi escuela. Gracias. (Alejandra Porte Laborde del IPEM 359)

4° Encuentro: Presentación Jornada FVEE + Taller cómo construir equipos comprometidos y eficientes.

El viernes 9 de agosto se realizó el 4° encuentro de HEGE con la participación de 28 directivos de 26 escuelas de la provincia. Esta capacitación se estructuró en dos partes: por un lado, el equipo de la Fundación presentó la Jornada Fortaleciendo Vínculos Escuela-Empresa, alentando a los directivos a enrolar a sus docentes de Formación para la Vida y el Trabajo (FVT) o Formación en Ambientes de Trabajo (FAT) de sus escuelas para que participen. Por otro, la licenciada María Laura Scaramuzza brindó un taller sobre cómo construir y motivar equipos.

Esta capacitación surgió como una inquietud específica de los directivos en el encuentro de formación anterior. Mientras se trabajaban técnicas para mejorar la calidad de las reuniones en sus escuelas, varios equipos plantearon la necesidad de generar una nueva manera de desarrollar los encuentros de formación con sus equipos de trabajo, poniendo de manifiesto la dificultad para implicar y comprometer a sus equipos en las actividades propias de la jornada, lo que generaba encuentros poco productivos.

Dada lo extensiva de la problemática, se decidió hacer lugar al pedido, convocando a María Laura Scaramuzza, experta en recursos humanos y desarrollo de equipos, a brindar una capacitación que tuviera como objetivo contribuir con los directivos, ofreciendo herramientas y técnicas de motivación y trabajo en equipo, acciones prácticas y fáciles de desarrollar en el día a día y aplicables a sus jornadas de capacitación en la escuela.

Durante la capacitación, la docente explicó algunos conceptos claves en la gestión de equipos, como modelo mental, liderazgo, proactividad, y mostró algunas dinámicas y prácticas orientadas a promover de manera práctica el trabajo en equipo para la consecución de metas y objetivos comunes, fáciles de replicar en las escuelas. Toda la jornada tuvo un enfoque teórico-práctico, donde lo lúdico tuvo un lugar de privilegio.

Conclusiones de este encuentro

Se puede afirmar que el encuentro tuvo un impacto muy positivo. Esto se observa en el hecho de que, en los días posteriores a la capacitación, los directivos participantes compartieron con el equipo de la Fundación a través de diversos medios las “innovaciones” en su planeamiento de la jornada de capacitación más próxima: desde la convocatoria, a las dinámicas previstas y a la participación de otros miembros del equipo en el diseño de las actividades.

Con posterioridad a la jornada del Programa Nacional de Formación Situada (PNFS, realizada el 22 de agosto) muchos participantes compartieron que habían aplicado a este encuentro lo aprendido en la capacitación y que “había sido la mejor jornada institucional”, agradeciendo los aportes. Fue tanto el movimiento generado, que quienes no pudieron asistir solicitaron que se repita el taller en vista de los aprendizajes y aportes observados.

En palabras de los participantes:

De este encuentro me llevo las preguntas claves para revisar cómo organizamos los talleres con los equipos docentes y el modo de convocar las reuniones que hacemos. Cómo mejorar la comunicación con los equipos, revisar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Los encuentros presenciales son una buena estrategia para comprometer a los docentes para que asistan a las reuniones, además de los emails, los mensajes por Whats App. (Ariel Ceballos, vicedirector del Instituto Nuestra Señora del Milagro de Unquillo).

Confirmando algunas cosas que estamos aprendiendo dentro del Programa de Formación para Líderes Educativos, vinculadas con ir cambiando los viejos modelos mentales que ya no nos sirven para la gestión. Me siento fascinada con esta línea de pensamiento, tratamos que los equipos puedan capacitarse entre ellos, que las reuniones sean diferentes y adaptar lo que aprendemos al perfil de nuestra institución y de nuestros equipos. (Julieta Romero, directora del Instituto Nuestra Señora del Milagro de Unquillo).

Es clave y fundamental si los docentes se sienten cómodos y cómo vivencian su rol dentro de un equipo directivo. Es el líder el que tiene que propiciar el cambio de paradigma dentro de su equipo directivo y estar en ronda con todos los integrantes para trabajar mejor. El desafío es pasar de un líder con estilo autoritario y pasar a un liderazgo puente. (Diego Cáceres, coordinador docente del IPEM 114 Arturo Jauretche).

5° Encuentro: Jornada Fortaleciendo Vínculos Escuela-Empresa.

El 5° Encuentro de formación del HEGE se realizó el miércoles 04 de septiembre y se correspondió con la Jornada Fortaleciendo Vínculos. Dada la especificidad de este encuentro y la complejidad de su realización, se le asignó una serie de tareas específicas de las que se da cuenta en el apartado correspondiente.

6° Encuentro: Taller cómo impulsar el logro de los objetivos institucionales a partir de los encuentros de equipo + cierre del año.

El jueves 17 de octubre se realizó el sexto y último encuentro de HEGE con la participación de 18 directivos de 15 escuelas de la provincia. Originalmente la jornada estaba prevista para el viernes 25 de octubre, pero debido a dificultades logísticas para asignarnos aula por parte de la Universidad Blas Pascal, sumado a la superposición con el Encuentro de Capacitación del Programa de Formación de Líderes Educativos, se consideró pertinente adelantarlo a fin de salvar estas dos dificultades.

Esta capacitación se estructuró en dos partes: inició con la licenciada Luciana Cornaglia brindando un taller sobre cómo aprovechar los encuentros de equipo para impulsar la consecución de los objetivos institucionales, reservando unos minutos al finalizar para cerrar el año y valorar el desarrollo de estas instancias de capacitación con los presentes a cargo del equipo de FCM.

Al igual que el 4° Encuentro (Cómo construir equipos comprometidos y eficientes), la necesidad de abordar esta temática, surge también a partir de las inquietudes planteadas por los participantes del 3° encuentro de Formación (planificación y ejecución de reuniones efectivas). Dado el nivel de preocupación manifiesto por el aprovechamiento de las jornadas de PNFS (Programa Nacional de Formación Situada) se propuso trabajar el tema desde un doble eje: por un lado, lo realizado con la Lic. María Laura Scaramuzza durante el 4° Encuentro con foco en las habilidades blandas

necesarias para trabajar con el equipo y cómo potenciar su motivación y compromiso. Por otro, y a eso correspondió la propuesta de este taller, trabajar las herramientas y técnicas para alinear el trabajo con el equipo para lograr los objetivos institucionales. Sin embargo, contrariamente a lo previsto, entre el 3° y el 6° taller, pareciera haber sucedido un cambio de prioridades ya que hubo bastante acuerdo en no querer trabajar sobre el PNFS en esta oportunidad, sino sobre las reuniones de gestión dentro de la escuela. Por lo que si bien algunas diapositivas hacían referencia al mencionado encuentro de formación, el foco del taller fueron las reuniones de los equipos de gestión de las escuelas y cómo orientar el trabajo de éstos (por efecto transitivo, de cualquier instancia de trabajo) para alinearlos con los objetivos establecidos de la institución.

La jornada inició en primer lugar con una dinámica dirigida por la Lic. Cornaglia para elegir sobre qué tipo de encuentros de equipo iban a querer trabajar a fin de poder hacer del taller, una experiencia lo más concreta posible. Tras enumerar todos las instancias de trabajo en equipo comunes a las instituciones presentes, se definió hacer foco en las reuniones semanales de gestión, dejando claro que no querían trabajar sobre el PNFS (fue la instancia con más resistencia). La metodología para seleccionar, tenía por objetivo identificar cuáles generaban menos resistencia entre los participantes para poder trabajar con ellas. Por este motivo, ganaba la que menos votos tuviera, ya que implicaba la mayor aceptación colectiva. Cabe destacar que todo lo trabajado, podía ser aplicado a cualquier tipo de reunión.

Lo siguiente, una vez elegida la instancia a trabajar, fue que cada participante hiciera un diagnóstico (en una palabra) de cómo eran hoy esas reuniones y cómo le querría que fueran en el futuro. A partir de esta actividad, se realizó un diagnóstico de balance más profundo a partir de una matriz que incluía identificar: qué salió bien, qué salió mal, qué harían diferente y qué acciones emprendería para ello.

A continuación, se les brindó a los participantes una herramienta para conectar cada reunión con los objetivos establecidos, que les podía facilitar la

planificación de las reuniones que faltaban para terminar el año y una planificación general del año próximo.

En cada una de las instancias mencionadas, los directivos trabajaron en equipo, haciendo foco en las reuniones concretas de su escuela, intercambiando experiencias y explorando nuevas posibilidades.

Al final del encuentro, el equipo de FCM realizó un breve cierre de la actividad, haciendo una recapitulación de lo trabajado en el año y agradeciendo a todos por sumarse a la propuesta.

Conclusiones de este encuentro

Lo más valorado de este taller fue que la mayoría de los participantes se fueron con gran parte de la planificación de sus próximas reuniones de gestión hecha y con los lineamientos básicos para las del próximo año. Esto fue destacado como un gran aporte por la mayoría de los asistentes.

En ese sentido, se podría considerar que se alcanzaron los objetivos de la jornada, ya que lograron incorporarse las herramientas propuestas y ser llevadas a la actividad cotidiana.

En palabras de los participantes:

Excelente jornada, me aportó muchas herramientas para trabajar con mi equipo de docentes, y como convocar y llevar a cabo más allá de que apuntaba las reuniones de gestión, a cualquier reunión. (Leonardo Ortiz, Instituto Privado María I. N. de Labat).

Herramientas técnicas para analizar y mejorar el trabajo en la escuela. Siempre los encuentros son de gran calidad y aportan sentidos y prácticas que en general no se trabajan en las capacitaciones sobre educación. (Julieta Romero, Instituto Nuestra Sra. de las Mercedes)

Conclusiones de la tarea

Como se mencionó más arriba, los objetivos de este componente son constituirse en un eje transversal para toda la propuesta del HEGE, a la vez que capacitar directivos en herramientas de gestión y construir comunidad.

En este sentido, se considera haber alcanzado todos los objetivos establecidos. Durante este año, los encuentros de capacitación continua, lograron constituirse en el hilo conductor de las actividades del HEGE, consolidándose progresivamente como espacio de encuentro, intercambio de experiencias y aprendizaje colaborativo entre los directivos de la provincia que eligen ser parte.

Por un lado, la selección de contenido a partir de solicitudes expresas de los participantes, ha sido un elemento clave a la hora de proponer temáticas pertinentes para las diferentes realidades que atraviesan en la escuela. Esto se potencia con la decisión expresa que de cada taller, se lleven al menos una acción concreta que puedan desarrollar en sus instituciones a partir del día siguiente. Como consecuencia, se contribuye con herramientas estratégicas de gestión, que contribuyen a la mejora de su desempeño y desarrollo de su rol.

Esta contribución se observa principalmente en los comentarios y reflexiones que comparten a la fundación por diferentes medios, tras la aplicación de lo aprendido en los diferentes talleres, tal como se ejemplificó en el desarrollo del 4º encuentro del HEGE sobre construcción de equipos comprometidos y eficientes.

Por otra parte, el haber puesto en diálogo, los contenidos de las capacitaciones con las propuestas de las demás actividades, ha servido para potenciar y aportar contexto al alcance de estas últimas. De esta manera, se observó un claro incremento en las escuelas participantes del TIS (27 escuelas este año, contra 14 que participaron en 2018), mientras que en relación al CCGE, la realización de un taller de referencia, multiplicó considerablemente la cantidad de escuelas con intención de participar (de 6 a 21). Esto también da cuenta de directivos comprometidos, dispuestos a involucrar a las instituciones que lideran en actividades y propuestas que consideran de valor para mejorar el sistema educativo.

Por último, la modalidad taller y las diferentes propuestas para reflexionar y trabajar en equipo, contribuyen al intercambio de experiencias y buenas prácticas, como así también promueve la identificación de problemáticas

comunes, favoreciendo la elaboración colectiva de soluciones y estrategias de acción.

Un dato para destacar es el elevado porcentaje de directivos del interior que asisten a cada encuentro (en promedio un 52%), muchos de los cuales invierten varias horas de viaje para poder participar de la propuesta, lo que habla del valor que le dan a la participación y a las posibilidades que les abre asistir a estas instancias.

Sin embargo, queda pendiente mejorar el alcance de la propuesta, ya que pocas veces se llegó a alcanzar los 30 participantes, la mitad del aforo disponible. Si bien en parte se puede explicar por la superposición de reuniones y actividades convocadas por el ministerio, sumadas a la ya de por sí compleja agenda de los directivos, no es un dato menor, sobre todo si se toma en consideración la creciente comunidad de egresados del programa, y la apertura de las actividades a todos el sistema educativo de la provincia. Incrementar la participación en esta instancia de capacitación continua, se constituye en el principal desafío de cara a futuras ediciones.

Capítulo 2. Taller de Innovación Social

El desarrollo de este componente corresponde al objetivo específico dos, “Ampliar el alcance del HEGE diversificando los proyectos”, del que se desprende la Generación e implementación de proyectos de innovación para el ámbito educativo, en los cuales se enmarca el “Taller de Innovación Social” (TIS).

Objetivo General del TIS

Acercar al ámbito educativo nuevas metodologías de trabajo por medio de la promoción de la cultura de la innovación social en las escuelas de nivel secundario de la provincia de Córdoba para contribuir con la mejora de calidad educativa y la igualdad de oportunidades.

Objetivos Específicos del TIS

- Capacitar a 100 docentes del nivel secundario en la metodología de Google Sprint Desing
- Llegar a 20 escuelas desarrollando los Talleres de Innovación Social en las con sus alumnos, a partir de los docentes formados en la metodología de Google Sprint Desing
- Superar los 500 alumnos desarrollando proyectos innovadores en toda la provincia.

Este proyecto se desarrolla en asociación con la Escuela de Innovación de Córdoba, durante el 2019 se realiza la cuarta edición de esta propuesta que crece y se consolida cada año. El objetivo del taller es brindar a los jóvenes algunas herramientas para desarrollar proyectos innovadores que brinden nuevas soluciones a las problemáticas que los rodean. De esta manera, se contribuye a que se constituyan en agentes transformadores de su propia realidad y actores sociales capaces de generar cambios positivos en su entorno.

Las organizaciones más innovadoras del mundo usan sistemas para que, quienes las integran, puedan crear soluciones a los problemas que

encuentran cotidianamente. Fundación Córdoba Mejora trabaja para contribuir con la mejora de la calidad educativa de la provincia y que para eso toma como modelo experiencias que son exitosas en el mundo corporativo empresarial y las traslada al mundo de la educación. Pilotea proyectos que tienen el potencial de ser escalables y lo hace en alianza con organizaciones expertas y así genera vínculo entre el mundo de la escuela y el mundo de la empresa.

El motivo para hacerlo se basa en la hipótesis de que acercar estas experiencias a los jóvenes disminuye la brecha que separa la experiencia escolar de la experiencia laboral, acerca a los chicos a nuevas realidades, los alienta a involucrarse activamente con su entorno y eso representa para ellos trayectorias escolares más vinculadas con el mundo actual.

A continuación se muestra el alcance a lo largo de los últimos años y la proyección 2019:

Año	Cantidad de docentes / escuelas participantes de la capacitación	Cantidad de escuelas que desarrollaron el proyecto	Cantidad de alumnos alcanzados	Cantidad de proyectos presentados en el evento de cierre
2016	36/13	7	280	11
2017	38/13	8	320	13
2018	45/19	12	465	15
2019	100/20	20	500	20

Esta iniciativa se encuentra estrechamente vinculada con el desarrollo de las seis capacidades fundamentales propuestas por el Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba:

1. Capacidad de oralidad, lectura y escritura: se prevén varias instancias de intercambio y de exposición tanto de la problemática elegida como de la solución propuesta.

2. Capacidad de abordaje y resolución de situaciones problemáticas: el objetivo es proponer una solución innovadora a la problemática elegida.
3. Capacidad de pensamiento crítico y creativo: imprescindibles para clasificar la información recogida en la instancia de investigación del problema y para la elaboración de una solución innovadora.
4. Capacidad de trabajo en colaboración para aprender a relacionarse e interactuar: todas las soluciones se trabajan en equipo y se alienta a conformarlos con aquellos compañeros y compañeras con los que habitualmente no trabajan para favorecer el pensamiento divergente.
5. Aprender a aprender: el docente se constituye en un facilitador que acompaña el proceso de los estudiantes, siendo éstos últimos quienes marcan el ritmo, valoran los propios recursos y establecen los objetivos.
6. Compromiso y responsabilidad: los proyectos deberán proponer soluciones innovadoras a problemáticas de su entorno cercano, ya sea su escuela, barrio o comunidad.

Metodología

TIS - Etapa 1: Jornada de capacitación para capacitadores

Es el punto de partida. Se realiza en el mes de mayo una formación a cargo de la Escuela de Innovación para capacitar a quienes facilitarán la metodología en las escuelas. Desde hace dos años, los equipos directivos de las escuelas eligen qué docentes convocar y en algunos casos, convocan a estudiantes. Es un encuentro de un día donde los asistentes aprenden la metodología de modo vivencial, de esa manera pueden transmitirla a sus alumnos y compañeros. Además, se ponen a disposición videos tutoriales y material de apoyo para asistir a los facilitadores.

TIS - Etapa 2: Realización de los talleres en las escuelas

De junio a septiembre, cada institución aplicará paso a paso la metodología para que sus alumnos diseñen sus propios proyectos de innovación social. La recomendación es que incorpore como un proyecto dentro de una

secuencia didáctica de materias afines según sea la orientación de la escuela.

TIS - Etapa 3: Presentación y selección de los mejores proyectos de cada escuela

Durante septiembre y octubre, cada escuela realiza su evento de cierre intra escolar, donde cada equipo presenta la propuesta innovadora que diseñó y la problemática que ayudaría a resolver. Luego, entre todos, evalúan y asignan puntaje a los proyectos presentados en base a tres criterios: novedad, utilidad y factibilidad. Las dos propuestas que logran el mayor puntaje tienen la posibilidad de pasar a la instancia intercolegial.

TIS - Etapa 4: Evento de cierre y concurso de ideas

Última instancia del proceso. Los proyectos seleccionados por cada institución tienen que ser defendidos frente a un jurado conformado por referentes del ámbito de la educación y de la innovación de Córdoba, que tendrá como responsabilidad seleccionar a los ganadores y dar feedback de las ideas presentadas.

Durante el concurso, cada equipo contará con tres minutos para defender su idea y tres minutos para responder preguntas. Los proyectos ganadores serán premiados con experiencias significativas de aprendizaje: becas, pasantías, etc.

La ejecución de este proyecto comenzó en mayo con la Formación de Formadores, y finalizó en octubre con el Concurso de Ideas. Entre un evento y el otro, se realiza el taller en las escuelas y las acciones de monitoreo y acompañamiento de la ejecución.

Tarea 3. Ejecución del Taller Innovación Social

Responsable: Hernán Virgolini

Meses: 2

Descripción de la tarea

Esta tarea contiene la ejecución de la primera de las cuatro etapas de todo el proceso del Taller de Innovación Social: la capacitación a capacitadores.

El objetivo de la capacitación es formar en la metodología de Sprint Google Desing a los docentes que liderarán el Taller de Innovación Social en las escuelas con los jóvenes.

Los motivos por los cuales se elige capacitar a docentes son dos: 1) en el programa HEGE entendemos que los líderes educativos no son sólo los miembros de los equipos directivos, sino también los docentes, ellos tienen la capacidad de llegar capilarmente a los estudiantes y acercar nuevas metodologías y oportunidades; 2) al capacitar a docentes, se van instalando nuevas capacidades en las escuelas.

El valor de este proyecto reside en que es una herramienta metodológica de innovación que está comprobado sirve y se utiliza en las organizaciones más exitosas del mundo como Google, Amazon, entre otras. El principal aporte que otorga a quienes la implementan es la capacidad de convertir problemas en desafíos y testear posibles soluciones. Permite adquirir conocimiento sobre las alternativas de solución y otorga a quien la implementa una meta aprendizaje que se relaciona estrechamente con valorar el error, aprender no sólo de los aciertos sino, sobre todo de los desaciertos.

Descripción y contenidos de la capacitación

Para la ejecución de esta tarea se realizaron acuerdos con la Escuela de Innovación de Córdoba, a fin de coordinar con ellos la implementación de los talleres para el 2019.

Se fijó el día viernes 17 de mayo de 9 a 18hs. en el campus de la Universidad Blas Pascal, la fecha para la 4ª edición de la capacitación para capacitadores.

La formación estuvo a cargo del equipo de la Escuela de Innovación de Córdoba, liderado por Hernán Virgolini, emprendedor y experto en innovación en la metodología Google Sprint Design, que brinda servicios de consultoría a diferentes empresas y organizaciones.

Respecto de la metodología de intervención, consiste en una capacitación inicial para docentes la cual se desarrolla bajo el formato taller, presencial y cuenta con el siguiente material de apoyo: una guía para el docente y acompañamiento virtual, ya sea por mail, teléfono o mensajería electrónica.

8.30	Acreditación
9.00	<p>Presentación</p> <p>Definición del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elegimos el problema • Definimos el problema • Votamos y priorizamos más votados • Formamos equipo <p>Desafío</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos alineamos en el problema • Transformamos el problema en un desafío • Realizamos mapa de actores • Armamos guía de entrevista y mapa de empatía
10.30	Break
11.00	<p>Mapa de empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en común del mapa de empatía • Encontramos/definimos patrones • Notas <p>Ideación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Releemos las notas • 8 ideas locas • Desarrollamos el concepto • Votamos
13.00	Almuerzo

14.00	Prototipo <ul style="list-style-type: none"> • Asignamos roles • Creamos prototipo Testeo <ul style="list-style-type: none"> • Realizamos testeo
15.30	Break
16.00	Preparación de la presentación <ul style="list-style-type: none"> • Cómo preparar una presentación • Armamos la presentación Presentación y votación <ul style="list-style-type: none"> • Dar presentación • Explicar votación

En el taller los docentes en formación transitaron exactamente el mismo proceso que ellos deberán liderar en la escuela con los alumnos, con la diferencia que en este entrenamiento, se les comparte a ellos todas las recomendaciones para el facilitador.

Resultados de ejecución

La evaluación que hacemos sobre la ejecución de esta tarea es positiva por las siguientes evidencias:

1. En menos de 48 horas se inscribieron más de 100 docentes de escuelas la mayoría de las cuales sus directores participaron en el Encuentro de Formación Continua del 9 de mayo.
2. Nos propusimos alcanzar a 100 docentes, y ese objetivo se logró puntualmente. En esta oportunidad asistieron 100 participantes de 32 escuelas de diferentes localidades de la provincia.
3. Nos propusimos instalar capacidad capacitando a los docentes y durante la jornada transitaron y aprendieron de manera práctica y vivencial el desarrollo de la metodología Google Sprint Design, para luego poder desarrollarla con sus alumnos en sus respectivas escuelas.
4. En línea con lo anterior, para dar soporte a los docentes, el equipo de la Escuela de Innovación desarrolló un manual que compartió con los

participantes para acompañarlos durante el proceso, además de quedar a disposición para resolver las dudas e inquietudes que puedan surgir durante la implementación.

Conclusiones

Luego de la ejecución de la cuarta edición del taller de Innovación Social identificamos, y en relación a los objetivos de alcance y aporte al cambio propuestos identificamos que:

- Se logró el objetivo de alcance propuesto: capacitar a 100 docentes y llegar a 20 escuelas, y logrando capacitar a 115 docentes de 32 escuelas de la provincia. Dado que la convocatoria se realiza por medio de los equipos directivos que participan de los encuentros de formación continua, este nivel de participación confirma también que los “miembros de equipos directivos que participan en las actividades del HEGE tienen la capacidad de involucrar a los docentes y alumnos en procesos educativos innovadores”.

Compartimos a continuación algunos testimonios de los docentes sobre la jornada de formación para capacitadores:

El taller de innovación me ayudó a desestructurarme, la misma dinámica que se hizo acá se puede aplicar al aula donde tengo 43 alumnos para que ellos investiguen, participen y experimenten otras formas de abordar los problemas para brindar nuevas soluciones.” (María Mariana Pombo del IPEM 272 de Jesús María)

Este taller de innovación me ayudó a perder el miedo a equivocarnos. Es muy importante que eduquemos en emociones y que los estudiantes puedan entender que pueden equivocarse y que esto no los hace menos; que nos llevemos ideas y herramientas para poder animarnos a probar cosas nuevas aunque nos equivoquemos.” (Shirley Vietto, docente de IPEM 130 Raúl del Llano de Villa Allende y del PEM 317 San José de Calasanz de Mendiolaza)

El aula hoy está atravesando grandes cambios y paradigmas, entonces innovar hace que los chicos tengan mucho más interés por aprender. Nos ayuda a hacernos cargo como docentes que somos parte del problema y que podemos hacer cambios.”

(Analía Jalin de Paula Montal de Villa Urquiza y del IPEM 130 de Villa Allende y del IPEMIT 23 de Unquillo).

Tarea 4. Seguimiento de la ejecución de los talleres de innovación en las escuelas

Responsable: Nuria Fadul y equipo de Escuela de Innovación

Meses: 3, 4, 5, 6 y 7

Descripción

El desarrollo de esta tarea implica el acompañamiento a los docentes y el seguimiento del desarrollo de los talleres de innovación social en las escuelas, a fin de favorecer la finalización del proceso en todas las instituciones.

Una vez que los docentes participan de la capacitación para capacitadores, se los invita a inscribir sus escuelas para la realización de la actividad con sus alumnos. El objetivo de la inscripción es poder definir el universo de escuelas que llevarán adelante el proceso para poder hacer un seguimiento de lo que sucede con ellas.

Para realizar el seguimiento, durante la instancia de desarrollo de los talleres de innovación social en las escuelas, se puso a disposición de los facilitadores una serie de dispositivos de acompañamientos que tuvieron un doble objetivo: por un lado, facilitar al docente la ejecución de la metodología con los alumnos, y por otro, contribuir a mejorar la relación entre la cantidad de escuelas que participan de la capacitación de capacitadores y las que llegan a terminar el proceso con sus estudiantes.

Como se mencionó más arriba, los dispositivos de acompañamiento fueron 2:

1. Guía para el facilitadores (se adjunta en anexo)
2. Acompañamiento telefónico y virtual

En esta etapa, se continuó trabajando en el nivel del producto del proyecto. Una vez involucrados los docentes en la capacitación, el desafío es ejecutar el

Taller de Innovación Social en las escuelas y lograr involucrar así los estudiantes para que diseñen ideas y soluciones a problemas de su entorno.

Fundamentación

Uno de los aprendizajes de las ediciones anteriores fue que el mayor índice de abandono de la propuesta se encuentra entre quienes realizan la actividad por primera vez. Esta propuesta de formación implica un cambio de rol en el docente, lo cual puede impactar negativamente en alguno de ellos, además que muchos alumnos manifestaron perder el interés cuando los proyectos no avanzan al ritmo deseado.

Con las nuevas ediciones de la propuesta, se hace notoria la brecha entre quienes están familiarizados con esta metodología y quienes se están iniciando. A esto se adjudica el creciente desbalance entre la cantidad de escuelas participantes y las que llegan hasta el evento de cierre.

A fin de brindar una respuesta a esta situación, en la capacitación de capacitadores descrita anteriormente se invitó a los participantes a inscribir a sus escuelas para realizar los talleres con sus alumnos. El propósito de esta instancia, fue conocer cuántos de los participantes iniciaban efectivamente el proceso, para de esta manera, poder hacer un seguimiento de lo que sucedía entre la capacitación y el evento de cierre, y, a la vez, acompañarlos a fin de que no los venciera la frustración.

Para esta edición, 27 escuelas se apuntaron para llevar a cabo los talleres. Esto significa un alcance de 1100 alumnos de toda la provincia, casi el doble de participación y alcance que en la edición 2018, y de lo que se había propuesto como objetivo en 2019.

Metodología

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el proceso de acompañamiento se diseñó de la siguiente manera: se distribuyeron las 27 escuelas inscriptas entre 3 referentes del equipo de la Escuela de Innovación y de Fundación Córdoba Mejora cuya función fue hacerles seguimiento y brindar asistencia

durante las diferentes instancias de realización de los procesos de los talleres. En pocas palabras, ser el contacto para resolver las dudas e inquietudes que pudieran surgir, con el objetivo de brindarles a los docentes mayor seguridad en todo el proceso.

Por cuestiones de agenda, la mayoría de las escuelas iniciaron los talleres entre el fin del receso escolar de julio y la primera semana del mes de agosto. Se definió un estándar de acompañamiento que implica un mínimo de un contacto por mes hasta el evento de cierre (sería uno en agosto y otro en septiembre), con la posibilidad de incrementarse según las necesidades de cada grupo. Quiénes establecieron esta necesidad fueron los líderes de los procesos en las escuelas. Los referentes se ocuparon de manifestar interés, ponerse a disposición y acompañar a los docentes en las necesidades que fueran surgiendo.

Esta tarea finalmente se desarrolló hasta los primeros días de octubre, donde se brindó acompañamiento para seleccionar las mejores propuestas y asistirlos en la preparación de las presentaciones para el evento de cierre.

Desarrollo

Si bien algunos profesores se fueron contactando a medida que iniciaban la actividad en su escuela para solicitar orientación o simplemente para chequear la validez de lo que iban a realizar, el primer contacto oficial se estableció para la segunda semana de agosto. En ese momento, según la información brindada en la inscripción, todas las escuelas habrían iniciado el proceso o estarían a punto de hacerlo.

Los referentes realizaron las llamadas previstas: la segunda semana de agosto y la segunda semana de septiembre, estando siempre disponibles para atender inquietudes, reforzar acompañamiento y brindar soporte a los docentes que lo necesitaran con más asiduidad.

En algunos casos fue suficiente con el mínimo de contactos, en otros se requirió un contacto más frecuente y en algunas situaciones, muy puntuales, se acompañó al docente presencialmente durante algún encuentro. Todo estuvo determinado por la realidad de cada caso e institución.

Un dato significativo fue que se observó una relación directa entre la cantidad de docentes abocadas a la tarea dentro de una misma institución y los requerimientos de contención y acompañamiento. Es decir, mientras más grande el equipo y que llevaba a cabo la actividad, mayor autonomía en su desempeño y el acompañamiento se limitaba a resolver consultas puntuales. Mientras más solo se percibía el docente con la tarea, mayor demanda de intervención por parte del referente a cargo de la escuela.

De la actividad de acompañamiento, surgió la siguiente información. De las 27 escuelas inscriptas para participar:

- 20 escuelas lograron completar todo el proceso de los talleres de innovación social.
- 2 decidieron no realizar la actividad este año debido a la ya cargada agenda de este curso. Las demás están trabajando con sus alumnos en el desarrollo de sus proyectos.
- 1 inició el proceso, pero no lograron terminarlo: se propusieron trabajar con voluntarios que fueron abandonando a medida que el proceso avanzaba sin lograr llegar al final.
- Con 4 se perdió el contacto: no respondieron mensajes ni atendieron el teléfono por lo que no se logró el objetivo de acompañamiento.

Conclusiones

Los datos relevados de esta etapa de los talleres de Innovación Social, dejó claro que el acompañamiento hizo una diferencia, logrando un 74% de las instituciones que iniciaron el proceso lo terminen, frente a un 57% de la edición 2018.

El principal impacto fue con las escuelas que se iniciaban en la propuesta: de las 27 escuelas que se inscribieron para llevar adelante los proyectos con sus alumnos, 21 era la primera vez que participaba (78%) frente a 6 (22%) que ya había participado de ediciones anteriores. De estos 21 colegios, 14 lograron llevar a término el proceso, es decir, el 67%, una proporción significativamente mayor que ediciones anteriores, donde con suerte llegaban al final 1 o 2 escuelas que transitaban el proceso por primera vez.

Sin embargo, se presenta el desafío de generar un sistema de acompañamiento que permita la escalabilidad a fin de poder incrementar el alcance de la propuesta.

Otro aspecto a destacar fue el uso de videos tutoriales. Durante la edición 2018, se grabaron una serie de videos tutoriales para cada etapa del proceso. Debido a algunos cambios realizados este año en la implementación, esos videos quedaron desactualizados, por los que no se incluyeron en el material de soporte. Sin embargo, las escuelas que ya habían participado el año pasado, los recuperaron por el valor que le aportaba a sus clases y la claridad que brindaba a sus alumnos. Quedó clara la necesidad de volver a incluir este dispositivo de apoyo en próximas ediciones, a fin de facilitar el acceso y la comprensión de la metodología propuesta.

A partir de todo lo anterior, se concluye en el acompañamiento y seguimiento del desarrollo de los talleres de innovación social en las escuelas tuvo una incidencia fundamental en el logro de la finalización del proceso en las diferentes instituciones, cumpliendo con el objetivo previsto para esta actividad. De esta manera, a partir de este acompañamiento, se facilitó al docente la incorporación de la metodología, y se favoreció que una mayor proporción de las escuelas que participaron de la capacitación de capacitadores concluyera el proceso con sus alumnos.

Otro aporte de la tarea, fue la generación de datos de avance de la implementación en las escuelas. Aunque aún es mejorable y susceptible de lograr mayor precisión, es el primer año que se tienen datos fiables en este sentido.

Queda pendiente como desafío para futuras ediciones, reincorporar los videos tutoriales como material de soporte para los facilitadores en las escuelas y mejorar el proceso de acompañamiento de manera que pueda ser realizado a mayor escala.

A modo de conclusión general, se destaca que si bien las escuelas que realizaron esta actividad por primera vez no avanzaron al mismo ritmo que las escuelas que ya conocían la metodología por haber participado en ediciones anteriores, haber advertido esta situación y haber tomado

medidas contribuyó positivamente a atender y abordar este desempeño desigual logrando resultados satisfactorios.

Tarea 5. Evento de cierre del Taller de Innovación Social y concurso de ideas

Responsable: Nuria Fadul y Hernán Virgolini

Mes: 7

Descripción de la tarea

Esta tarea hace referencia a la etapa 4 de la implementación de este componente, e implicó la realización de un evento de cierre donde las escuelas participantes que lograron completar el proceso de los talleres de innovación social, presentan sus proyectos frente a un jurado de expertos en innovación y educación, que, a través de criterios previamente establecidos, seleccionará las mejores propuestas de esta edición. Los ganadores son galardonados con premios que implican experiencias significativas de aprendizaje.

Para poder acceder a esta última instancia, cada institución realiza su propio cierre una vez finalizado el desarrollo de los talleres, en donde selecciona el proyecto que representará a la escuela en el evento final a partir de criterios previamente establecidos (etapa 3).

Para esta edición, tras conversaciones con expertos, con jurados de años anteriores y con participantes de otras ediciones, se decidió revisar los criterios vigentes que finalmente quedaron definidos de la siguiente manera:

- Impacto del problema: ¿cuánto impacto tiene resolver ese problema? ¿A quiénes y a cuántos afecta?
- Exploración: cuánto exploraron el problema para poder entenderlo? (Elaboración de diagnóstico)
- Factibilidad: ¿Cuán factible es la implementación de esta solución en función de los recursos que tiene el equipo?
- Impacto: ¿Cuánto impacto tiene la solución? (Alcance y replicabilidad)

- Aprendizaje (bonus): ¿Cuáles y cuántos aprendizajes se lograron durante el testeó? (sólo aplicable a los equipos que lograron testear la idea)

El evento de cierre y concurso de ideas tuvo lugar el viernes 11 de octubre de 16:30 a 20hs. en las oficinas de McAfee. Contó con la participación de 140 personas entre las 14 escuelas participantes y los jurados. Se presentaron un total de 16 proyectos.

Fundamentación

El evento de cierre y concurso de ideas tiene como finalidad constituirse en un espacio de aprendizaje colectivo donde los jóvenes puedan expresar sus ideas frente a un jurado de expertos que pueda darle devoluciones sobre la propuesta presentada.

El objetivo es que los alumnos sean capaces de diseñar una solución al problema que les preocupa, y que desarrollen la capacidad de comunicarla de manera eficaz y convincente, contagiando el mismo entusiasmo que los llevó a ellos a desarrollarla.

Esta instancia implica un gran aprendizaje en muchos aspectos: en primer lugar, el hecho de preparar una propuesta y presentarla, constituye un aprendizaje en sí mismo. La escucha de las problemáticas trabajadas por sus pares en otras escuelas y las soluciones pensadas para resolverlas, también se constituye en enriquecedor para todos.

Por otra parte, la mayoría de los participantes no suele tener acceso ni a las instalaciones de empresas como la que alberga el evento, ni contacto con personalidades como las que conforman el jurado, lo que repercute en la apertura de nuevas posibilidades que antes no contemplaban. Esto hace que toda la vivencia se constituya en una experiencia significativa de aprendizaje, donde la vinculación de la escuela con el mundo de la empresa tiene un lugar protagónico.

Metodología

Debido a la capacidad del lugar (140 personas) y a la cantidad de escuelas que realizaron los talleres en esta edición, se estableció que cada escuela podía presentar un único proyecto que los representara. Sólo se previeron 2 excepciones: la Escuela Superior de Comercio y Bachillerato Anexo y el IPEM N° 272 Domingo F. Sarmiento y Anexo, que se consideraron pertinente por las dimensiones de ambas instituciones en cuanto a cantidad de dimensiones por turno y cursos participantes. Una tercera limitación es el tiempo: a 6 minutos por proyecto, 20 proyectos, implican un evento de 2 horas, sin contar bienvenida, deliberación del jurado y entrega de premios. Por esta razón, se definió que podrían participar hasta un máximo de 20 proyectos o hasta completar el aforo disponible.

El núcleo del evento es la presentación de los proyectos y la selección de los ganadores por parte del jurado. Para la presentación, al igual que en el cierre que se realiza en cada escuela, cada equipo cuenta con 3 minutos para explicar su propuesta y otros 3 minutos responder preguntas del jurado.

Para la presentación pueden usar cualquier recurso que consideren pertinente, siempre y cuando respeten el tiempo establecido. El jurado, por su parte, valora cada proyecto según los criterios definidos más arriba, puntuándolos del 1 al 5, siendo uno poco y 5 mucho del criterio en cuestión. Al final, la suma de todos los criterios da como resultado el puntaje total del proyecto. En el anexo se incluye la planilla utilizada.

Una vez que todos los equipos realizaron su presentación, el jurado se retira a una sala aparte, donde se realiza una puesta en común y se suma el puntaje que cada jurado otorgó a cada uno de los proyectos. El equipo que más punto obtenga será el ganador. Se define 1º, 2º y 3º premio, 1ª, 2ª, 3ª y 4ª mención.

Desarrollo

Para poder participar del evento, se realizó un proceso de inscripción para que las escuelas inscribieran el proyecto que los representaría en esta instancia de cierre. El plazo previsto para apuntarse era de una semana (hasta el viernes anterior al encuentro en sí) o hasta completar el aforo

disponible. Durante este proceso, cada equipo debía enviar un resumen de su propuesta y el material de apoyo que tenía previsto utilizar.

La agenda prevista para el evento fue la siguiente:

Hora	Actividad
16:30	Recibimiento, acreditación y merienda
17:00	Bienvenida y apertura (Representante FCM y McAfee)
17:15	Presentaciones de proyectos: 3' de presentación y 3' de preguntas del jurado
19:15	Deliberación del jurado y actividad con los chicos a cargo de la Escuela de Innovación
19:35	Resultados y entrega de premios
19:50	Cierre y foto grupal

La conducción del evento estuvo a cargo de Hernán Virgolini (Escuela de Innovación) y Nuria Fadul (Fundación Córdoba Mejora), mientras que Fernando Patrito, gerente de operaciones de McAfee y María Clara Cunill, directora del Programa de Líderes Educativos, fueron los responsables de dar la bienvenida a todos los participantes.

En esta edición, el jurado estuvo conformado de la siguiente manera:

EMPRESA	NOMBRE Y APELLIDO
FCM	Miguel Hee
FCM	Mariana Geimonat
AdaptIO	Fabio Grigorjev
ESCUELA DE INNOVACIÓN	Manuela Moras
ESCUELA DE INNOVACIÓN	María Laura Salas
PMIEf	Iris Gastañaga
UNIVERSIDAD SIGLO 21	María Eugenia Scocco

McAfee	Vanina Suárez
--------	---------------

El evento se desarrolló de acuerdo con la agenda prevista. En el anexo se encuentra el listado completo de proyectos presentados, como así también el material de soporte utilizado por los equipos para su presentación.

Una vez finalizada para presentación de los proyectos, mientras los jurados se retiraban a deliberar y tras un breve intervalo, Hernán Virgolini lideró una conversación con los alumnos en la que les explicó sobre la importancia de la innovación y su mirada de por qué el 80% de los emprendimientos no sobrevive más de 2 años. Los jóvenes se mostraron muy interesados en el contenido de la charla, ya que participaban activamente con comentarios y preguntas. Una vez finalizada la charla, Hernán proyectó un video grabado por el mismo Jake Knapp, autor de la metodología Google Sprint Desing.

Terminada la deliberación del jurado, se procedió a la entrega de premios que fueron los siguientes:

- 20 becas para diplomados en la Universidad Siglo 21
- Pasantías para el equipo ganador en McAfee
- Becas para participar de un Sprint de la Escuela de Innovación
- Becas de formación en Gestión de Proyectos con Kinetic y PMIEF (Project Management Institute Educational Foundation)
- Entradas para todo el equipo para el Social Media Day de la Universidad Blas Pascal
- Viaje a Buenos Aires para conocer las oficinas de Google para los 3 primeros premios.

Dada la calidad y relevancia de los premios disponibles, y la arbitrariedad que implicaba elegir cuál era mejor que cual, la dinámica para asignar los premios fue la siguiente: una vez nombrados los ganadores, ellos mismos elegían qué premios querían. Empezaban a elegir del 1º premio para abajo. 1º, 2º y 3º lugar, elegían 2 premios cada equipo, mientras que las 4 menciones, elegían un premio cada una. El viaje a Buenos Aires, fue una sorpresa que se anunció al final para los 3 primero lugares.

En el anexo se presenta cómo quedaron asignados los puestos, juntamente con los premios elegidos y las fotos de la jornada.

Conclusiones

La jornada se desarrolló de manera intensa y llena de emociones. Los jóvenes valoraron muy positivamente la posibilidad de contar sus proyectos, aunque destacaron los nervios que les generaba hacerlo frente a pares, docentes y jurados.

Los proyectos fueron sobre temáticas muy diversas lo que da cuenta de lo amplio del abanico de preocupaciones de los participantes. Generaron soluciones sobre diferentes problemáticas que iban desde sustentabilidad y medio ambiente, a productos de alimentación saludable, pasando por aplicaciones que facilitan el estacionamiento, juego para mejorar la calidad de las comunicaciones y relaciones familiares, etc.

Todos valoraron los premios muy positivamente y los ganadores manifestaron no poder creer que fuera verdad, especialmente cuando se enteraron que iban a viajar a Google, la mayoría de ellos nunca había salido de Córdoba, por lo que tardaron un rato en entender qué estaba pasando.

Si bien se presenta el desafío de cómo ampliar la cantidad de equipos participantes, actualmente limitada por cuestiones de tiempo y espacio, a fin de poder lograr un mayor alcance en las próximas ediciones, el evento tuvo un desarrollo impecable y todos manifestaron haberlo disfrutado y haber aprendido mucho de la experiencia vivida. En este sentido, se considera cumplido el objetivo de brindar una experiencia significativa de aprendizaje, no solo por la vivencia del evento, sino también, por las posibilidades abiertas por los premios otorgados.

Tarea 6. Acciones de monitoreo y evaluación del Taller de Innovación Social

Responsable: Nuria Fadul y Julieta Brezzo

Meses: 2, 3 y 6

Descripción

El desarrollo de esta tarea implica la realización de instancias de evaluación del programa y de monitoreo de su desarrollo.

Para monitorear y evaluar este proyecto se tomó como referencia el cuadro basado en la teoría del cambio. A partir de una de las tres problemáticas identificadas “trayectorias educativas desconectadas de las necesidades del mundo actual”, se propone la ejecución de este proyecto “Taller de Innovación Social”, el cual constituye un espacio para que directores, docentes y alumnos participen en instancias innovadoras en el ámbito educativo que tiendan a dar sentido a la trayectoria escolar.

Lo primero que se espera obtener como producto de esta instancia, son directores con capacidad de involucrar a los docentes y alumnos en instancias innovadoras, y luego, se espera alcanzar un resultado intermedio que consiste en que los proyectos ideados por estudiantes sean puestos en práctica en sus comunidades o escuelas.

Por otro lado, está previsto un monitoreo de tipo logístico y de calidad que consiste una encuesta de satisfacción que evalúa: el servicio, el material puesto a disposición, la valoración sobre el desempeño del disertante, entre otras cosas.

Concretamente, esta tarea se desarrolló de 3 maneras:

1º- Una encuesta de valoración al finalizar la capacitación de capacitadores

2º - Una instancia de monitoreo, que implicó la inscripción de la escuelas a través de un formulario para desarrollar los talleres en con sus alumnos

3º- Dos encuestas al finalizar el evento de cierre, una para los alumnos y otra para los docentes, que recogió sus valoraciones tras haber desarrollado la propuesta.

Fundamentación

Desarrollar actividades de evaluación y monitoreo nos permite garantizar la ejecución de la iniciativa con las características esperadas, obtener información para realizar una evaluación y así proponer mejoras, y lo más importante, por primera vez este año analizaremos los resultados del taller en relación al impacto que como Fundación queremos aportar a la educación de Córdoba.

Desarrollo

A continuación se relata el desarrollo de las diferentes fases de esta tarea:

Encuesta de satisfacción capacitación de capacitadores

Finalizada la capacitación del día viernes 17 de mayo, se realizó la encuesta de satisfacción a todos los participantes, a fin de conocer la valoración de esta primera instancia de participación entre sus destinatarios.

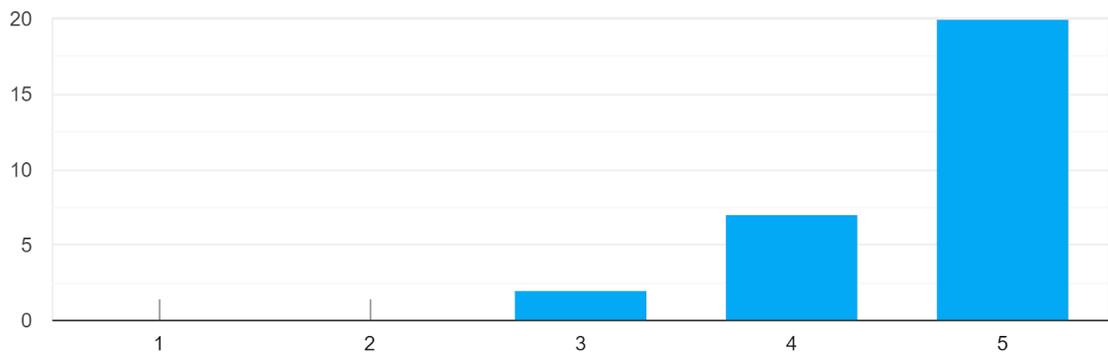
La encuesta indagó sobre la valoración del capacitador, la importancia de la aplicación de la metodología para los estudiantes, expectativas y conclusiones del taller, valoración general del taller y servicio en general.

El 30% de los participantes respondió a este requerimiento con los siguientes resultados:

El 69% de los que respondieron consideró que el disertante tuvo un desempeño excelente y el 24%, muy bueno.

En términos generales cómo valora su desempeño ...

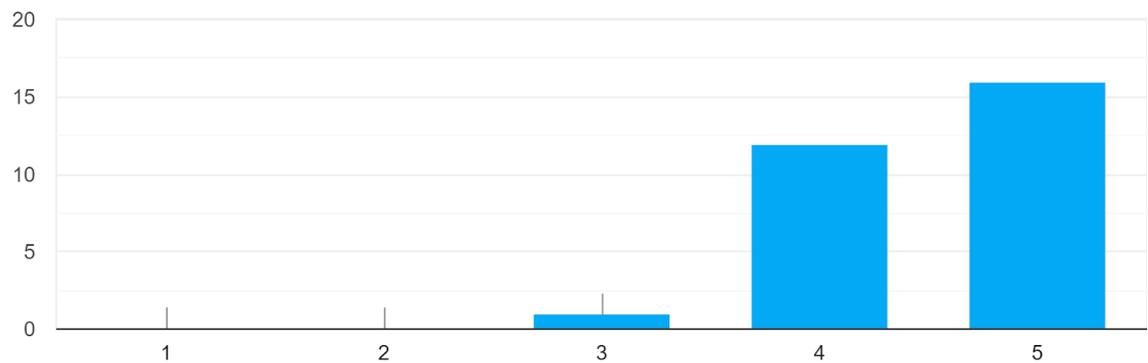
29 respuestas



El 96% consideró que la metodología era entre muy importante (55%) e importante (41%) para los estudiantes.

¿Cuan importante considera esta metodología para los estudiantes?

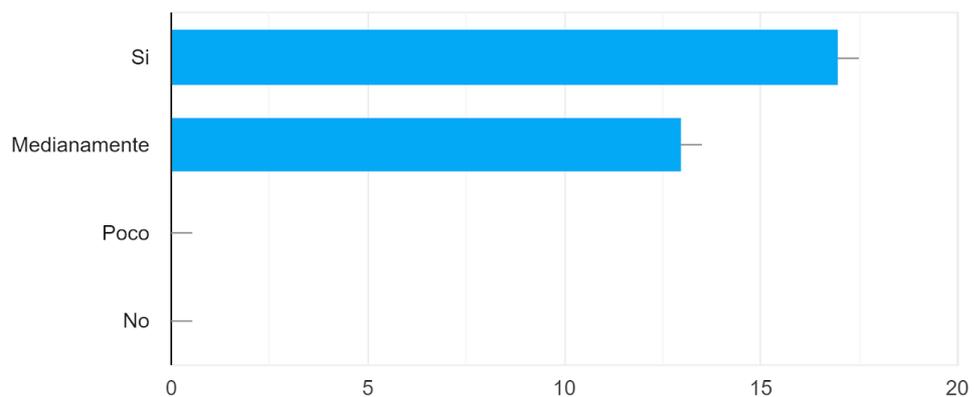
29 respuestas



Todos los participantes consideraron que en mayor o menor medida, esta metodología podía ser llevada al aula

¿Considera viable la aplicación de esta metodología en el aula?

29 respuestas



Estas fueron algunas de las expectativas mencionadas en la encuesta, luego de haber participado de la capacitación para capacitadores:

Aplicar lo que aprendí en el taller con mis alumnos. Fue una experiencia de aprendizaje y encuentro.

Es la tercera capacitación y, la verdad, que siempre me voy con algo nuevo y entusiasmada con la posibilidad de aplicarlo al aula.

Aprendí una nueva forma de tomar decisiones frente a diferentes conflictos/problemas de la vida cotidiana, generando proyectos, soluciones, desafíos consensuados y sobre esa idea, cómo armar un prototipo para luego ponerla a prueba. Algo muy importante que resaltó y a lo que no estamos acostumbrados es darse la posibilidad de equivocarse. El poder enseñarle esto a los estudiantes creo que los va a ayudar en la toma de decisiones; no sólo para la resolución de conflictos o problemas, sino también como para un proyecto de vida a futuro desarrollando proyectos que sean rentables/sustentables.

La implementación de la encuesta como instrumento de evaluación fue acertada para conocer las apreciaciones de los participantes y la valoración que ellos hacen del taller. En este sentido, se puede afirmar que la capacitación resultó valiosa para ellos, y también que la encuesta es factible de ser aplicada con sus estudiantes. La encuesta mostró además una valoración positiva de los contenidos y de las competencias del capacitador.

Sin embargo, para las próximas ediciones, se presenta el desafío de lograr mayor alcance con las respuestas. De todas maneras, se puede considerar que la capacitación fue de valor para los participantes y contribuyó a acercar la metodología a las aulas.

Monitoreo de los talleres en las escuelas

El siguiente dato relevante, una vez acabada la capacitación y relevada su pertinencia, es conocer cuántas escuelas efectivamente se involucran en el desarrollo de la actividad con sus alumnos. Para esto, como ya se explicó anteriormente, se solicitó a los participantes de la capacitación para capacitadores, que inscribieran a sus escuelas a través de un formulario a fin de conocer quienes en efecto lo llevaban a la práctica.

De las 32 escuelas que participaron de la capacitación, 27 desarrollaron la actividad con sus alumnos, es decir que el 84% de las instituciones que participaron llevaron adelante la actividad, de las cuales un 63% logró finalizarla con éxito. Esto significa una proporción del 27% más que en la edición 2018.

En consecuencia, se puede concluir que la incorporación de esta instancia de monitoreo contribuyó a mejorar la relación entre el número de escuelas asistentes a la capacitación y las que finalmente desarrollaron y acabaron la actividad. En este sentido, la posibilidad de indagar qué sucedía y ofrecer apoyo, asistencia y acompañamiento, permitió a más escuelas ser parte de la propuesta. Sin esta instancia de medición que implicó hacer un seguimiento de las escuelas que no se inscribían para indagar los motivos, el número de las que no participaban hubiera sido mayor.

En los casos que no participaron, tuvo principalmente que ver la agenda de la escuela y la cantidad de actividades ya planificadas, y en una minoría de situaciones, alguna dificultad personal del/la docente para continuar con normalidad sus clases en la institución (licencias médicas y situaciones de ese tipo).

Un aprendizaje para futuras ediciones, fue el realizar la capacitación bien al comienzo del año escolar a fin de que puedan incluir la actividad en su planificación anual.

Valoración de la propuesta por parte de docentes y alumnos

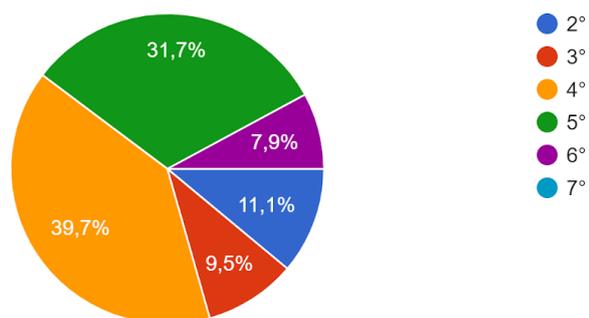
Al finalizar el evento de cierre, se les solicitó a los docentes y alumnos presentes que por favor completaran una encuesta diferenciada a fin de conocer su valoración de la experiencia de participar en los talleres de innovación social.

Respondieron la encuesta 63 de los 75 alumnos presentes (84%) y 36 de los 43 docentes (83%). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Encuesta alumnos:

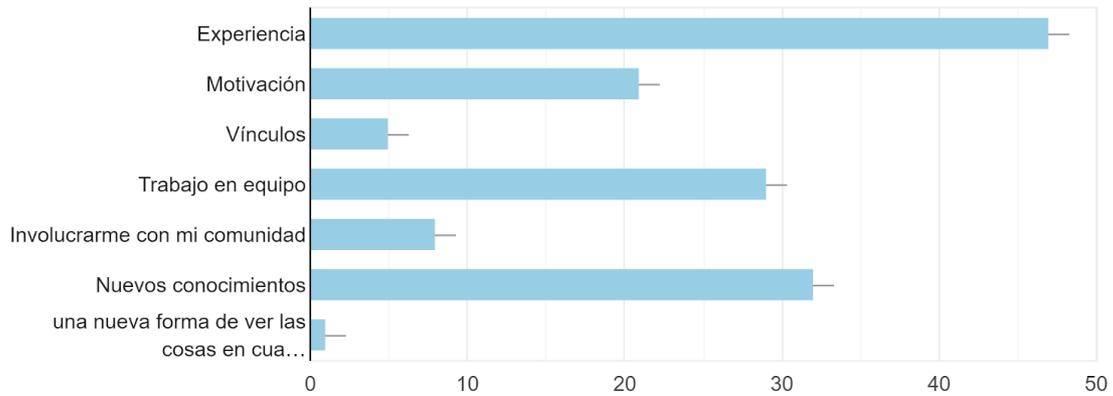
¿En qué año estás?

63 respuestas



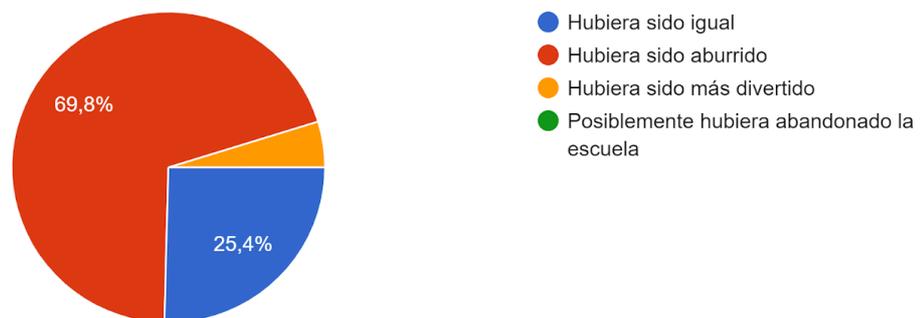
¿Qué te aportó participar del Taller de Innovación Social? (Podes marcar hasta dos opciones)

63 respuestas



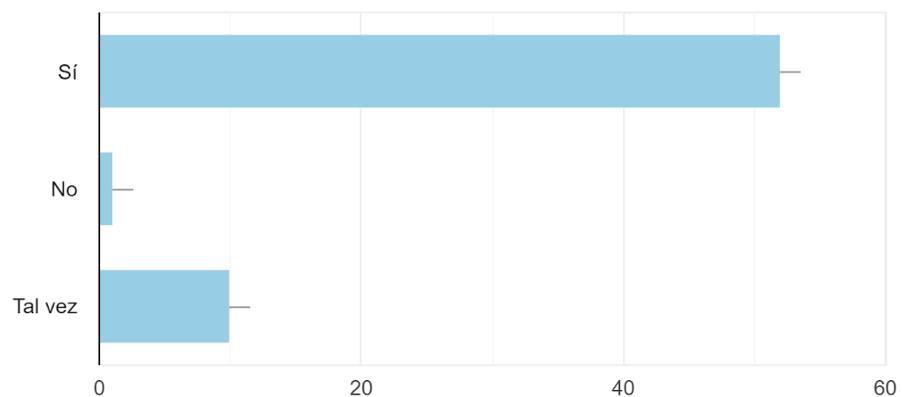
¿Te parece que el año hubiera sido igual de no haber participado del Taller de Innovación Social?

63 respuestas



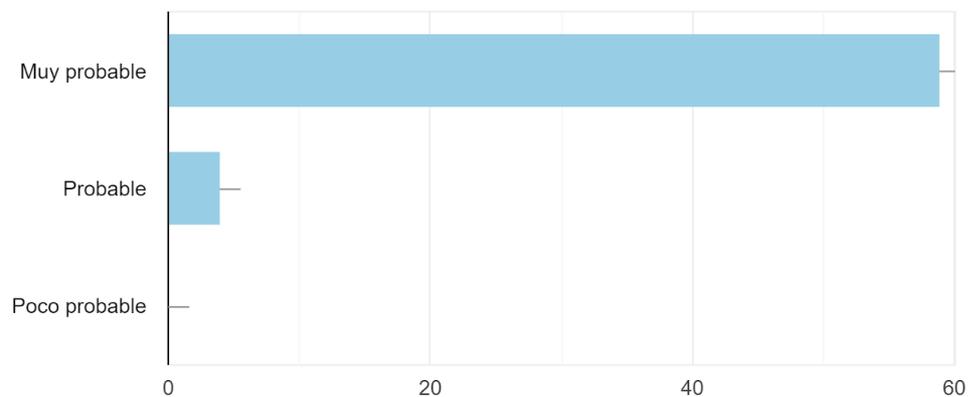
¿Te gustaría volver a participar?

63 respuestas



En cuanto a tu trayectoria escolar ¿Según tu percepción, cuál es la probabilidad de que termines el secundario completo?

63 respuestas



Lo que se puede analizar a partir de los datos obtenidos es que la conformación etaria de los participantes es diversa: aunque la mayoría cursa entre 4° y 5° año, el rango de participantes abarcó de 2° a 6° año. En relación a lo que los jóvenes destacan como aporte de participar de esta propuesta, según cantidad de menciones (ordenados de más a menos, podían seleccionar 2 opciones):

1. Experiencia (75%)
2. Nuevos conocimientos (51%)

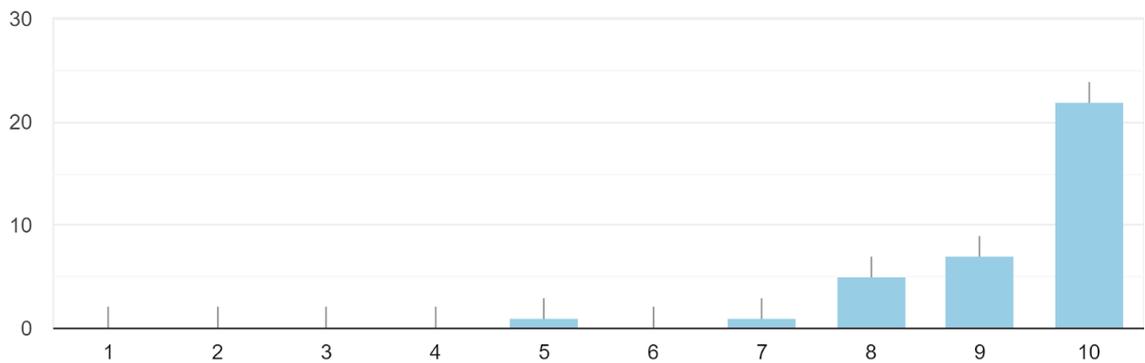
- 3. Trabajo en equipo (46%)
- 4. Motivación (33%)

Una amplia mayoría de los participantes (70%) consideró que el año hubiera sido más aburrido de no haber participado de esta propuesta, por lo que casi todos volverían a participar (82,5% sí, 16% tal vez). Todos los participantes consideran que probablemente terminarán el secundario, el 94% muy probablemente.

Encuesta docentes:

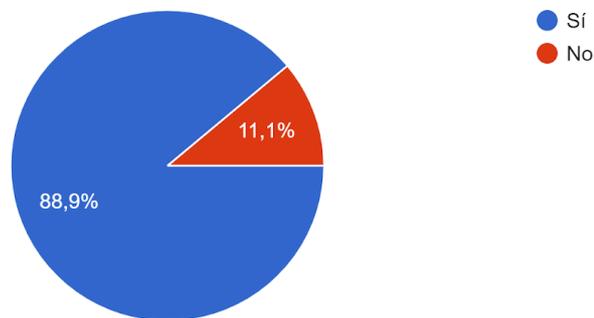
¿Qué valor le asignas a la propuesta?

36 respuestas



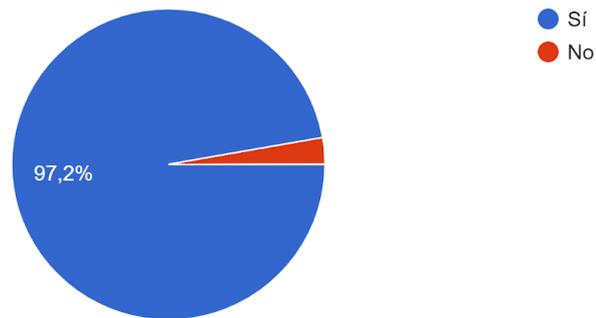
Durante este año ¿incorporaste en los espacios curriculares a tu cargo, esta u otra metodología de enseñanza aprendizaje?

36 respuestas



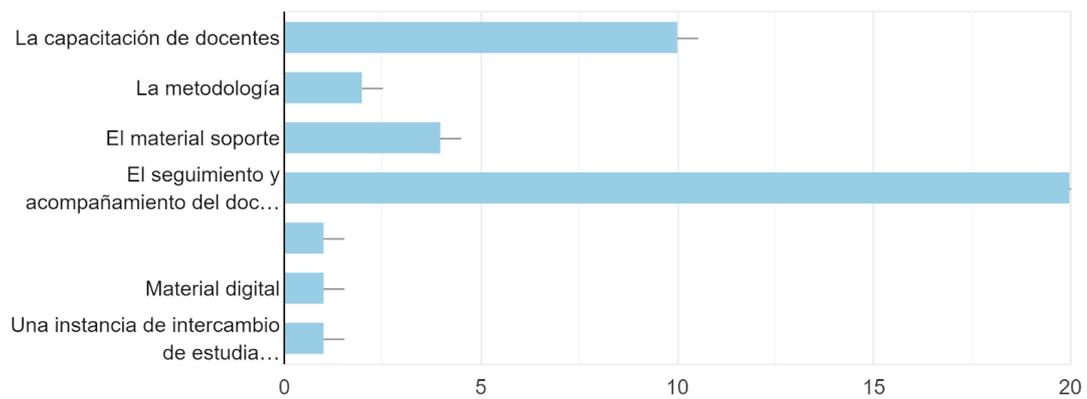
¿Crees que esta propuesta motiva a los jóvenes a permanecer en la Escuela?

36 respuestas



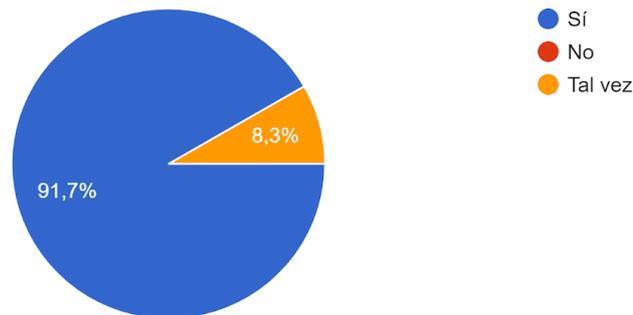
¿En qué te parece podemos mejorar?

36 respuestas



¿Te gustaría volver a participar?

36 respuestas



Concretamente, lo que surge de la encuesta a los docentes, es que el 94% puntúa con más de 8 la propuesta (61% con 10, 19% con 9 y 14% con 8). Casi todos, el 89%, trasladaron herramientas de las metodologías a otros espacios curriculares a su cargo. Casi la totalidad de los consultados, el 97% consideran que esta metodología contribuye a mejorar la terminalidad, motivando a los jóvenes a permanecer en la escuela, y el 92% volvería a participar, mientras que el 8% restante quizás lo haría. Es decir, para ninguno de los encuestados fue una experiencia que no quieren repetir.

Sí quedaron en evidencia los espacios de mejora: por un lado y en primer lugar, como ya habíamos observado, el acompañamiento, si bien muy valorado (el 92% se sintió acompañado durante el proceso, frente a un 8% que no), requiere revisar el procedimiento para mejorar el alcance y la efectividad. Por otro, el tema de la capacitación, en a que debido a la gran afluencia de participantes se dificultó quizás brindar todo el tiempo que hubiera requerido la atención a preguntas e inquietudes. Queda pendiente, por lo tanto, diseñar un nuevo formato de capacitación, que permita ampliar el alcance, pero trabajando con grupos más pequeños.

Conclusiones

Vistos los datos desarrollados en este apartado, se podría afirmar que este proyecto ha generado un impacto positivo en todos los participantes, que se ve reflejado desde la valoración de la capacitación para capacitadores, la

realización de los talleres en las escuelas y la valoración de la propuesta tanto por alumnos como docentes.

Las diferentes instancias de evaluación y seguimiento permitieron ir recopilando información para, en el corto plazo ir resolviendo las inquietudes y dificultades que surgían, mientras que en el mediano y largo, permiten detectar las oportunidades de mejora para futuras ediciones.

En este sentido, se considera haber alcanzado los objetivos propuestos para esta tarea, ya que se logró garantizar la ejecución de la iniciativa logrando el resultado previsto, es decir, lograr los objetivos de alcance establecidos en cuanto a cantidad de escuelas y cantidad de alumnos alcanzados.

Uno de los objetivos principales del taller de innovación social es lograr directores comprometidos que enrolan a sus docentes y alumnos a participar en instancias innovadoras que contribuyan a lograr la permanencia de los estudiantes en la escuela a través de trayectorias significativas afines a las necesidades del mundo actual. En este sentido, se considera que esta propuesta es fundamental para la consecución de ese propósito.

Desde la metodología propuesta para la realización de los talleres, hasta el rol de los alumnos en su ejecución, pasando por las nuevas maneras de hacer necesarias para que los docentes puedan facilitar el proceso, este proyecto contribuye en todos los aspectos a lograr un impacto positivo en las escuelas participantes.

Para esta edición, se cumplieron todos los objetivos pactados: amplió el alcance del HEGE con una propuesta diferente, dio cuenta de directores comprometidos que enrolaron a sus docentes y alumnos para que participaran de esta instancia innovadora, hecho que se vio reflejado en el porcentaje de escuelas que participaban por primera vez de la propuesta alentadas por su equipo directivo. También se lograron proyectos ideados por estudiantes puestos en práctica en sus comunidades y escuelas. Gran parte de los proyectos que se presentaron en el evento de cierre, ya estaban funcionando en sus comunidades de orígenes, muchos de ellos

involucrando a toda la comunidad vecinal y generando beneficios para toda la población.

Si bien se evidencian algunas oportunidades de mejora en cuanto adecuación de los procesos para lograr un mayor alcance y poder lograr un mayor impacto en el sistema educativo, queda en evidencia el beneficio que se genera tras la implementación de esta propuesta: docentes que aprenden nuevas metodologías que trasladan a otros espacios curriculares, alumnos comprometidos con generar un cambio en su entorno a partir de resolver problemas de su comunidad y jóvenes motivados para continuar sus trayectorias educativas. Que casi todos los participantes, ya sean docentes o alumnos manifiesten su intención de reiterar su participación en futuras ediciones, es un claro ejemplo de la valoración e impacto positivo de la propuesta.

Capítulo 3. Taller de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación (CCGE)

El desarrollo de este componente corresponde al objetivo específico dos, “Ampliar el alcance del HEGE diversificando los proyectos”, del que se desprende la Generación e implementación de proyectos de innovación educativa, en los cuales se enmarca el Taller de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación (CCGE) del cual se esperaba alcanzar a 45 docentes y miembros de equipos directivos de 4 escuelas.

Este año se realizó una nueva edición de este proyecto. En 2018, con la medición de impacto realizada, fue posible constatar que quienes participaron de esta formación lograron modificar su estilo de liderazgo personal e interpersonal. Al volver a realizar el proyecto, se buscaba constatar la experiencia, a la vez que mejorar aspectos logísticos relacionados con la convocatoria.

El motivo de la elección de esta estrategia de intervención –entre tantas posibles–, tiene que ver con que “la comunicación” tiene la potencialidad de ser trabajada con todos los actores escolares ya que es transversal a todas las áreas de la escuela. En reuniones de trabajo junto al equipo de Convivencia Escolar de la Subsecretaría de Igualdad y Calidad Educativa del Ministerio de Educación de Córdoba, se logró identificar a grandes rasgos que:

- Los equipos directivos tienen el desafío de gestionar la mejora de la comunicación con y entre sus equipos docentes.
- Los equipos directivos tienen el desafío de gestionar conflictos generados por la divergencia de pensamiento en relación al paradigma educativo.
- Los docentes en general tienen el desafío de gestionar una mejor comunicación entre pares y con alumnos dentro del aula.

En este sentido, el CCGE es una propuesta desarrollada por Newfield Consulting con el propósito de mejorar la calidad de las conversaciones que se desarrollan en el ámbito escolar, facilitando la coordinación de acciones y

mejorando las relaciones interpersonales, lo que, sumado, repercute en el clima organizacional, la efectividad de los procesos y la calidad del aprendizaje.

Se enfatiza el papel determinante de las competencias conversacionales, tanto en las tareas de gestión educativa como en las labores del docente al interior del aula. Se entiende por competencias genéricas, aquellas que apuntan a la movilización de recursos personales (conocimientos, habilidades y actitudes) y recursos del ambiente, con relación a fines considerados importantes para todo desempeño, independientemente de la función o nivel que la persona posea.

En acuerdo con el Ministerio de Educación, las escuelas que participaran tenían que cumplir con los siguientes requisitos:

- El equipo directivo y docentes a participar debían formar parte de la comunidad del HEGE.
- La escuela tenía que estar situada en la ciudad de Córdoba o gran Córdoba.
- El equipo directivo debía adherir a la propuesta y demostrar claro interés en introducir esta actividad en la agenda de la escuela.
- Las escuelas seleccionadas serían validadas por el Equipo Técnico de Convivencia Escolar y por las inspecciones zonales.
- De cada escuela se realizó un diagnóstico que servirá luego como insumo para medir los resultados del programa.

Objetivo y alcances del CCGE

Formar equipos de trabajo escolar conformados por directores, vicedirectores y docentes como líderes de excelencia para dar tracción significativa a la gestión escolar y el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes, empleando competencias directivas genéricas que les permita alcanzar organizaciones escolares	1. A corto plazo desarrollar redes conversacionales con altos estándares de efectividad, mejorando el funcionamiento, la conectividad y la coordinación de acciones en las escuelas y con su entorno relevante.
	2. A mediano plazo avanzar en el desarrollo de una nueva ética al

efectivas, convirtiéndose en la organización escolar que quieren ser.	interior del sistema escolar, basada en la legitimidad y en el respeto mutuo, que repercute en una mejora significativa del clima institucional.
	3. A largo plazo, elevar la calidad del aprendizaje y mejorar el desempeño académico de los alumnos, como principal resultado que se espera de la práctica educativa.

Para la ejecución de este proyecto se planificaron las siguientes fechas:

CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES

Mes	Mayo					Junio				Julio					Agosto				Septiembre			
Semana	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Taller 1 - 4 y 5 de mayo	I																					
T1 - 06/05 al 26/05		T1			L1 R1																	
T2 - 26/05 al 09/06					T2	L2 R2																
T3 - 10/06 al 23/06					C1	T3																
Taller 2 - 29 y 30 de junio						C2	II			R3												
T4 - 1/07 al 21/07										T4	L3 R4											
T5 - 22/07 al 04/08										C3	T5	L4 R5										
T6 - 05/08 al 01/09															C4	T6						
Taller 3 - 28 y 29/09																						III

Las tareas llegarán a través de correo electrónico, los días indicados.
 Debe llegar al 2do taller con la tarea 3 entregada.
 La última fecha para entregar tareas pendientes será el **23 de septiembre**.

- Talleres
- Laboratorios
- Tareas
- Réplicas
- Coaching Individuales

Metodología

El desarrollo de este programa se basa en la aplicación de la Ontología del Lenguaje y la propuesta pedagógica que se deriva de ella. De su desarrollo resultan experiencias que impactan positivamente el entorno escolar durante el proceso.

Se seleccionaron cuatro escuelas de la comunidad del HEGE, situadas en la ciudad de Córdoba y Gran Córdoba, donde se trabajó con el equipo directivo y parte del equipo docente durante cinco meses. El modelo de trabajo

combinó aspectos teóricos con intervenciones prácticas a fin de potenciar los aprendizajes de los participantes.

Todos los participantes fueron repartidos en grupos de 5 a 8 personas a cargo de un coach que acompañó el proceso de cada uno de los integrantes. Estas comunidades estuvieron conformadas por personas de la misma escuela.

Durante la capacitación, se desarrolló un proceso de aprendizaje intenso combinando distintos tipos de experiencias: talleres, coaching, laboratorios de aprendizaje en grupos pequeños, aplicación con sus equipos de trabajo, reflexiones individuales, prácticas y lecturas.

- Talleres de aprendizaje (cada taller, de 2 días completos, 10 horas por día). Fueron tres eventos presenciales. Asisten todos los participantes y es facilitado por un representante de Newfield Argentina y un facilitador corporal. Estos talleres se desarrollaron al inicio, al medio y al cierre del proceso
- Laboratorios de aprendizaje (5 h de duración cada uno). La noción de “laboratorio” involucra precisamente la idea de poder “ensayar” en un espacio cuidado, las competencias, contenidos y distinciones que se trabajan a lo largo del curso. Cada grupo de aprendizaje debía reunirse 5 veces para tener una sesión de 5 horas, facilitada por su coach, en la que conversaron, hicieron ejercicios y profundizaron sobre los aprendizajes logrados en el programa.
- Actividades individuales de aprendizaje (4 horas promedio se requieren para poder llevarlas a cabo). Son ejercicios, lecturas, reflexiones, individuales y de autoaprendizaje. Se contempló la realización de seis de estas tareas. Incluyeron un reporte escrito al coach. Cada una conlleva determinadas “lecturas” teóricas a hacer. Ejercicios e instancias de aplicación de los aprendizajes a través de instancias de “réplicas” en donde cada participante tuvo la responsabilidad de ir enseñando y compartiendo sus experiencias con personas que no estén realizando el programa. Debían ser miembros del establecimiento educativo (personal o alumnos) que no estuvieran involucrados en el cursado de la capacitación. Cada una de estas

actividades, era retroalimentada por un Coach que, además, era quien realizaba el seguimiento personalizado de cada participante del programa.

- Coaching individual (cada conversación de coaching posee una duración de una hora y media aproximadamente) Cada participante recibió coaching individual del coach que está a cargo del grupo de aprendizaje. El programa estaba diseñado con un total de 100 h. reloj, involucrando la totalidad de las actividades a realizar por cada uno de los participantes y estaba previsto que otorgue puntaje docente.

En síntesis, las horas de trabajo de un coach por cada participante que acompaña fueron aproximadamente las siguientes:

- Revisión de 6 tareas por alumno: 18 h por alumno
- 4 coaching a c/u: 6 h por alumno
- Participar en 1 réplica: 4 h
- Participar en los 3 talleres: 20 h por taller

Contenidos del programa CCGE

<p>Unidad 1</p>	<p>1.1. Propuesta pedagógica conversacional para el siglo XXI. 1.2. Mirada de la Ontología del Lenguaje para la gestión directiva. 1.3. Carácter conversacional de las organizaciones y el proceso educativo. 1.4. El aprendizaje y la enseñanza desde la Ontología del Lenguaje.</p>
<p>Unidad 2</p>	<p>2.1. El Modelo OSAR. La escucha como competencia fundamental en las organizaciones. 2.2. Noción del observador. Distinguir dos enfoques posibles en las dinámicas conversacionales y sus consecuencias en el desempeño de los equipos. 2.3. Profundización en la noción de respeto. Marco Ético de la propuesta. 2.4. El hablar. 2.4.1 Modalidades del Habla. 2.4.2. Actos lingüísticos básicos: Afirmaciones y declaraciones. 2.5. Los juicios: Relación entre acción, juicio y persona.</p>
<p>Unidad 3</p>	<p>3.3. El ciclo de coordinación de acciones, peticiones, ofertas y promesas. 3.4. Cultura de impecabilidad. La confianza. 3.5. El contrato de enseñanza y aprendizaje.</p>

	<p>3.6. La mirada sistémica. Su implementación en el espacio de la educación.</p> <p>3.7. El silencio. Rutinas defensivas del callar en la escuela. Procedimientos para su disolución.</p> <p>3.8. Diseño de conversaciones.</p>
Unidad 4	<p>4.1. El ciclo de la reflexión, diseño y evaluación.</p> <p>4.2. Emocionalidad y Corporalidad, los otros dos dominios del observador.</p> <p>4.3. La conectividad y los equipos educativos de alto desempeño. Construcción de equipos educativos de alto desempeño.</p> <p>4.4. Resultados de las aplicaciones en cada uno los establecimientos escolares participantes.</p>

Monitoreo y evaluación del Taller de CCGE

Paralelamente a la capacitación, en convenio con la Universidad Empresarial Siglo 21, se repitió el estudio de impacto realizado con los participantes de la edición 2019. La metodología del estudio contó con una medición de la situación inicial, una medición una vez terminada la capacitación y un análisis de resultados. En esta versión, se producirá un informe comparativo con el año anterior para validar las experiencias.

A continuación se informa el detalle de las tareas realizadas en el marco de este componente y los resultados obtenidos a partir de su implementación.

Tarea 7. Lanzamiento y acciones de convocatoria escuelas participantes

Responsable: Nuria Fadul

Meses: 1 y 2

Descripción

La tarea de lanzamiento y acciones de convocatoria abarcaron todas aquellas actividades realizadas a fin de difundir el Programa de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación entre las escuelas y realizar la convocatoria para la inscripción y participación efectiva.

Se realizó durante el mes de abril, acercando la información a todos los directivos de la comunidad de Córdoba Mejora. Esta tarea fue realizada por el equipo de la Fundación, con el asesoramiento del Programa de Convivencia Escolar del Ministerio de Educación de la Provincia.

Desarrollo

A partir de la experiencia en el CCGE 2018, para la edición 2019 se rediseñó completamente el proceso de convocatoria.

El primer cambio sustancial fue la decisión de realizar una convocatoria abierta entre los directivos egresados del programa en cuyas ediciones aún no se había implementado el programa CCGE. Esta convocatoria se lanzó con formulario de pre inscripción que tuvieron tiempo de completar hasta un mes antes del comienzo del programa. Paralelamente, se brindó información a los directivos sobre qué eran las competencias conversacionales, a la vez que se les envió un flyer informativo juntamente con el video testimonial que realizamos con los participantes de la edición anterior. Todo esto se reforzó con la primera jornada de formación continua que fue precisamente un Taller de Competencias Conversacionales. En esta primera instancia, 22 escuelas se preinscribieron y manifestaron estar

interesadas en participar con sus equipos de la propuesta, superando ampliamente las expectativas.

A partir de este punto, se realizaron varias tareas en paralelo. Por un lado, se envió el listado de escuelas interesadas al Programa de Convivencia Escolar, solicitando manifestaran su opinión sobre a qué escuelas se debería dar prioridad, y cuáles, por su situación particular, no estaban en condición de participar de esta formación.

Por otra parte, se les ofreció a los directivos preinscriptos, la posibilidad de ir a sus instituciones a presentar el programa a sus docentes a fin de asistirlos en la tarea de enrolamiento interno. Sin embargo, ante la dificultad de encontrar horarios en los que coincidieran la mayoría, pocas escuelas aprovecharon esta posibilidad. En esta instancia, también se mantuvieron conversaciones con los directivos a fin de conocer un poco la realidad institucional de la escuela, como así también la motivación para participar del programa, es decir, qué pensaban que iban a mejorar por participar.

Se elaboraron una serie de criterios ponderados de admisión, cada uno puntuado de 1 a 5, siendo 5 la máxima calificación posible en esa categoría. A partir de la suma de puntaje obtenido en estas variables, se elaboró un ranking de las diferentes escuelas. Los criterios fueron:

- Territorialidad: excluyente. La escuela debía estar localizada en Córdoba Capital o Gran Córdoba, a una distancia donde fuera viable que el equipo se desplace para asistir a los talleres los sábados y domingos correspondientes.
- Zona de vulnerabilidad: se les daría prioridad a aquellas escuelas que no podrían acceder a una capacitación de este tipo de otra manera (20% del puntaje total).
- Nivel de conflictividad: Se fundaba en la información solicitada a convivencia escolar del ministerio sobre el nivel de conflicto interno de cada institución: el objetivo es trabajar con escuelas con un nivel de conflictividad media, es decir, malos entendidos, objetivos que no se cumplen, situaciones de malestar puntuales y las típicas problemáticas propias del día a día y de los roces cotidianos entre personas. Si la escuela tiene una situación de conflicto muy compleja,

excede a las posibilidades de este programa y si todo es excelente, mejor darle prioridad a otra que le sea de más utilidad. Este criterio puntuaba un 40% del total con dos condiciones: Convivencia escolar tenía derecho de veto si consideraba que una escuela no era para el programa, quedaba fuera. La segunda es que si recomendaba expresamente el ingreso de alguna, entraba.

- Trayectoria de su/s directivo/s en FCM: contemplaba el involucramiento y compromiso de su directivo en las actividades de la fundación (10% del total).
- Situación institucional: a partir de conversaciones con los directivos, se valoraba si era el momento de la escuela para participar de una propuesta como esta. Por ejemplo: si el director se acababa de jubilar y aún no estaba nombrado el sustituto, claramente no era el momento, ya que no les serviría para consolidar equipo. Si en cambio, atravesaba un movimiento de renovación tras la jubilación de muchos docentes, era una candidata ideal.

A partir de la aplicación de los criterios, la lista de escuelas ingresantes quedó constituida como se muestra en la tabla que sigue a continuación. Cada escuela participaría con al menos el 10% de su equipo docente (al momento de la preinscripción, debían informar cuántas personas de su equipo estaban dispuestas a participar).

Nombre y Apellido	Escuela	Puntaje	Comentarios
Liliana Peiretti	IPEM 18	470	Escuela recomendada por convivencia escolar.
Teresa Mónica Bazan	IPEM 185 PERITO MORENO	460	Escuela recomendada por convivencia escolar por ser muy requerida en la zona.
Rodriguez Claudia	IPET 378	420	Escuela seleccionada por puntaje e insistencia: ella y su equipo están enrolados desde febrero.
Beatriz Scalambra	IPET N° 70 Dr.H.	410	A igual puntaje se eligió esta escuela por dos motivos: tamaño: es más grande y por tanto,

	Dionisi		mayor alcance en cantidad de alumnos; y sobre todo, nivel de enrolamiento de la directora: asistió a una charla informativa del PFLE en febrero pensando que era sobre el CCGE...
Graciela Ibañez	IPEM 153	410	Primero en lista de espera
Patricia E. Federico	Ipem 10	400	Segundo en lista de espera.

Una vez confirmada la admisión a las escuelas, se envió un formulario de inscripción para que cada uno de los participantes se inscribiera y confirmara el conocimiento de las características y condiciones del programa, como así también para que asumiera su compromiso de participar y cumplir con todos los requerimientos aprobación.

Esta instancia tuvo algunos resultados inesperados, ya que aunque la suma de las personas de las escuelas seleccionadas con intención de participar, excedía con creces el cupo de 45 personas del programa, movimientos de último momento hicieron que se inscribieran 44, de las cuales seis nunca llegaron al primer taller, por lo que ya quedaron fuera del CCGE definitivamente.

Conclusiones

Si bien el nuevo procedimiento de convocatoria implicó mayor control del todo el proceso y facilitó notablemente esta tarea más allá de su complejidad en sí misma, se observa que aún hay aspectos a mejorar a fin de poder cubrir todas las plazas de participantes.

Uno de los aspectos que se presenta como mejorable es convertir la charla informativa en obligatoria, atendiendo al desfasaje observado entre la cantidad de personas que los directivos de las escuelas consideraban que se enrolarían para participar (55), los que se inscribieron (44) y los que efectivamente participaron del primer taller (38).

No obstante, el hacer abierta la convocatoria, brindar y ofrecer espacios informativos a los directivos y realizar material de soporte con información (flyers), claramente repercutió en un proceso más ágil, y, sobre todo, mucho más proactivo por parte de los destinatarios, que se convirtieron en quienes tomaron la iniciativa de querer participar. Esto último fue fundamental para que se pueda decir que la convocatoria fue más exitosa que la del año anterior.

Tarea 8. Ejecución de talleres intensivos

Responsable: Álvaro Ortiz, Alejandra Duhalde. Colabora el equipo de coaches.

Meses: 2, 4 y 6

Descripción

Los talleres intensivos son encuentros de capacitación de dos jornadas consecutivas (sábado y domingo de 9 a 18hs) al que asisten todos los participantes del programa. En esta instancia, se desarrollan todos los contenidos con una metodología teórico- práctica. Es decir, una vez explicada la distinción, se proponen diferentes dinámicas orientadas a que cada participante pueda identificar cómo las vivencia en su hacer cotidiano.

Se estableció la realización de 3 talleres intensivos: al inicio, al medio y al final de programa.

Fundamentación

La instancia de los talleres es uno de los pilares donde se apoya el programa CCGE. En cada taller, especialmente en el 1º y 2º, se sientan las bases de los contenidos que se trabajarán en los siguientes laboratorios y tareas, es decir, es donde se empiezan a transformar la calidad de las conversaciones que se mantienen y, por tanto, las relaciones que se construyen con el otro. Mientras que en el 3º se recapitula todo lo aprehendido y se trabajan distinciones que contribuyen al cierre de todo el proceso. Sin los talleres, todas las demás actividades quedarían a la deriva.

Objetivos

A partir de los contenidos propuestos, transmitir las distinciones necesarias para mejorar la calidad de las conversaciones que se mantienen, promoviendo la legitimidad y el respeto mutuo aceptando a un otro diferente.

Desarrollo

Primer Taller Intensivo

El sábado 4 y domingo 5 de mayo de 9 a 18 h, en el hotel Cesar C. Carman del Automóvil Club Argentino, tuvo lugar el primer taller presencial y lanzamiento del Programa de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación que contó con la participación de 38 personas de cuatro escuelas de la ciudad. El taller estuvo a cargo de Álvaro Ortiz y Alejandra Duhalde, y fue asistido por todos los coaches del programa.

Objetivos

Este taller tuvo como objetivo brindar una primera aproximación a la Ontología del Lenguaje mostrando sus principales distinciones y sentando las bases para profundizar el trabajo en los 3 dominios: cuerpo, emoción y lenguaje.

Metodología

El encuentro se desarrolla con una modalidad teórico práctica, donde los facilitadores proponen diferentes dinámicas que invitan a los participantes a distinguir en su propio hacer cotidiano, los conceptos presentados, favoreciendo el autoconocimiento, la construcción de comunidad y el aprendizaje constructivo.

Desarrollo

Durante las dos intensas jornadas de trabajo, se desarrollaron contenidos básicos de la ontología del lenguaje: Modelo OSAR, Aprendizaje, escucha, observador, modalidades del habla, afirmaciones y declaraciones. Estas distinciones se abordaron a través de dinámicas corporales y ejercicios prácticos que permitían realizar una aproximación a la temática desde lo vivencial, que luego se ampliaba con contenido teórico, es decir, la explicación filosófica de las distinciones enumeradas más arriba y de sus

implicancias. También se incluyeron ejercicios de corporalidad, orientados a que todo sea trabajado desde los tres dominios básicos: cuerpo, emoción y lenguaje.

Se trabajó especialmente sobre los diferentes observadores que cada persona puede ser: desde la biología, la propia historia y las emociones, con ejercicios prácticos que ponían en evidencia estos contenidos de manera simple y fácil de observar.

Conclusiones

Todo lo trabajado durante este taller apuntó a mostrar un paradigma diferente sobre la manera en la que la realidad es percibida y en la que se establecen las relaciones. A medida que avanzaba el taller, comenzó a notarse cómo iban cambiando las perspectivas de los participantes, en sus preguntas, en su manera de relatar... Por ejemplo, personas que cuando llegaron dijeron que sus expectativas sobre la capacitación era de índole intelectual: aprender conceptos, herramientas, etc., al final del segundo día manifestaban “haberse dado cuenta que también tenían un cuerpo y emociones que influían en cómo se relacionaban con los demás”. Esto podría constituirse como el inicio de la percepción de un cambio de paradigma donde deja de entenderse al ser humano como ser racional, y comienza a ser mirado como un ser emocional con un cuerpo y un lenguaje. Esto implica un cambio de mirada del “tener razón” al “yo veo la situación de esta manera, ¿vos cómo lo ves?”, favoreciendo la comprensión mutua y la construcción colectiva, mejorando por consiguiente la comunicación con los otros.

Todo lo anterior, se desarrolló en un contexto donde las emociones tuvieron mucha presencia. Todos manifestaron salir enriquecidos a partir de los nuevos aprendizajes y experiencias compartidas, con mucho en qué pensar.

Me voy enriquecida con un montón aprendizajes. Muchas gracias por esta experiencia porque nunca había experimentado algo igual. (Profesora IPEM 18)

Muchas gracias por esta oportunidad. Me encanta todo lo vivido, no puedo esperar a ver lo que sigue. (Profesor IPEM 185)

Desarrollo del Segundo Taller Intensivo

El segundo taller presencial también tuvo lugar en el Hotel del Automóvil Club Argentino, Dr. César Carman, los días 27 y 28 de junio de 9 a 18 h, y contó con la participación de 32 asistentes el sábado y 34 el domingo. Las ausencias se debieron principalmente a problemas de salud. Sus facilitadores fueron Álvaro Ortiz y Alejandra Duhalde y fue asistido por todos los coaches del programa.

Objetivos

Desarrollar una conciencia emocional que permita reconocer el propio mundo emocional, para así poder distinguir el de los demás, dándole lugar en las relaciones cotidianas, favoreciendo la empatía. Asimismo, sentar las bases para una coordinación de acciones más efectiva.

Metodología

El foco de este encuentro fue trabajar el dominio de la emocionalidad. Se continuó en la misma línea del 1º Taller. Los temas se abordaron intercalando contenidos teóricos con ejercicios vivenciales y de corporalidad.

Los temas trabajados durante este encuentro fueron:

- El enfoque sistémico.
- La emocionalidad.
- Estados de ánimo.
- Los cuatro estados de ánimo básicos.
- El ciclo de coordinación de acciones.

Desarrollo

Durante las dos jornadas se trabajó en identificar el propio mundo emocional y tomar conciencia de cómo las emociones operan en nuestro día a día, para poder estar más abiertos a atender el mundo emocional de los demás, y asistirlos y relacionarnos desde esa comprensión.

Asimismo, se trabajaron las distinciones básicas de la coordinación de acciones: ofertas, pedidos y promesas. Sus características y condiciones y, sobre todo, cómo llevarlas a la práctica para ser efectivos en nuestro trabajo y relación con otros.

Conclusiones

Este segundo encuentro constituyó un momento clave en la capacitación de los equipos escolares ya que, por las dinámicas y las temáticas trabajadas, manifestaron satisfacción de conocer este nuevo enfoque porque aborda de manera profunda la ontología del lenguaje y la transformación es observable en los participantes. Mientras que en la mañana del sábado se mostraban aún resistentes en los ejercicios de corporalidad –especialmente en aquellos que implicaban contacto con sus compañeros–, al cierre del domingo se observó a los participantes más dispuestos a compartir sus sensaciones y cómodos en las dinámicas que se proponían. En este sentido se puede afirmar que el recurso de lo lúdico resultó muy útil para vencer resistencias e involucrar a todos en las actividades propuestas.

De esta manera, favorecer y desarrollar estas sensibilidades en los participantes, contribuyen a desarrollar la empatía en sus relaciones y conversaciones cotidianas, favoreciendo una mejor gestión emocional, tanto propia como del interlocutor, generando así, conversaciones de mayor calidad y efectividad.

La propia dinámica del taller por sus contenidos y las actividades propuestas, propició un clima emotivo. Los participantes manifestaron estar “felices” y “agradecidos” de poder participar de este programa que “no deja de sorprenderlos” en cada encuentro. En sus propias palabras:

Lo emocional fue lo más fuerte de este encuentro, todos en mi grupo salimos muy movilizados. (Profesora IPET 70)

No puedo parar de agradecerles la increíble oportunidad de ser parte de este programa. Gracias por todo lo que generan. (Docente IPET 378)

Desarrollo del Tercer Taller Intensivo

El tercer taller presencial también tuvo lugar, al igual que los dos anteriores, en el Hotel del Automóvil Club Argentino, Dr. César Carman, los días 28 y 29 de septiembre de 9 a 18 hs., contando con la participación de 30 asistentes el sábado y 31 el domingo. Las ausencias se debieron a problemas de salud, sumados a 2 bajas de último momento. Sus facilitadores fueron Álvaro Ortiz y Alejandra Duhalde y fue asistido por todos los coaches del programa.

Objetivos

Identificar las rutinas defensivas del callar y cómo afectan a los resultados individuales y del equipo, de manera que a partir de poder identificar las propias rutinas, desarrollar las habilidades necesarias para disolverlas. Aprender a diseñar conversaciones como forma de intervenir en el contexto, especialmente frente a conversaciones difíciles. Hacer un cierre del programa, recuperando los aprendizajes logrados y lo que los asistentes consideran que se llevan tras haber participado.

Metodología

Este taller continuó en la misma línea de los dos anteriores, abordando los temas intercalando contenidos teóricos con ejercicios vivenciales y de corporalidad. El foco de este encuentro fue trabajar el silencio, especialmente cuando se convierte en un obstáculo en la relación que se construye con el otro.

Los temas trabajados durante este encuentro fueron:

- El silencio. Rutinas defensivas del callar en la escuela. Procedimientos para su disolución
- Diseño de conversaciones
- El ciclo de la reflexión, diseño y evaluación
- La conectividad y los equipos educativos de alto desempeño. Construcción de equipos educativos de alto desempeño.

Desarrollo

Durante estas dos últimas jornadas de capacitación, se comenzó con una puesta en común de cómo había impactado en la vida de cada uno todo lo que trabajado en el programa. Casi todos relataron cómo participar de esta formación, les había cambiado la manera de relacionarse con los demás y con ellos mismos, y por consiguiente los resultados obtenidos en sus interacciones.

Tras ese compartir, se adentraron en el tema del silencio, los distintos tipos y cuándo se constituye en una rutina defensiva. Cada uno trabajó primero en sus propias rutinas, para luego identificar en equipo las que se desarrollaban en la escuela. Tras identificarlas, comenzaron a trabajar en las habilidades necesarias para desactivarlas.

El siguiente tema trabajado durante el encuentro, fue el diseño de conversaciones. Qué tipo de conversaciones podían identificar, cuáles eran las más pertinentes según los resultados que se buscaba lograr. Cómo diseñar la conversación cuidando la generación de contexto y la emocionalidad necesaria.

Asimismo, se trabajaron las distinciones asociadas al ciclo de la reflexión, el diseño y la evaluación, a la vez que las habilidades necesarias para constituirse en equipos de alto desempeño.

El encuentro finalizó con un cierre donde se puso en común lo que más valoraban de haber participado de este programa y de los aprendizajes que se llevaban.

Conclusiones del taller

El tercer taller intensivo, mostró un salto cualitativo en el desarrollo del proceso individual de cada uno de los participantes. Si al segundo taller todavía muchos llegaban sin saber bien a qué iban, en este todos llegaron entusiasmados y con cierta nostalgia de cierre...

En relación a los objetivos propuestos, todos fueron alcanzados. Los participantes pudieron trabajar sus rutinas defensivas, tanto las propias como las que percibían en su escuela y elaborar la estrategia para

abordarlas. También diseñaron cómo iban a seguir una vez terminada la formación, cuál sería su primer acción para continuar con el proceso al día siguiente.

En relación a los aprendizajes, casi todos manifestaron llevarse nuevas formas de hacer y de abordar la realidad, una manera más empática y con mayores habilidades para aceptar a un otro diferente. En sus propias palabras:

He logrado un proceso empático a través de la escucha dentro del aula que ha cambiado a relación con mis alumnos y disminuido la violencia física y simbólica entre ellos. (Docente IPEM 18)

El taller me aportó herramientas para repensar las conversaciones que entablaba o que callaba. Mejorar y/o planificar nuevos encuentros conversacionales más saludables y productivos. (Docente IPET 378)

Siempre supera mis expectativas. Cada taller me aporta para llegar a ser más coherente. (Docente IPEM 185)

Herramientas para el aprendizaje personal, y aplicables al ejercicio de la docencia, tanto en las aulas con los alumnos como también para el trabajo en equipo con demás colegas. (Docente IPEM 185)

Conclusiones de la tarea

De acuerdo con lo observado, y a partir del propio relato de los participantes, la participación en los talleres intensivos contribuyó a desarrollar nuevos hábitos conversacionales. Estos hábitos se ven reflejados en la manera en que se relacionan entre ellos y el nivel de compromiso con que encarán las actividades propuestas, compromiso que fue evolucionando con el correr de los encuentros: desde una cierta resistencia al contacto con otro y la dificultad de realizar las dinámicas de corporalidad propuestas, a fluir cómodamente en el abrazo y el compartir.

Se manifiestan claramente un aumento de la empatía y un abandono de la necesidad de “tener razón” para enfocarse en un “construyamos juntos”, dando cabida al mundo emocional de cada uno, relacionándose desde la empatía y buscando lograr una coordinación de acciones efectiva.

Cada uno de los talleres, sirvió como espacio de integración de lo que venía sucediendo en el seno de las comunidades, a la vez que como impulsor de los próximos pasos a seguir, tanto en el marco del programa, como tras su finalización. En este sentido, se cumplió con el propósito de ser uno de los pilares fundamentales donde se apoya el programa.

A partir de lo relatado, podría afirmarse que el desarrollo de estas habilidades conversacionales, contribuyó a mejorar la calidad de las relaciones entre los participantes, favoreciendo la construcción de intimidad y la consolidación de las comunidades de aprendizaje, para a partir de ahí, generar la confianza necesaria para trasladar lo aprendido a otros espacios.

Tarea 9. Ejecución de actividades por comunidades: laboratorios, tareas de autoaprendizaje y conversaciones de coaching

Responsable: Coaches del equipo de Newfield Consulting.

Meses: 2 a 7

Descripción

El programa CCGE prevé la distribución de todos los participantes en comunidades que sirvan de espacio cuidado de contención y aprendizaje. Cada una de estas comunidades está a cargo de un coach. Respetando las escuelas de pertenencia, según la cantidad de asistentes por escuela, cada una de ellas albergará una o dos comunidades en cuyo seno se realizarán gran parte de las actividades previstas.

En el gráfico a continuación se puede observar la distribución de comunidades por escuela, cantidad de participantes y los niveles de cumplimiento de cada actividad. Este programa finalizó formalmente el 29/09 con el último taller intensivo. Sin embargo, a pedido de muchos de los participantes, se concedió una semana más de prórroga para poner al día las tareas pendientes.

Escuela	Comunidad	Cant. Particip.	Coach	Bajas	Actividades Aprendizaje Individual						Laboratorios / Asistencia				Coaching individual			
					1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4
IPEM N° 18 Dr. Federico Anibal Cumar	1	8	Juli	1	7	7	7	6	4	4	7	5	7	6	7	7	6	6
IPEM N° 185 Perito Moreno	2	6	Anahí	2	6	4	4	4	4	4	6	5	5	4	6	5	5	5
	3	7	Diego		7	7	7	7	4	4	7	7	7	7	7	7	7	7
IPET N° 378	4	4	Dolo		4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	Fer		5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
IPET N° 70 Dr. H. Dionisi	6	4	Caro		4	3	2	3	3	0	4	4	4	4	4	3	3	2
	7	4	Seba	2	4	2	2	1	1	1	4	4	3	2	4	4	2	2
TOTAL		38		5	37	32	28	27	21	18	37	34	35	32	37	35	32	31
PORCENTAJE		100%		13%	97%	84%	74%	71%	55%	47%	97%	89%	92%	84%	97%	92%	84%	82%

CRONOGRAMA GENERAL DEL PROGRAMA 2019



Cada comunidad, acompañada por su coach, se constituyó en el espacio de “ensayo” de las nuevas habilidades trabajadas, permitiendo desarrollar y profundizar lo aprendido en un contexto cuidado y de intimidad.

A fin de contemplar el avance y la evolución con mayor detalle, se presentará cada comunidad por separado, detallando el nivel de avance con las actividades en general y los resultados obtenidos.

Metodología

El trabajo por comunidades se realizó a través de tres tipos de actividades diferentes:

- Laboratorios: son instancias de “ensayo”, en un espacio cuidado, las competencias, contenidos y distinciones que se trabajen a los largo del curso. Son 4 en total, duran alrededor de 5 horas y son facilitados por el coach que acompaña a la comunidad. En cada laboratorio se hace foco en una temática específica, y si bien cada coach le da su impronta, el diseño y las actividades generales son iguales para todos los participantes, independientemente de la comunidad en la que lo realicen.

Si bien al primer laboratorio lo realizó cada comunidad por su cuenta, a partir del segundo (y a pedido de los participantes), las comunidades comenzaron a reunirse por escuelas para esta instancia, a fin de favorecer de esta manera la consolidación de los equipos escolares.

- Actividades de autoaprendizaje: se refiere a seis actividades que los participantes reciben por mail según el calendario informado en apartados anteriores. Cada una consiste en una serie de consignas orientadas a generar una reflexión personal, identificando cómo se observan las distinciones trabajadas en la propia vida, invitando a buscar evidencia en la manera de comportarse y a elegir qué aspectos se quieren conservar y cuáles no, diseñando la estrategia para hacerlos. En ellas se incluyen las lecturas pertinentes para las distinciones trabajadas, tanto de los libros facilitados al comienzo del curso como de papers complementarios.

Varias de las tareas implican la realización de una réplica, es decir, de una instancia de diseño, elaboración y comunicación a un grupo de pares o alumnos de los contenidos que se van trabajando durante el programa y los aprendizajes que se registran. Una de estas réplicas será observada por el coach a cargo de la comunidad.

- Conversaciones de coaching individual: el diseño del programa está orientado a movilizar a los participantes en los fundamentos de su actuar cotidiano. Esto implica una movilización emocional y la emergencia de diferentes reacciones emocionales frente a la nueva mirada propuesta sobre su ser en el mundo. Para acompañar este proceso, se prevén 4 conversaciones en contexto de coaching para cada participante con el coach a cargo de la comunidad.

En esta conversación, el participante propone los temas que le preocupan, los aprendizajes que registra y aquellos que todavía no está pudiendo lograr, para que, a través del formato específico de conversación que es el coaching, logren diseñar el camino que lo lleve a alcanzar sus propios objetivos.

Desarrollo

Se detalla el trabajo realizado en el seno de las diferentes comunidades.

Comunidad 1

Responsable: Julia Pinha

Cantidad de participantes: 8 (1 se bajó el 2º día del 1º taller)

Objetivos/temas trabajados: observador- escucha- modelo OSAR- conversaciones públicas y privadas- enfoques y modalidades del habla- declaraciones y afirmaciones- juicios- diseño estratégico de la identidad- enfoque sistémico- emociones y estados de ánimo- emocionalidad y lenguaje- ciclo de coordinación de acciones- la promesa- queja- reclamo- confianza.

Metodología de trabajo

La metodología que abordamos es reflexivo vivencial, donde los participantes atraviesan diferentes instancias que implican la experimentación y reflexión de situaciones para el desarrollo de sus conocimientos y habilidades, la autoobservación como recurso para el autoconocimiento, y el seguimiento individual para trabajar en las fortalezas y limitantes individuales.

Apreciaciones generales de los participantes y del coach sobre la comunidad: cada miembro de la comunidad realizó su propio proceso de aprendizaje trabajando competencias claves que repercutirán en la calidad educativa como gestión de emociones, indagación, autoconocimiento.

Actividades de aprendizaje individual

Cantidad de tareas: hasta la fecha de este informe, los participantes recibieron 6 tareas de autoaprendizaje con desiguales niveles de respuesta. Se acompañó especialmente a aquellos miembros de la comunidad que manifestaron mayores dificultades para cumplimentar esta instancia. Si bien al final se notó un esfuerzo mayor, sólo 4 integrantes cumplieron con todas las tareas solicitadas.

TAREA 1: Revisión del observador y de las redes conversacionales. Entregaron las 7 participantes.

TAREA 2: Puesta en práctica de escucha y modalidades del habla. Entregaron 7 participantes

TAREA 3: profundizar los conocimientos respecto a las declaraciones básicas y los juicios. Entregaron 7 participantes

TAREA 4: aprender a rediseñar la identidad a partir del rediseño de juicios. Entregaron 6 participantes.

TAREA 5: Profundizar la habilidad de gestionar emociones. Entregaron 4 participantes.

TAREA 6: Ahondar en la coordinación de acciones: Peticiones, Ofertas y Ciclo de la Promesa. Entregaron 4 participantes.

Conclusiones de Actividades de aprendizaje individual:

Si bien las tareas no fueron la instancia con mayores dificultades manifiestas, las otras actividades del programa han permitido comprobar que estaban aplicando los conocimientos aprendidos y generando cambios en sus entornos, como ser: equilibrar la balanza proposición- indagación, profundizar la escucha en personas muy cerradas, gestionar apreciativamente las emociones, rediseñar sus oportunidades de aprendizaje a través de la revisión de sus juicios y coordinar acciones más efectivamente tanto en su vida personal, como en su espacio laboral.

Laboratorios

Laboratorio 1. 05/06/2019. 14 a 18 h

Participantes: 7 integrantes de la comunidad y 1 docente de otra comunidad

Temas trabajados: El Observador

Conclusiones del encuentro:

El autoconocimiento y el registro del OBSERVADOR que están siendo fue el foco de esta actividad. Mediante una actividad de "autorretrato" con su particular dinámica de registro definiendo acciones concretas y emociones, permiten conectarse con lo que están viviendo y han vivido. También se generaron dinámicas corporales que permiten conocerse desde este dominio particular.

Laboratorio 2. 24/06/2019. 9 a 13 h

Participantes: 5 integrantes de la comunidad y 2 docentes de otra comunidad

Temas trabajados:

1. El MODELO OSAR, focalizado en la escucha, permitiendo reconocer los obstáculos que registran en esta competencia, lo que lleva a mirar los aprendizajes necesarios a efectuar como observador en pos de desarrollar mi capacidad de escuchar
2. Los juicios que tenemos y se generan desde el lenguaje, a través de una dinámica de “tarjetones” donde cada participante escribía algo que lo definiera y el otro, sin saber quién era la persona que lo escribía, emitía los juicios que le generaba la frase.

Laboratorio 3. 26/08/2019. 12 a 16 h

Participantes: 7 integrantes de la comunidad y 1 docente de otra comunidad

Temas trabajados: En este laboratorio se hizo foco en los registros emocionales y en cómo los sistemas intervienen en nuestra forma de actuar y sentir.

La dinámica que se utilizó es que cada participante traiga fotos significativas de diferentes etapas de su vida, y luego compartían lo que identificaban emocionalmente y en el observador que está siendo mediante esa foto.

Laboratorio 4. 23/09/2019. 13 a 17 h

Participantes: 6 integrantes de la comunidad

Temas trabajados: En este laboratorio se hizo foco en la confianza y en recapitular el camino recorrido.

La dinámica utilizada fue un juego de mímicas donde en silencio, cada uno de los participantes desde su corporalidad reflejaba su confianza, mientras que los demás le devolvían en espejo la corporalidad que veían. ¿Qué le pasaba a cada uno al verse espejado en los demás?

Nota: En todos los laboratorios las docentes estaban predispuestas a todas las actividades mostrando gran proactividad.

Se retiraron de ellos con aprendizajes, gratitud y expectativa de trasladarlo a su ámbito laboral, y así lo hacen, con cambios notables en las aulas y pares.

Coaching individual

Cantidad de encuentros: 4 por persona

Conclusiones generales de los encuentros

En todas las sesiones asistieron todas las participantes citadas con gran entusiasmo, predisposición y seriedad. Allí desarrollamos un vínculo de aprendizaje que apuntó a la configuración de un espacio de confianza entre coach y participante, en el que se llevaron adelante procesos de reflexión sobre los comportamientos habituales, los obstáculos que generan y la implementación de modalidades alternativas que sean más efectivas, satisfactorias y saludables para el individuo y la organización.

Comunidad 2

Responsable: Anahí Heinz

Cantidad de participantes: 5 (originalmente eran 6 pero dos abandonaron)

Objetivos/temas trabajados:

- a. el autoconocimiento identificando los obstáculos de aprendizajes y sus fortalezas tanto en el ámbito personal como en el ámbito laboral
- b. Lograr tener registro emocional
- c. el aprender a entender/respetar las diferentes miradas con las que conviven y en función a eso no “descartarlas” por el solo hecho de ser diferentes a las personales,
- d. Aprender a escuchar, mejorar las relaciones generando

Conversaciones efectivas

- e. Aprender a observarse en las réplicas, vinculando su “ser docente” con su particular forma de mirar las cosas

Metodología de trabajo

Los participantes finalizaron el programa encontrándose profundamente conectados, logrando identificar el impacto éste generaba en ellos y lo que estaban logrando en sus diferentes contextos.

En algunos casos, fue gradual la manera en cómo participaban y se iban involucrando en las diferentes actividades, en otros casos desde el inicio fue generando inquietudes, y llegando a las últimas instancias del programa, las 5 participantes lograron grandes aprendizajes trabajando aspectos concretos e identificando los procesos en los cuales se encuentran

Actividades de aprendizaje individual

Cantidad de tareas: 6

Tarea 1. Entregaron 6.

Conclusiones de la tarea:

La tarea 1 tiene como objetivo el reconocer el “observador” que cada uno es, lo que lleva a tener determinados comportamientos y no otros, registrando cuanto espacio le damos a que otro pueda intervenir analizando cuánto proponemos e indagamos en situaciones concretas

Tarea 2. Entregaron 4.

Conclusiones de la tarea

La tarea 2 se centró en la competencia de La Escucha, buscando que el participante reconozca las oportunidades de mejora en la misma, y se auto-observe en hechos concretos para, a partir de estos, saque sus propias conclusiones.

Tarea 3. Entregaron 4.

Conclusiones de la tarea

La actividad tenía como temática los actos lingüísticos. Lo que se solicitó es, por un lado, que identifiquen aquellas declaraciones que sienten se les dificulta realizar, las oportunidades que se les abriría en caso de superar esta limitación; y por otro lado, que busquen juicios positivos y negativos en su contexto para conocer su identidad pública, para luego contrastarla con su

identidad privada, permitiendo esto reconocer si como yo “me veo” es como “me ve” el resto.

Tarea 4. Entregaron 4.

Luego de analizar la identidad pública vs. la identidad privada, se solicita en esta actividad, que a través del modelo DEI, elija un juicio negativo que desee modificar, y pueda identificar los aprendizajes necesarios para lograr realizar las acciones pertinentes al juicio positivo que quiere alcanzar.

Tarea 5. Entregaron 4.

La temática central de esta actividad es el registro de la emocionalidad y poder detectar y reconocer, las acciones que cada emocionalidad permite o limita realizar. Con lo cual, se pretende que el participante reconozca las emociones que tiene, y transmite en sus clases y lo que esto genera.

Tarea 6. Entregaron 4

El foco de la tarea es trabajar la coordinación de acciones y el ciclo de la promesa a fin de mejorar la calidad de sus interacciones cotidianas en todos los dominios.

Laboratorios

Laboratorio 1. 28/05/2019. 14 a 18 h

Participantes: 5

Temas trabajados: El Observador

Conclusiones del encuentro:

El autoconocimiento y el registro del OBSERVADOR que están siendo fue el foco de esta actividad. Mediante una actividad de “autorretrato” con su particular dinámica de registro definiendo acciones concretas y emociones, permiten conectarse con lo que están viviendo y han vivido. También se generaron dinámicas corporales que permiten conocerse desde este dominio particular.

Laboratorio 2. 18/06/2019. 14a 18 h

Participantes: 4 integrantes de la comunidad (1 persona participó del mismo laboratorio con otra comunidad ya que en este horario no podía).

Conclusiones del encuentro:

Las temáticas de este laboratorio fueron:

1. El MODELO OSAR, focalizado en la escucha, permitiendo reconocer los obstáculos que registran en esta competencia, lo que lleva a mirar los aprendizajes necesarios a efectuar como observador en pos de desarrollar mi capacidad de escuchar
2. Los juicios que tenemos y se generan desde el lenguaje, a través de una dinámica de “tarjetones” donde cada participante escribía algo que lo definiera y el otro, sin saber quién era la persona que lo escribía, emitía los juicios que le generaba la frase

Laboratorio 3. 17/08/2019. 9 a 13 h.

Participantes: Se realizó conjuntamente con la otra comunidad del colegio, de esta comunidad participaron los 5 integrantes

En este laboratorio se hizo foco en los registros emocionales y cómo los sistemas intervienen en nuestra forma de actuar y sentir. La dinámica que se utilizó es que cada participante traiga fotos significativas de diferentes etapas de su vida, y luego compartían lo que identificaban emocionalmente y en el observador que está siendo mediante esa foto.

Laboratorio 4. 13/09/2019- 15 a 19hs.

Participantes: Se realizó conjuntamente con la otra comunidad del colegio, de esta comunidad participaron los 4 integrantes (una abandonó poco antes)

En este laboratorio se trabajó la confianza y sus componentes, y cómo construir confianza. La dinámica trabajada fue la de espejar la corporalidad de los compañeros a fin de trabajar como viven esta confianza. También se hizo un recorrido por las “huellas” de esta capacitación.

Coaching individual

Del primer Coaching, participaron las 6 integrantes iniciales, en donde se identificó cuáles eran los principales aspectos a trabajar.

En los segundos Coachings participaron 5 integrantes, ya que uno ya había dejado, donde se fueron retomando aprendizajes identificados entre un encuentro y el otro, como así también nuevas oportunidades de mejora. Esto mismo ocurre en el tercer coaching que también han tenido los 5 participantes, trayendo también las temáticas realizadas en los laboratorios y tareas acorde a la etapa del proceso. Por último, en el cuarto coaching, del cual participaron 5 integrantes, como coach observe la réplica que hizo cada participante, y luego de la cual, tuvimos el encuentro de coaching en donde lo que se devuelve es, en función a lo vivido y sintió la docente en la réplica y los resultados obtenidos, cuanto esto habla del observador que está siendo y de los puntos trabajados durante el proceso

Comunidad 3

Responsable: Diego Cmet

Participantes: 7

Objetivos/temas trabajados:

Los temas que hemos trabajado en el marco de los espacios de coaching individual han sido referentes al aprendizaje de competencias conversacionales genéricas, presentando cierta recurrencia la necesidad de aprender a poner límites a sobre demandas laborales en algunos casos o a no saber gestionarlas; aceptando cada solicitud sobre su quehacer, a presentarse como una autoridad frente al alumnado, pudiendo articular límites claros, a la escucha de las situaciones personales de los alumnos que dificultaban el desarrollo de sus clases, a la apertura de conversaciones difíciles con colegas y al reconocimiento personal de capacidades propias.

Así mismo en el marco de diferentes Laboratorios de trabajo grupales, pudimos conocernos como comunidad de trabajo, pudiendo identificar entre nosotros, espacios de aprendizajes en común frente al rol; conectándose con situaciones personales que llevaban tiempo sin resolución, propias de la vida personal o de momentos vitales y que según señalan, están tomando otro curso. En este sentido han acompañado los ejes de trabajo de la escucha como competencia básica (del otro; y de mis narrativas, de mis emociones y de mi cuerpo); así como también la potencialidad que el diseño personal de identidad tiene.

Metodología de trabajo

Se propuso una metodología de abordaje donde el participante debe realizar prácticas de trabajo pautadas (6 en total), que permiten la reflexión de la competencia tras la lectura de textos a tal fin, así como también la intervención en un espacio de réplica que en la mayoría de los casos ha sido el aula (salvo la directora que lo llevó a compañeros de trabajo).

A este proceso se le acompañan sesiones de coaching individuales que permiten abordar temas de mayor complejidad, por ser de características personales o por requerir foco en una intervención con el participante.

Apreciaciones generales de los participantes y del coach sobre la comunidad

Desde el primer día de formación se les explicó a los participantes sobre cuál sería la modalidad de trabajo (prácticas, réplicas, talleres, coaching, lecturas, y demanda de tiempo); haciendo notar que muchos habían sido convocados a participar con muy poca antelación (uno o dos días antes de que comencemos). Desde mi punto de vista esto requirió el trabajo y la generación de acuerdos laborales menos rígidos de comienzo, sumado a que los participantes se encontraban en general muy atareados de compromisos laborales. Hay que tener en cuenta que son docentes que dan clases en varios colegios.

Sí se observó en este sentido un atraso general con la entrega de sus prácticas de trabajo, para lo cual se establecieron re-acuerdos de entrega,

aunque finalmente 2 no llegaron a cumplir con este requisito. Así mismo en todos los participantes se rescatan procesos profundos de aprendizaje y un gran compromiso con develar cuestiones personales limitantes que no les permiten desarrollarse.

En este sentido, se trabajó desde la gestión responsable de una licencia, la posibilidad del cuidado del cuerpo, el cuidado de la voz, la autoridad desde el respeto propio y de los alumnos, la escucha del otro, la generación de acuerdos de trabajo y de coordinación de acción, la necesidad de poner límites ante situaciones de violencia.

Actividades de aprendizaje individual

Conclusiones de la tarea

En general como se señaló, los participantes estuvieron retrasados con las entregas de las tareas. En este sentido 4 de 7 en algún momento habían querido terminar con el proceso por sentir que les implicaba mucha actividad y lecturas. Hasta que se dieron cuenta que si se organizaban podían avanzar. También la directora quería dejar por encontrarse en una licencia; pero decidió avanzar por el valor que encontró en el programa y otro participante también quería dejar pero por problemas personales; aunque entendió que esto le ayudaría mucho para afrontar sus dichas situaciones.

Por tal motivo se decidió no ser incisivo con las entregas de las tareas aunque firme en el acompañamiento y con el compromiso de todos de avanzar en las tareas antes de la finalización del programa. En este sentido, 4 de los 7 participantes, lograron completar este requerimiento.

Laboratorios

Se realizaron los 4 laboratorios en las fechas pautadas por el programa según cronograma. De 4 horas de duración siendo el primero en la Institución Educativa; el segundo en mis consultorios y el tercero y cuarto hemos compartido el laboratorio con la otra comunidad de esta escuela en las sedes del ACA.

El primer laboratorio tenía como eje central El Observador-Tipos de Enfoque a nivel teórico y a nivel práctico la posibilidad de conformar una comunidad de aprendizaje, que permitiera, desde la apertura y confianza generar el conocimiento de particularidades de cada participante desde el eje del Observador.

El segundo encuentro tuvo como eje de trabajo La Escucha y el Tema de los Juicios, donde los participantes también pudieron compartir en conjunto cómo se sentían con el programa; qué movimientos venían realizando y qué quiebres se les venían presentando.

El tercer encuentro compartido tuvo como eje de trabajo la temática de las emociones y los estados de ánimo, en donde tras la facilitación de algunas distinciones, videos y dinámicas se pudo focalizar en el repertorio emocional de cada uno y las implicancias que los sistemas que tienen de origen impactan en sus vidas, así como también como la mirada de ellos impacta en sus alumnos.

En el cuarto y último laboratorio, se trabajó la confianza, sus elementos y los espacios en que construían o no confianza. También se hizo una recapitulación de todo lo trabajado y los logros alcanzados.

En todos los talleres se veló por la posibilidad de facilitarles herramientas a posteriori, que facilite la posible réplica de los mismos. Salvo el primer encuentro al cual una asistente no pudo asistir por encontrarse de licencia por enfermedad, todos participaron de todos los encuentros. Que fueron un día martes y dos días sábados.

Coaching individual

En este sentido y para dar cuenta de los procesos, les solicité a ellos mismos que den reportes de sus procesos de coaching y esto fue lo señaló por alguno de ellos:

Lo que puedo decir con respecto a mí, es que aprendí a situarme desde otro lugar a saber mirar de una forma integral o completa y no en parte como venía haciendo. También no solamente a oír sino a escuchar que es distinto a conocer o despertar en mí una faceta que no la tenía tan desarrollada, me anime a abrir. Considero que fue muy provechoso, fructífero haber recorrido este camino. Aplicarlo en mi grupo de

réplica sirvió para conocernos todos desde lo profundo como seres humanos que son nuestras emociones o en nuestros estados emocionales a interactuar desde ese lugar y que no estamos quizás acostumbrados a hablar desde ahí, y valorar la palabra de los demás También para hacer una paréntesis en las situaciones de la vida cuando lo requiera. Diego, sobre su acompañamiento fue muy lindo vivenciar este proceso, me sentí confiada al poder mostrarme tal cual uno es y disfrute cada paso de este proceso y aprendí desde ese lugar. (Docente IPEM 185).

El proceso llevado a cabo es para mí bastante enriquecedor. En cuanto a lo laboral y más en lo personal. He podido distinguir acciones que debía cambiar y eso me ha ayudado bastante. Las lecturas, Los talleres, los laboratorios han permitido lento pero continuo cambio en mis acciones; sobre todo por el acompañamiento personal e individual del coach en este proceso. Me siento constantemente revisando y revisándome en mis acciones. Y eso hace que me pregunte y me indague a la vez a mi misma. Esto me genera a veces entusiasmo, otras temores, o tal vez inseguridad... lo cual no es un anclaje, sino más bien una invitación a nuevas posibilidades, por lo que por ahora cierro con un GRACIAS gigante y un abrazo. (Docente IPEM 185).

En relación a las réplicas fui de menor a mayor ya realice 4 con tercero a y al principio la primera me costó crear el clima poco a poco fui agregando algunas cosas como música instrumental videos y fue fluyendo más el feedback con los chicos. Los temas que fui tratando fue comunicación, lenguaje corporal, sentimientos positivos y negativos, Discriminación desde los efectos de las emociones que nos produce cuando nos sentimos diferentes. En relación a los talleres estoy muy atrasado con la entrega de las tareas. Y en relación a nuestros encuentros de coaching son muy buenos y positivos, la forma de acompañarnos en el proceso. Tal vez estaría bueno más entrevistas personales pero obvio es complicado somos muchos y los tiempos son pocos. El coach es bastante claro al momento de bajar las actividades y los procesos. Se le nota comprometido con el grupo. De lo que falta me parece que algunos temas no se han desarrollado tanto. Creo que en las formas de comunicación de debería haber ejercitado más porque en definitiva somos comunicadores y a todos nos falta mucho en trabajar en ese aspecto. (Docente IPEM 185).

Conclusiones finales

Noto aprendizajes en todos los participantes de la comunidad en diferentes competencias conversacionales y genéricas. Sí se presentó en todos un atraso en la entrega de las tarea, sumado entre otros factores a la gran

demanda de actividades propias del rol docente, que deben mediar con la formación. De igual forma se abrieron conversaciones con cada uno para poder acompañarlos en este proceso de aprendizaje de manera más particularizada, logrando que la mayoría complete también este objetivo.

Comunidad 4

Responsable: Dolores Villada

Participantes: 4

Objetivos/temas trabajados: favorecer la integración social de los alumnos y la integración y generación de acuerdos de convivencia por parte del plantel docente a fin de coordinar acciones y mejorar la convivencia en la escuela con impacto en la comunidad cercana.

Metodología de trabajo

3 Talleres grupales, 4 laboratorios por comunidad/Escuela, 4 encuentros individuales con cada participante, 6 Trabajos prácticos, 5 Réplicas (una de ellas observada).

Apreciaciones generales de los participantes y del coach sobre la comunidad: acuerdos, temas trabajados, objetivos propuestos, etc.

- Hemos podido conocernos e integrarnos como equipo desde el respeto a nuestras diferencias.
- Generar y compartir con los alumnos y entre docentes espacios emocionales más expansivos.
- Dimensionar el impacto de las acciones del docente en el aula y la familia de los alumnos para acompañarlos a una convivencia más sincera y de apoyo recíproco.

Actividades de aprendizaje individual

Cantidad de tareas: 6

Tema u objetivo del tarea (según corresponda): Observador, La escucha, El Modelo Osar, El modelo DEI, Enfoques, La corporalidad, La Emocionalidad, El Ciclo de Coordinación de Acciones.

Conclusiones de la tarea

Las tareas requieren un espacio de lectura y reflexión acerca de la práctica cotidiana de la docencia y los modos de relación que predominan en cada participante, para desde allí acompañarlos a instalar formas más positivas de relación con otros.

Iniciaron 4 alumnos y los 4 finalizaron el programa. Su nivel de participación fue alto en actividades presenciales a las que asistieron con entusiasmo, participando activamente (sesiones individuales, laboratorios de aprendizaje y conferencias generales). Lamentablemente, sólo dos participantes lograron completar las actividades escritas.

Laboratorios

Fechas: 18 de Mayo, 15 de Junio, 3 de Agosto, 14 de septiembre.

Duración: 4 horas cada uno.

Temas trabajados: Llevar a la práctica los temas vistos en los talleres grupales y material de lectura por tarea.

Cantidad de asistentes: participaron los 4 miembros de mi comunidad más los otros cinco participantes de la otra comunidad de la misma escuela.

Conclusiones de los encuentros

Los cuatro encuentros llevados a cabo, puedo afirmar que han contribuido a potenciar la confianza entre los participantes, permitiéndoles experimentar como desde la escucha respetuosa a la diversidad, y la práctica de conversaciones asertivas, se modifican los vínculos existentes y se generan nuevas relaciones.

Los participantes compartieron experiencias personales y a partir de lo aprendido las nuevas experiencias que tienen en el aula, esto generó

sinergia entre ellos. Finalizaron en el programa los 4 participantes que iniciaron en mi comunidad.

Coaching individual

Cantidad de encuentros: hemos realizado 4 sesiones con cada participante.

Conclusiones generales de los encuentros: En los espacios individuales los alumnos han podido abordar, en un espacio confidencial, problemas de su vida en comunidad, dificultades para expresar lo que necesitan, poner límites, aceptar opiniones distintas a la propia; en general problemáticas de distintas formas de violencia que viven en su medio social y escolar.

Reflexionar en un espacio de estas características acerca de sus acciones les ha permitido iniciar el aprendizaje de formas de relación más respetuosas en el ámbito educativo y en su vida familiar y social.

Comunidad 5

Responsable: Fernando Giordano

Participantes: 5

Objetivos/temas trabajados: la integración social de los alumnos y la necesidad de integración y puesta en común por parte del plantel docente a fin de coordinar acciones y mejorar el clima de la Escuela y las tareas interdisciplinarias.

Metodología de trabajo

3 Talleres grupales, 4 laboratorios por comunidad/Escuela, 4 encuentros individuales con cada participante, 6 Trabajos prácticos, 5 Réplicas (una de ellas observada).

Apreciaciones generales de los participantes y del coach sobre la comunidad: acuerdos, temas trabajados, objetivos propuestos, etc.

- Integración con los alumnos
- Llevar y validar la emocionalidad en el aula.
- Aprender a ver a otro como un legítimo distinto

- Nuevo acuerdo en Sala de Profesores

Actividades de aprendizaje individual

Cantidad de tareas: 6

Tema u objetivo del tarea (según corresponda): Observador, La escucha, El Modelo Osar, El modelo DEI, Enfoques, La corporalidad, La Emocionalidad, El Ciclo de Coordinación de Acciones.

Conclusiones de la tarea: Si estuvieron demorados con las entregas gran parte del proceso y sólo 3 llegaron a completarlas, fue la forma de invitarlos a reflexionar los temas que atraviesa el programa. Son momentos de introspección y reflexión. Empezaron 5 y los 5 finalizaron. Entendiendo sus tiempos, todos muy participativos.

Laboratorios

Fechas: 18 de mayo, 15 de junio, 3 de agosto y 14 de septiembre.

Duración: 4 horas cada uno.

Objetivo del encuentro (según corresponda)

Temas trabajados: Llevar a la práctica los temas vistos en los talleres grupales.

Cantidad de asistentes: 5 de mi comunidad más los otros participantes de la otra comunidad de la misma escuela.

Conclusiones del encuentro: Combinando los 4 encuentros llevados a cabo hasta la fecha, lograron potenciar la confianza entre los participante, permitiendo experimentar en “carne propia” las modificación de un/unos vínculos luego de poder comunicarse desde otra conciencia. Se compartieron experiencias personales y sobretodo nuevas experiencias en el aula que, en general, motivaron los participantes más demorados a poner al día con las actividades pendientes.

Coaching individual

Cantidad de encuentros: Se realizaron 4 por participante. En algunos casos tuvimos que reprogramar turnos sobre la marcha.

Conclusiones generales de los encuentros:

Excelente participación. Fue notable cómo fue evolucionando la conectividad entre los participantes durante el avance del programa. Como cada uno pudimos conversar de cómo estaba y quiere estar “plantado” tanto en el aula como en su vida.

Comunidad 6

Responsable: Carola Bechara

Participantes: 4

Objetivos/temas trabajados:

- El poder generativo del Lenguaje. Redes conversacionales.
- El Observador y el modelo Osar.
- La Escucha.
- Actos lingüísticos básicos: Afirmaciones, Declaraciones, Juicios y Promesas.
- Emociones y Estados de Ánimo.
- La coordinación de acciones y el ciclo de la promesa.

Metodología de trabajo

- Generar vivencias y experiencias, con el objetivo de alcanzar memorabilidad.
- Alcanzar aprendizajes no solo desde la comprensión de las distinciones abordadas, sino desde la vivencia y experiencia individual con el tema abordado oportunamente.

Actividades de aprendizaje individual

Cantidad de tareas: 6

Tema u objetivo de la tarea

Primera: El Observador. Enfoque Único y Múltiple.

Segunda La Escucha. Proposición e Indagación. Diseño Estratégico de Identidad:

Tercera: Declaraciones y Juicios.

Cuarta: Diseño Estratégico de Identidad y proceso de Fundamentación de Juicios.

Quinto: Emociones e impacto en mis redes conversacionales.

Sexta: Coordinación de acciones. Pedidos, Ofertas y ciclo de la promesa.

Conclusiones de la tarea: Las tareas no tuvieron el nivel de respuesta esperado.

- Tres participantes entregaron hasta la tarea 5.
- Una participante sólo entregó la primera tarea.
- Destaco que hay una parte que tiene que ver con la réplica de los temas que vamos abordando que invitamos a que compartan en grupos de aplicación que fue lo que más les costó realizar.

Laboratorios

Fecha del encuentro: 25/05. 22/06.10/08. 14/09

Duración: 4 horas y 30 minutos.

Objetivo del encuentro

Generar un espacio de encuentro, verificación de escucha, creación de vínculos y anclaje de aprendizajes en pos de evitar la erosión del mismo. Se realizaron en conjunto con otra comunidad de la misma escuela.

Temas trabajados

- El poder generativo del Lenguaje. Redes conversacionales.
- El Observador y el modelo Osar.
- La Escucha.
- Actos lingüísticos básicos: Afirmaciones, Declaraciones, Juicios y Promesas.

- Emociones y Estados de Ánimo.
- La confianza

Cantidad de asistentes

- 25/05. 7 participantes de 8. El participante restante se sumó a la misma actividad con otra comunidad.
- 22/06. 8 participantes.
- 10/08. 7 participantes. Ya se había notificado la deserción de un participante.
- 14/09- 6 participantes. Ya se había notificado la deserción de otro participante.

Conclusiones del encuentro:

- Los participantes se escucharon, compartieron experiencias, relatos y vivencias, que de manera colaborativa influyen en la gestión de su día a día en el colegio, como en el proceso de aprendizaje que el programa invita.
- Se crean vínculos y se sostienen conversaciones poderosas.
- Se generan vínculos de confianza que impactan en la futura coordinación de acciones.
- Se toma contacto con la experiencia de cada individuo.

Coaching individual

Cantidad de encuentros:

- 4 encuentros con una participante
- 3 encuentros con dos participantes. Suspendieron por diferentes motivos en varias oportunidades.
- Dos encuentros con una participante. Suspendió el tercer encuentro en dos oportunidades por problemas de salud.

Conclusiones generales de los encuentros

- Las participantes se involucraron en la propuesta de coaching, se generó la confianza necesaria para poder estrechar vínculos con la Coach.
- Se trabajaron y articularon inquietudes que surgían en el plano laboral y que en la mayoría de los casos se replicaba en otros dominios.
- A medida que fuimos avanzando en las interacciones se fueron profundizando algunos temas de donde surgen aprendizajes que permiten que puedan desplazar alguna frontera que hoy puedan estar teniendo.

Comunidad 7

Responsable: Sebastián Rivero

Participantes: 4 (Iniciamos con cuatro participantes y abandonaron 2, una problemas de salud (También dejó de asistir al Colegio y de prestar funciones).

Objetivos/temas trabajados:

- El poder generativo del Lenguaje. Redes conversacionales.
- El Observador y el modelo Osar.
- La Escucha.
- Actos lingüísticos básicos: Afirmaciones, Declaraciones, Juicios y Promesas.
- Emociones y Estados de Ánimo.
- La confianza

Metodología de trabajo

- Generar vivencias y experiencias, con el objetivo de alcanzar memorabilidad.
- Alcanzar aprendizajes no solo desde la comprensión de las distinciones abordadas, sino desde la vivencia y experiencia individual con el tema abordado oportunamente.

Actividades de aprendizaje individual

Cantidad de tareas: 6

Tema u objetivo del tarea (según corresponda)

1. Primera: El Observador. Enfoque Único y Múltiple.
2. Segunda La Escucha. Proposición e Indagación. Diseño Estratégico de Identidad.:
3. Tercera: Declaraciones y Juicios.
4. Cuarta: Diseño Estratégico de Identidad y proceso de fundamentación de Juicios.
5. Quinto: Emociones e impacto en mis redes conversacionales.
6. Sexta: Coordinación de acciones. Pedidos, Ofertas y ciclo de la promesa.

Conclusiones de la tarea:

Las tareas no tuvieron el nivel de respuesta esperado.

- Sólo un participante entregó las 6 tareas enviadas
- Un participante entregó 3 tareas de 6 enviadas.
- Dos participantes entregaron 1 tarea de 6 enviadas.

Laboratorios

Fechas: 25/05. 22/06.10/08. 14/09

Duración: 4 horas y 30 minutos.

Objetivo del encuentro (según corresponda)

Generar un espacio de encuentro, verificación de escucha, creación de vínculos y anclaje de aprendizajes en pos de evitar la erosión del mismo. Se realizaron en conjunto con otra comunidad de la misma escuela.

Temas trabajados

- El poder generativo del Lenguaje. Redes conversacionales.
- El Observador y el modelo Osar.
- La Escucha.
- Actos lingüísticos básicos: Afirmaciones, Declaraciones, Juicios y Promesas.

- Emociones y Estados de Ánimo.
- La confianza

Cantidad de asistentes

- 25/05. 7 participantes de 8. El participante restante se sumó a la misma actividad con otra comunidad.
- 22/06. 8 participantes.
- 10/08. 7 participantes. Ya se había notificado la deserción de un participante.
- 14/09- 6 participantes. Ya se había notificado la deserción de otro participante.

Conclusiones del encuentro:

- Los participantes se escucharon, compartieron experiencias, relatos y vivencias, que de manera colaborativa influyen en la gestión de su día a día en el colegio, como en el proceso de aprendizaje que el programa invita.
- Se crean vínculos y se sostienen conversaciones poderosas.
- Se generan vínculos de confianza que impactan en la futura coordinación de acciones.
- Se toma contacto con la experiencia de cada individuo.

Coaching individual

Cantidad de encuentros:

- Cuatro encuentros con dos participantes.
- Dos encuentros con dos participantes. Los dos dejaron el programa en diferentes momentos.

Conclusiones generales de los encuentros

- Los participantes se involucraron en la propuesta de coaching y se construyeron vínculos de confianza con el Coach a medida que se iban realizando los diferentes encuentros.

- Se trabajaron y articularon inquietudes en el marco laboral y en el dominio personal / familiar, el cual tiene impacto en el desempeño del primero.
- Se escucha a los participantes entusiasmados con la herramienta.

Conclusiones de la tarea

En esta tarea se observan significativos avances en relación a la edición 2018. Las mejoras se observan especialmente en lo referido a la realización de las tareas de autoaprendizaje que muestran un índice de ejecución y de cumplimiento de los plazos mayor que el año anterior. Un obstáculo que surgió en este punto, fue la observación en 2 oportunidades del puntaje docente para esta capacitación, lo que si bien no incidió en la finalización de los participantes, si desalentó en algunos casos, la realización de las tareas como formas de lograr la aprobación. Cabe destacar, que aun así, casi la mitad de los participantes completaron todas las actividades propuestas, sin mayor motivación que la propia utilidad para sus vidas.

En relación a los objetivos del CCGE, se puso en evidencia y cada vez con mayor claridad que a partir del proceso de autoconocimiento, reflexión y aprendizaje personal que promueven las tareas y las conversaciones de coaching, sumado al contexto de intimidad y confianza que se fue construyendo en el seno de las comunidades a partir del trabajo colectivo y constructivo de los laboratorios, fueron mejorando la calidad de las conversaciones. Esto se pudo observar en el uso de distinciones al momento de coordinar acciones, estableciendo condiciones de satisfacción más claras en los pedidos y promesas, favoreciendo el cumplimiento de los acuerdos.

Por otra parte, se observa una mayor conciencia emocional tanto propia como en relación a otros. El relato de los participantes tanto de las actividades de réplicas realizadas, como la incorporación de nuevas prácticas en el aula (por ejemplo los centramientos al momento de comenzar la clase), ponen de manifiesto los mejores resultados obtenidos y la profundización de las relaciones con pares y alumnos.

De manera preliminar, podría afirmarse por todo lo enunciado que alcanzaron los objetivos propuestos para esta actividad.

Tarea 10. Acciones de monitoreo y evaluación del Taller de CCGE

Responsable: Álvaro Ortiz y Nuria Fadul

Meses: 2 a 7

Descripción

Se propone la evaluación del programa en un doble aspecto: por un lado, a partir de encuestas que den cuenta del nivel de satisfacción de los participantes con los talleres intensivos en primera instancia y con el desarrollo global del programa al cierre de éste.

Por otro, una medición de impacto realizado por el equipo de investigación de la Universidad Siglo 21 que dé cuenta si la implementación de este tipo de propuestas, contribuye a la mejora tanto de las relaciones dentro de la escuela, como del contexto de enseñanza aprendizaje.

Fundamentación

La medición tanto de los resultados como del impacto de una propuesta de estas características, se constituye en una instancia fundamental del proceso ya que al tratarse de un modelo de intervención sin precedentes, requiere evidencias concretas de los resultados observados por los participantes por un lado, como del impacto logrado en el contexto educativo.

Objetivo

Generar evidencia concreta sobre las implicancias de la aplicación de propuestas de este tipo en el ámbito educativo.

Desarrollo

El programa CCGE se evalúa en un doble aspecto: por un lado, en convenio con la Universidad Empresarial Siglo 21, se realiza una medición de impacto relevando datos al inicio del programa, luego al momento de finalizarlo y

algunos meses después de su finalización. Por otra parte, se realiza un monitoreo continuo a partir de encuestas de satisfacción a los participantes al finalizar cada uno de los talleres intensivos. En estas encuestas, los asistentes valoran el desempeño de los facilitadores, la calidad de los contenidos y cuestiones logísticas como el lugar, la comunicación, los caterings, etc.

En relación a la medición de impacto, durante el primer taller intensivo se realizó el primer relevamiento de datos entre los asistentes, para conocer la situación de partida, y al final del último taller, se repitió la encuesta a fin de comprobar si algo había cambiado o no. Los resultados de este análisis se detallan en el informe adjunto.

En lo que se refiere a las encuestas, se envían al finalizar cada encuentro presencial, solicitando a los asistentes que puntúen el desempeño de los docentes, la calidad de los contenidos, y la calidad de la infraestructura y servicio del lugar.

A continuación se detallan los resultados de las encuestas a lo largo del desarrollo del taller.

Encuestas valoración Taller CCGE

Una vez finalizado cada evento, se les solicita a los directores y docentes que participaron que completen una encuesta donde valoran a los docentes y el desarrollo de la jornada en general.

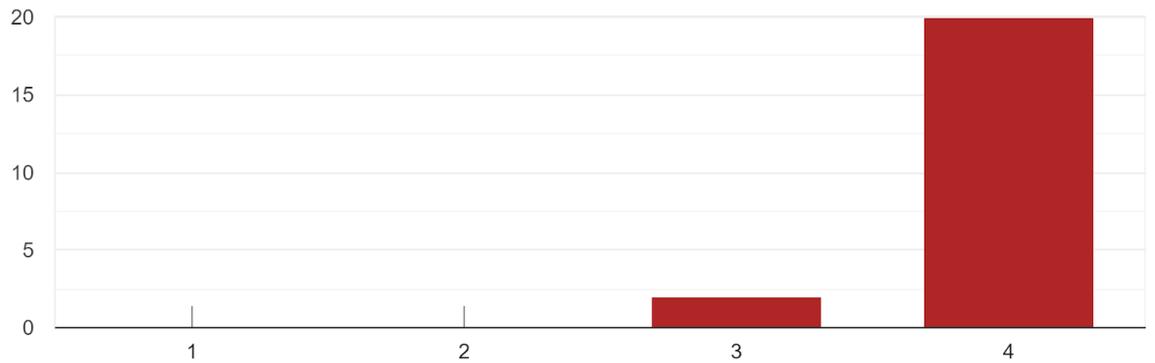
Resultados Encuestas 1° y 2° Taller Intensivo

Como resultado de 2 encuestas, respondidas por 22 personas en total, se observa que en una escala de 1 (malo) a 4 (muy bueno):

- El 90.9% valoro con 4 el desempeño de Álvaro Ortiz mientras que el 9.1% lo valoró con 3 puntos.

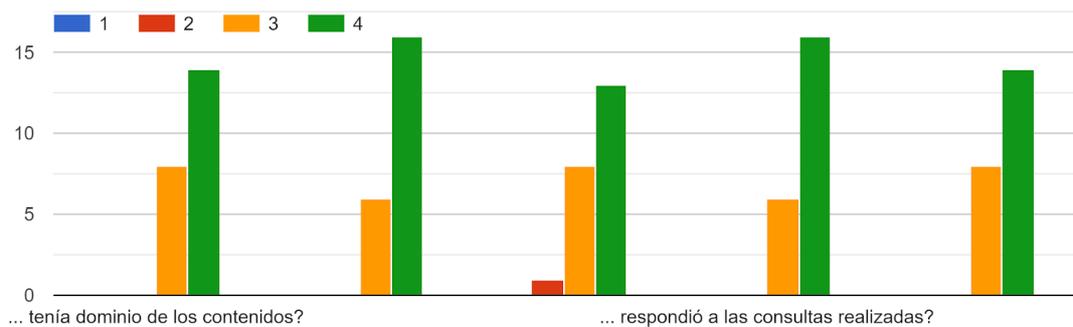
En términos generales cómo valora su desempeño ...

22 respuestas



- El 80% valoro con 4 Álvaro Ortiz en cuanto al dominio de contenidos y a la respuesta de consultas, mientras que el 20% lo valoro en los mismos aspectos con 3.

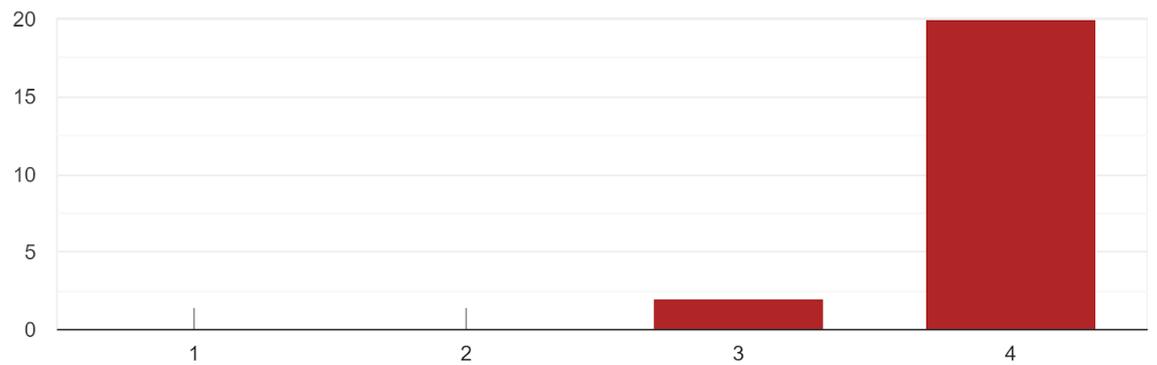
¿En qué medida considera que el docente ...



- El 90.9% valoró con 4 el desempeño de Alejandra Duhalde mientras que el 9.1% la valoró con 3 puntos.

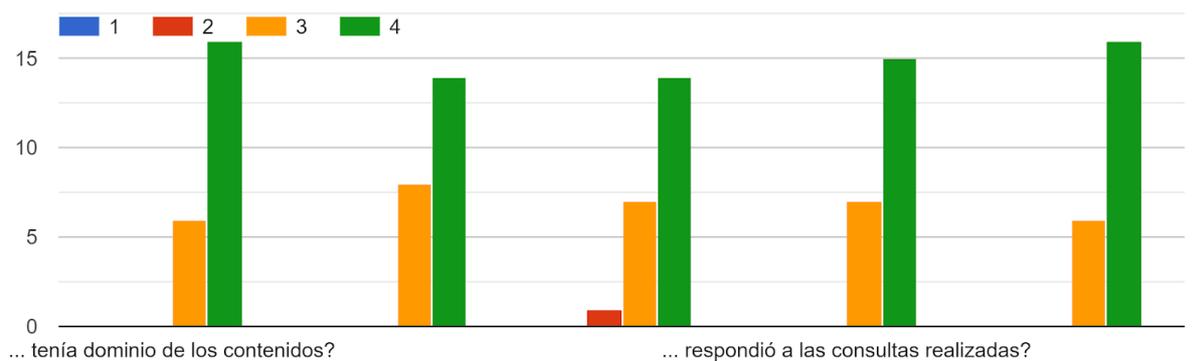
En términos generales cómo valora su desempeño ...

22 respuestas



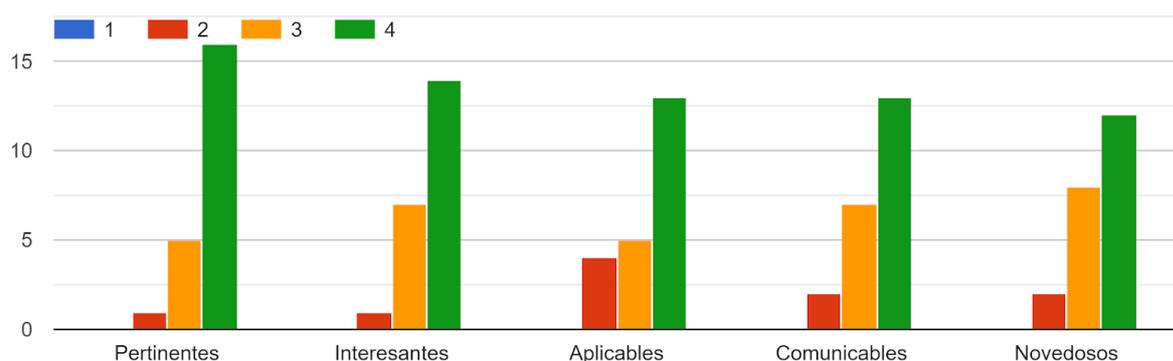
- El 80% valoro con 4 Alejandra Duhalde en cuanto al dominio de contenidos y a la respuesta de consultas, mientras que el 20% la valoro en los mismos aspectos con 3.

¿En qué medida considera que el docente ...



- El 60% valoro con 4 a los contenidos como pertinentes, interesantes, aplicables, novedosos y comunicables mientras que el 15% lo hizo con 3 y el 5% lo hizo con 2.

En qué medida considera que los temas trabajados fueron:



Algunos de los comentarios que realizaron en la encuesta en base a lo vivido fueron:

Creo que el taller fue más de lo que esperaba. Mi interés en hacerlo partió de mi propia profesión como Profesora de Inglés. Por ende, todo lo que tenga que ver con el lenguaje me interesa. Sin embargo, lo que me causó mayor impacto fue el tema de la escucha y el hablar desde otro lugar y no meramente como procesos mecánicos para comunicar lo que YO pienso o creo. Estoy muy contenta con el programa y espero poder aprender y aplicar, eventualmente, todo lo aprendido en mi práctica docente y en mi vida.

Me aportó: a mirarme más, mi interior, mis movimientos y mi cuerpo. A diferenciar el observador que uno es; la forma como vemos las cosas, la escucha, el valor de la palabra y los juicios en diferentes dominios.

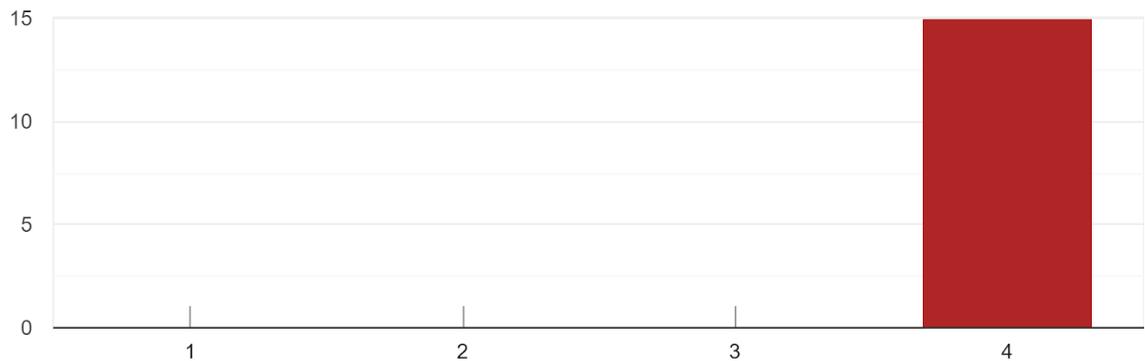
Lo emocional fue lo más fuerte de este encuentro, en mi grupo muy movilizados. ¡Muy bueno!”.

Resultados Encuestas 3º Taller Intensivo

Las encuestas del tercer taller fueron respondidas por 15 personas, es decir, el 50% de los asistentes. La valoración en casi todos los aspectos es óptima:

¿En términos generales cómo valora el encuentro?

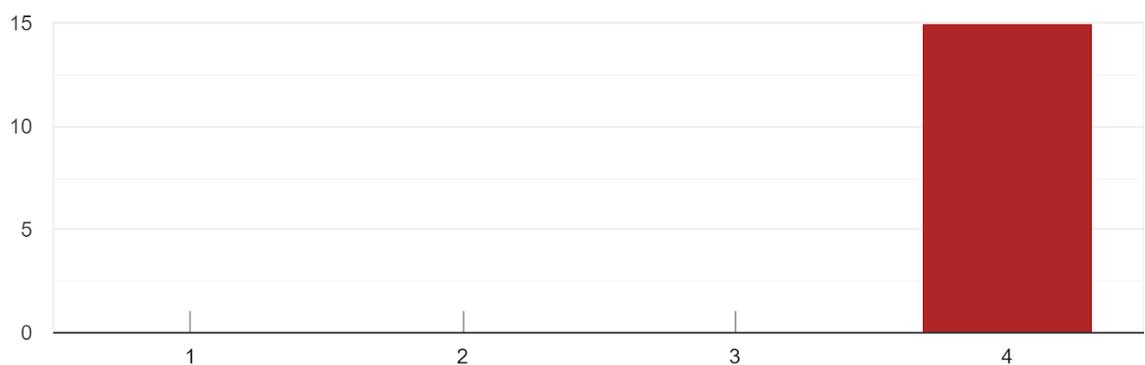
15 respuestas



Valoración del desempeño de Álvaro Ortiz

En términos generales cómo valora su desempeño ...

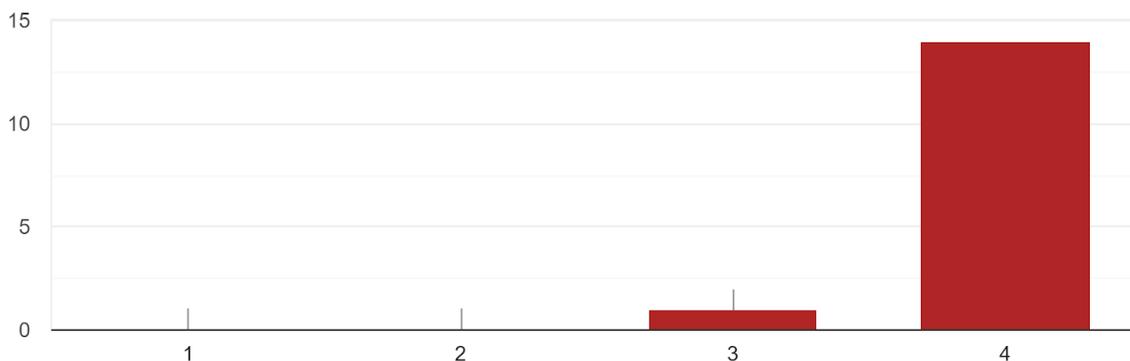
15 respuestas



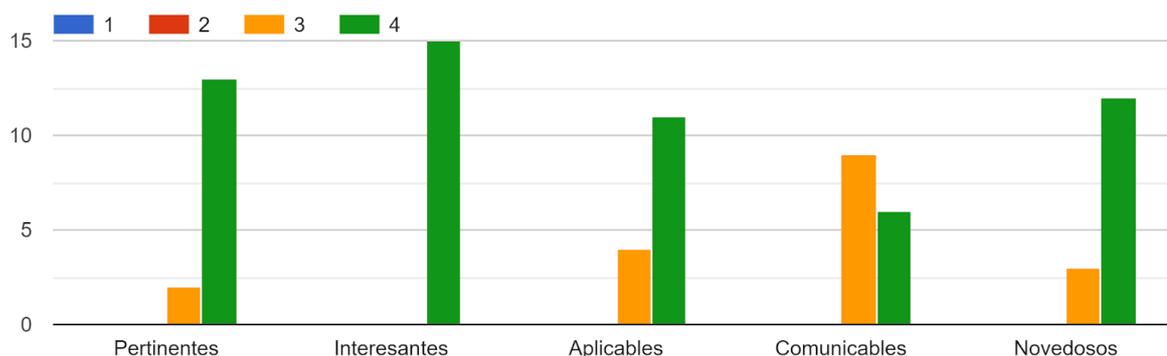
Valoración del desempeño de Alejandra Duhalde

En términos generales cómo valora su desempeño ...

15 respuestas



En qué medida considera que los temas trabajados fueron:



A juzgar por las respuestas brindadas, se puede concluir que la participación en este taller fue de valor para todos, que consideran que tanto los facilitadores como los contenidos son de excelente calidad y desempeño. Estos son algunos de los testimonios sobre cuáles consideran que fueron los aportes del 3º Taller:

El tema de resolver los conflictos, cómo encararlos me fue muy provechoso para aplicarlo... (Docente IPEM 185)

Conocer emociones que no advertía y conversaciones pendientes que debo abordar en varios ámbitos. (Docente, IPET 70)

De mucha utilidad para mi vida personal y luego para aplicarlo en el lugar de trabajo.

Es como dijo Alejandra en el último taller; es como un espiral comenzamos, seguimos y seguimos yo siento que necesito continuar. (Vice directora IPET 70)

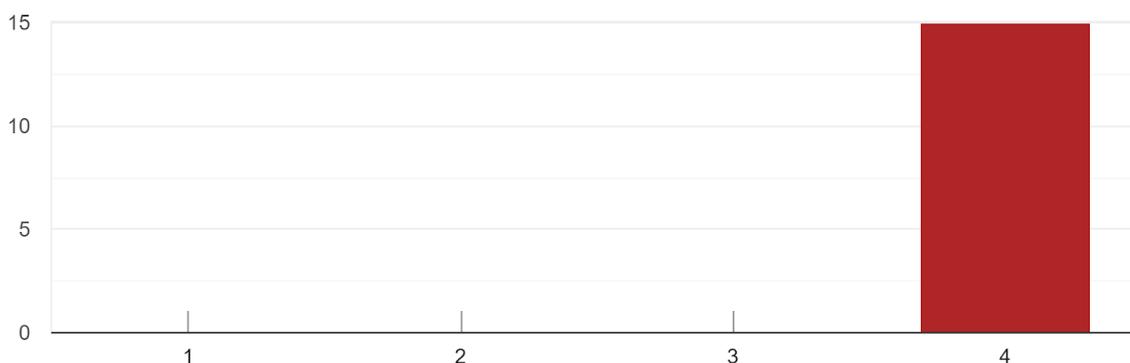
Herramientas para trabajar en lo personal y en lo profesional en especial las conversaciones, las emociones, la escucha. (Vice directora IPEM 185)

Resultados Encuestas Valoración General del Programa

En la encuesta posterior al 3º taller, se incluyó una sección que permitía la valoración de todo el programa. Esta encuesta fue respondida por el mismo 50% que dio su opinión sobre el tercer taller intensivo. A continuación se detallan los resultados obtenidos:

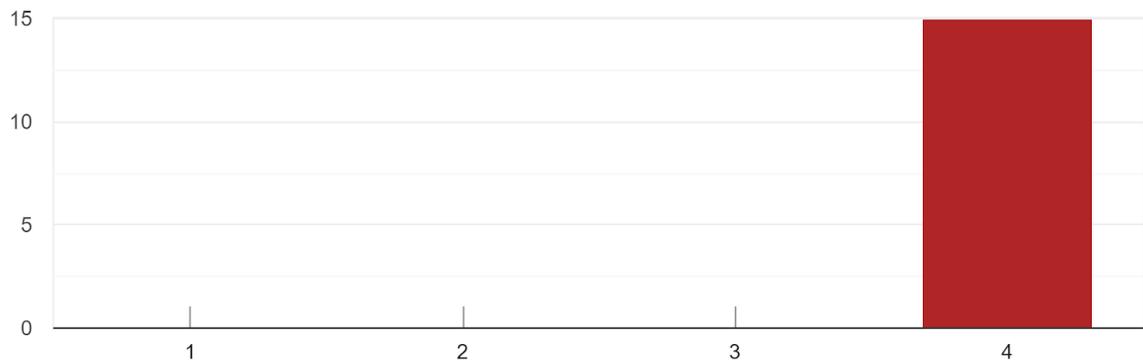
¿En términos generales cómo valora el Programa en Competencias Conversacionales genéricas para la educación ?

15 respuestas



¿En qué medida valora como útil este tipo de capacitación?

15 respuestas



Considerando que los talleres intensivos se desarrollaban en sábados y domingo y las demás actividades sucedían fuera de su horario habitual de trabajo, los resultados de la valoración fueron contundentes. Claramente se percibe como una experiencia muy positiva de manera generalizada.

Ante la pregunta ¿Qué fue lo que más te gustó de la capacitación? las respuestas fueron diversas, sin embargo, se destacan la relación con el mundo emocional y el cambio de paradigma en la comunicación, el papel de la escucha, la posibilidad de poner nombre a fenómenos desconocidos hasta el momento. Estas fueron algunas de las respuestas aportadas:

- Creo que la capacitación en general fue, novedosa, nutritiva y altamente recomendable. Pero rescato en todo este proceso el acompañamiento de mi coach
- El proceso: las clases generales, las réplicas fueron un desafío, los laboratorios eran desafiantes.
- La manera de como ver todo desde otra mirada
- El permitir que me conectara con lo que sentía y ponerles nombre. Reconocer que otras personas experimentan lo mismo que yo. Conectarme con ellos también.
- Que me dio las herramientas para ponerle nombre a sentimientos, emociones que no las tenía en cuenta.

En relación a las oportunidades de mejora, los aspectos más mencionados en cuanto a lo que consideran susceptibles de ajustar, tienen que ver con la extensión en el tiempo: (Daría más tiempo para un desarrollo más profundo de los temas), con la búsqueda de una manera de hacerlo que no implique todo el fin de semana (El sábado que continúe hasta las 18 hs. y el domingo medio día, se me hizo largo a la tarde más por preocupaciones de organización familiar y laboral del día lunes (tareas que llevar).

Y sobre la manera de hacerlo extensivo a todos los integrantes del equipo escolar (Que permitan que el personal que no lo realizó lo pueda hacer también. Que cada colegio pueda trabajar más en conjunto para aplicar todo lo aprendido).

La última pregunta hacía referencia a lo que cada uno se llevaba de la capacitación, estas fueron algunas de las respuestas:

- La posibilidad de mejorar, profesional y personalmente gracias a las herramientas brindadas por los capacitadores y coaches. Reconocerme en mis palabras y, en todo lo que digo en mis silencios
- Lo mejor. Las relaciones humanas, sus experiencias, estrategias, nuevas herramientas para implementar e innovar.
- Todo el aprendizaje de la escucha, los juicios, saber escuchar emociones y escuchar al cuerpo, la importancia de los centramientos, la aplicación del método OSAR. Saber que puedo contar con compañeros de la capacitación, haber conocido gente como Uds. a los que pueda recurrir ante una inquietud Entre otras tantas cosas.

Conclusiones

A juzgar por todo lo relatado en esta tarea y los resultados logrados en las diferentes mediciones, se considera que hay evidencia suficiente para valorar el impacto, al menos en el corto plazo, de la implementación de programas de este tipo. En este sentido, podría decirse que el objetivo de esta tarea fue logrado.

En este sentido, podría afirmarse que progresivamente se fueron alcanzando los objetivos, tanto en la percepción de los participantes, como en la medición de impacto.

Capítulo 4. Jornada Fortaleciendo Vínculos

Esta actividad corresponde al objetivo específico dos del proyecto, “Ampliar el alcance del HEGE diversificando los proyectos”, del que se desprende la Generación e implementación de proyectos de innovación educativa, en los cuales se enmarca la Jornada “Fortaleciendo Vínculos” (FV) de la cual se espera alcanzar a 300 docentes.

El HEGE nace como un espacio para realizar proyectos piloto que promuevan la mejora continua de la calidad educativa y la igualdad de oportunidades de los jóvenes que asisten a las escuelas de nivel secundario cuyos directores participan en actividades que propone la Fundación Córdoba Mejora. En diálogo con miembros del Ministerio de Educación de la Provincia y en colaboración con miembros de la comunidad de empresario y profesionales de la FCM, se construyó esta propuesta de fortalecimiento de los vínculos entre la empresa y la escuela que fue validada y acordada para su realización con el responsable de la Subsecretaría de Igualdad y Calidad Educativa.

Objetivos, alcance y fundamentación

El objetivo principal de la Jornada Fortaleciendo Vínculos es sensibilizar a los docentes del espacio curricular Formación para la Vida y el Trabajo del nivel secundario respecto de la importancia de generar vínculos entre los espacios curriculares y el mundo socio-productivo. El alcance de la jornada está previsto para al menos 300 participantes que representan aproximadamente un 20 % de la población objetivo.

La hipótesis es que, al crear este espacio, se producirá un enriquecimiento que beneficiaría a ambas partes, y sobre todo a los jóvenes que transitan el ciclo de especialización, contribuyendo de este modo con la realización de algunos de los objetivos de la escuela secundaria, que son:

- Promover prácticas de enseñanza que permitan el acceso al conocimiento como saber integrado;

- Formar ciudadanos capaces de utilizar el conocimiento como una herramienta para comprender, transformar y actuar crítica y reflexivamente en la sociedad contemporánea.
- Implementar, en el marco de los proyectos curriculares institucionales, procesos de orientación educacional que contribuyan a las elecciones vocacionales, vinculando a los estudiantes con el mundo del trabajo, la producción, la ciencia y la tecnología.

Metodología

La jornada se realizará el 4 de septiembre de 8:30 a 19hs en el Hotel Sheraton de la Ciudad de Córdoba. Dado el alcance previsto para esta actividad, las acciones de comunicación comenzarán 60 días antes del evento. Durante la jornada se entregará a los docentes un presente institucional.

El encuentro tuvo una dinámica ágil, previendo la sucesión de talleres a cargo de referentes en su actividad. El objetivo de cada exposición fue poner en relación al docente con lo que sucede con sus alumnos una vez que egresan de la escuela, sensibilizándolos sobre la importancia de desarrollar determinadas habilidades necesarias para insertarse en el ámbito laboral actual. Se esperaba que cada disertación sea principalmente práctica, brindando a los participantes herramientas concretas para llevar al aula. Se previó cerrar la jornada con un panel de expertos que tras una breve exposición pudieran generar una conversación que aporte a las realidades escolares a fin de contribuir a la generación de trayectorias más afines a las necesidades del mundo actual.

Los profesionales invitados participaron de manera voluntaria y los docentes participantes asisten sin costo.

Tarea 11. Planificación de Jornada de FVT

Responsable: Nuria Fadul, Miguel Hee y Julieta Brezzo

Meses: 1 y 2

Descripción

Esta tarea implicó la realización de las acciones necesarias para una adecuada planificación de la jornada en Fortaleciendo Vínculos. Dado el alcance previsto, y el hecho de ser la primera vez que se aborda una actividad de este estilo, se consideró pertinente hacer una planificación detallada que permitiera identificar claramente todos los aspectos necesarios a tener en cuenta para lograr el éxito en su ejecución.

Metodología

El modo de planificación de esta jornada, involucró en una primera instancia, una serie de reuniones con expertos y con representantes del público objetivo a fin de identificar de qué manera sería de mayor utilidad y aportaría mayor valor. Una vez definidos algunos aspectos clave, como el objetivo general, los objetivos específicos de cada una de las temáticas abordadas, el hilo conductor de los temas, etc., se procedió a realizar un desglose, primero de las categorías de tareas necesarias, para después identificar cada una de las actividades requeridas, a fin de identificar y definir responsables, criterios de realización, etc.

Desarrollo

La Jornada “Fortaleciendo Vínculos” surge en conversaciones con miembros del Ministerio de Educación de la Provincia y en colaboración con miembros de la comunidad de empresarios y profesionales de FCM. Tal como hace referencia su nombre, su principal objetivo es fortalecer los vínculos entre la escuela y el sector productivo, sensibilizando a los docentes del espacio curricular Formación para la Vida y el Trabajo (FVT) y Formación en

Ambientes de Trabajo (FAT) sobre la relevancia de estos vínculos para el futuro de sus alumnos.

Esta actividad se definió que tendría lugar el miércoles 4 de septiembre en el Sheraton Hotel Córdoba, de 8:30 a 19 hs.

La planificación de esta Jornada implicó la concreción de diferentes pasos y definiciones que se detallan a continuación:

- Definir el objetivo: si bien estaba claro que el foco era la vinculación entre el ámbito escolar y el sector productivo, fue necesario definir de qué manera se iba a encarar la propuesta y cuáles iban a ser los objetivos guía de las diferentes actividades.
- Diseño del eje conductor y metodología: Se decidió potenciar aquello que la Fundación tenía más experiencia: qué pasa con los alumnos una vez que finalizan su trayectoria escolar, ya sea que se inserten al mercado laboral, ingresen a un carrera universitaria o realicen ambas actividades. Se estableció privilegiar ponencias prácticas, que habilitaran la participación de los asistentes y, sobre todo, contenido que fueran factibles de ser trasladado al aula.
- Definición de los temas: con el foco claramente puesto en lo que sucede con los jóvenes una vez que egresan de la escuela, los temas de la jornada fueron surgiendo con relativa fluidez y facilidad:
 - ¿Qué buscan las empresas en una entrevista laboral de primer empleo?
 - ¿Cómo se puede acompañar a los jóvenes en su proceso de orientación vocacional?
 - ¿Cómo se puede orientar la práctica profesional en un mundo tan cambiante?
 - ¿Cuáles son las profesiones del futuro? ¿Cuáles profesiones quedaron obsoletas?
 - ¿Es un fracaso fracasar?
- Definición de los expositores: A medida que surgían los temas, se planteaba la necesidad de buscar a la persona/ institución idónea para desarrollarlo de una manera práctica y atractiva, de manera que la jornada resulte dinámica y ágil para los participantes. Se decidió

contactar con organizaciones de la comunidad Córdoba Mejora, a la vez que con profesionales que se acercaron espontáneamente para colaborar en la tarea. Los resultados de estas tareas se pueden observar en la planificación adjunta.

- Definición del equipo y selección de voluntarios: dada la envergadura de la jornada, y a fin de contar con la colaboración de voluntarios, se realizó un acuerdo con la Universidad Blas Pascal para que alumnos de la carrera de Relaciones Públicas realicen una práctica pre profesional brindando soporte en diferentes tareas del evento como la acreditación, la orientación de los participantes, la asistencia en sala, etc. Esta actividad aún está en proceso.
- Diseño del proceso de acreditación del puntaje: un aspecto de suma importancia de esta capacitación, es que los participantes puedan acreditar puntaje en la Red de formación docente continua. Con este propósito se está trabajando en el diseño de una actividad cuya realización acredite la participación y los aprendizajes de la jornada.
- Diseño del proceso de convocatoria y difusión: La difusión de la jornada era un aspecto clave para que esta tuviera éxito y se alcanzara la cantidad de público prevista, por lo que definir el formato, los canales y la secuencia fue fundamental en todo el proceso.
- Contratación de servicios y proveedores: se procedió a la contratación de todos proveedores necesarios para la ejecución del evento: salón, catering, técnica, fotografía, video, merchandising, etc.

En el anexo se encontrará el cuadro de contenidos base de la planificación.

Conclusión

Abordar la planificación de esta jornada con antelación nos permitió dimensionar los diferentes aspectos de su organización y contemplar todas las decisiones y acciones que se debieron emprender para su ejecución.

Durante este proceso, se diseñaron y estructuraron cada uno de los momentos del evento, poniendo especial dedicación a fin de que todo fluya tal cual lo previsto.

El objetivo fue tener un panorama claro, que permitiera tener presente todos los requerimientos de un evento de estas características. En este sentido, fue un objetivo plenamente alcanzado ya que gracias a esta tarea se pudieron definir todas las actividades necesarias y asignarles un responsable.

Tarea 12: Tareas de comunicación y difusión

Responsables: Constanza Isola y Rosana Guerra

Meses: 3, 4, 5.

Descripción

La planificación de la estrategia de comunicación y difusión consistió en la definición de las acciones que a ejecutarán para dar a conocer la Jornada Fortaleciendo Vínculos.

Objetivos

El objetivo de esta tarea fue, por un lado, el diseño de la estrategia de comunicación y difusión, como así también las piezas comunicacionales y los canales que se utilizarían en este proceso. Por otro, lograr una participación de entre 300 y 500 personas en la Jornada, para lo que se estableció un objetivo de 560 inscriptos.

Fundamentación

La base de la estrategia de comunicación se basó en estrategias de Inbound Marketing, especialmente en su herramienta de Buyer Journey, El Inbound Marketing se basa en la idea de crear y compartir contenido enfocado en un público objetivo, para obtener el permiso de comunicarse de forma directa con su potencial cliente. Es decir, no se hace una publicidad general para todo el mundo, sino que se dirige específicamente a los destinatarios de la propuesta.

En ese sentido, se define cuál sería el proceso de compra del usuario (Buyer Journey) a fin de ofrecerle el mejor contenido para cada una de las fases del proceso en el que se pueda encontrar. Se identifican tres fases del ciclo de compra: descubrimiento, consideración y decisión. En definitiva, lo que se persigue es que en lugar de bombardear audiencias con publicidad, sean los mismos interesados los que busquen la información.

Uno de los motivos principales para elegir los canales de difusión seleccionados, fue el hecho que permitían una ajustada caracterización del público objetivo.

Desarrollo

La primera acción necesaria dentro del proceso de comunicación, fue definir al público objetivo destinatario de la propuesta, que se estableció que fueran docentes de Formación para la Vida y el Trabajo (FVT), docentes de Formación en Ambientes de Trabajo (FAT) y afines, equipos directivos de toda la provincia de Córdoba, tanto de establecimientos de gestión pública como de gestión privada. También se elaboró una base de datos con todos miembros de la comunidad Córdoba Mejora que cumplieran con algunas de estas características.

En cuanto a la comunicación en sí, se diseñó una landing page que concentraba toda la información disponible del evento, juntamente con el formulario de inscripción, de esta manera, todos los demás canales de difusión redireccionaban es esa web.

Un aspecto necesario de ser corregido sobre la marcha, fue el formulario de inscripción, que en un principio eran campos a completar en la misma landing page. Sin embargo, este método de entrada no consolidaba la información por lo que debió sustituirse por un botón a un formulario de Google que brindaba mayores facilidades para la gestión de la información.

Los medios de difusión previstos fueron: redes sociales, grupos de difusión de WhatsApp de la comunidad Córdoba Mejora, contactos referidos, llamados de refuerzo y los canales provistos por el Secretaría de igualdad y calidad educativa del ministerio de educación. También se habilitó una landing page con toda la información del evento, un formulario de Google para realizar la inscripción y un mailing para recordatorio de asistencia.

Para esto se diseñaron diferentes tipos de piezas comunicacionales: Invitaciones generales y temáticas. Todo este material puede ser consultado en el Anexo.

Otro aspecto incluido en esta tarea, fue la comunicación durante el evento, que abarcó la cobertura en redes. El detalle del trabajo realizado en esta línea, también está disponible en el anexo.

En el post evento se realizaron numerosas notas de prensa que se anexan en el clipping de medios.

Conclusiones

Podría afirmarse que los objetivos de la tarea se cumplieron tal como fueron previstos. El diseño de la estrategia resultó sumamente efectiva en la consecución de los objetivos propuestos: la inscripción se cerró la semana anterior al evento con 580 inscriptos. Desgraciadamente, al momento de limpiar la lista, se advirtió que había 40 personas duplicadas, con lo que el número real era de 540 inscriptos. Finalmente asistieron 320 participantes.

De la información anterior, se desprende el aprendizaje que en este tipo de eventos hay una proporción de aproximadamente el 40% que no asiste, por lo que los márgenes de inscripción deben ser más altos. Sobre todo considerando que hubo un número significativo de interesados que no pudieron asistir por haberse cerrado el proceso por cupo cubierto.

Originalmente se previeron una mayor diversidad de placas comunicacionales para subir a redes, pero la información estadística que estos canales brindan, indicaba que potenciar las que había era la mejor opción ya que ofrecían una mayor información a lector y por tanto, despertaban mayor interés.

Debido a los cambios en el registro de participantes, primero campos en la página y después formulario Google, se perdieron algunos datos de proveniencia que hubieran sido de valor para próximas ediciones. Sólo se pudo saber cómo habían llegado 181 de los 540 inscriptos.

Cabe destacar el aporte de los canales ofrecidos por el ministerio en la consecución de los objetivos previstos para esta tarea.

Tarea 13: Ejecución Jornada Fortaleciendo Vínculos

Responsables: Nuria Fadul, disertantes

Meses: 6.

Descripción

Esta tarea involucra todo el desarrollo efectivo de la jornada fortaleciendo Vínculos, capacitación en la que se pone el foco en qué pasa con los jóvenes una vez que terminan la escuela y se incorporan al ámbito laboral, ya sea que transiten o no una carrera universitaria.

Objetivos

El objetivo principal de la Jornada Fortaleciendo Vínculos es sensibilizar a los docentes respecto de la importancia de generar vínculos entre los espacios curriculares y el mundo socio productivo. Para esto, se busca poner en relación a los docentes de Formación Para la Vida y el Trabajo y Formación en Ambiente de Trabajo con algunas de las instituciones a las que ingresarán sus alumnos una vez que finalicen su recorrido escolar para trabajar juntos algunas de las problemáticas fundamentales de esta transición. De esta manera, se busca contribuir con los docentes para inspirar a sus alumnos a proyectar su futuro laboral a través de una jornada dinámica y con un enfoque práctico.

La actividad previó una jornada de capacitación para 300 docentes de Formación para la Vida y el Trabajo, Formación en Ambientes de Trabajo, equipos directivos y afines, cuidando el cumplimiento de las actividades previstas en los horarios establecidos.

Fundamentación

¿Qué esperan las empresas de los candidatos en una búsqueda laboral?
¿Cómo se puede acompañar la orientación vocacional de los alumnos?
¿Cuáles son las profesiones del futuro? ¿Es un fracaso fracasar? Son algunas de las preguntas que se propuso trabajar en la jornada.

La hipótesis es que, al crear este espacio, se producirá un enriquecimiento que beneficiaría a ambas partes, y sobre todo a los jóvenes que transitan el ciclo de especialización, contribuyendo de este modo con la realización de algunos de los objetivos de la escuela secundaria.

Metodología

La jornada fue diseñada con el siguiente cronograma:

8.30: Acreditación

9.00: Apertura

9.30: Primer bloque

10.30: Break

11.00: Segundo Bloque

13.00: Almuerzo

14.00: Tercer Bloque

16.00: Break

16.30: Panel de conferencistas

18.30: Finalización del evento

Se propuso trabajar en formato taller, para lo cual los participantes estuvieron sentados en mesas de trabajo. Cada uno de los disertantes debía presentar su temática desde la práctica, evitando conferencias magistrales. El objetivo de cada presentación era que los docentes pudieran llevarse alguna práctica concreta susceptible de ser aplicada en el aula con sus alumnos.

La jornada se cerraba con la participación de un panel de expertos, que tras presentar su ponencia, realizaban un breve debate a partir de las preguntas del público moderado por una periodista.

Desarrollo

El 04 de septiembre se realizó el encuentro con la participación de más de 300 asistentes, 7 expositores y un panel. Este encuentro se estructuró en diferentes partes: inició con la presentación de autoridades, luego continuó con una dinámica de activación a cargo de Félix Lovera, quien propuso una breve actividad orientada a romper el hielo y levantar el estado de ánimo del público a fin de encarar la jornada con mucha energía y buena disposición y conectarlos con lo que los motiva a estar ahí.

Luego siguió la exposición de Víctor Di Rienzo, “Por qué enseñamos robótica” que buscó presentar la robótica como excusa, como disparador del posicionamiento de cada uno frente al mundo. ¿De qué lado querés estar: entre los que se adaptan o entre los que lideran el cambio?, con el objetivo de concientizar sobre la importancia de desarrollar nuevas habilidades que amplíen las posibilidades de futuro. Esta y todas las exposiciones de la jornada están expuestas en el Anexo del presente informe.

Luego de un break, siguió la presentación “¿Cómo promover nuevas formas de mirar la realidad?” a cargo de Hernán Virgolini y Laura Salas de la Escuela de Innovación. La idea de esta charla era presentar el Taller de Innovación Social como propuesta orientada a desarrollar proyectos innovadores que intervengan la realidad cotidiana de los alumnos. Se propuso trabajar a partir de una dinámica que interpelara al participante, sumado a testimonios de docentes que hayan participado de la propuesta.

A continuación siguió la exposición “¿Cómo promover un joven universitario?”. Vanessa Álvarez y Zulma Gangoso presentaron el programa Nexos, para ayudar a los docentes en la mirada vocacional de los jóvenes y al mismo tiempo mostrar cómo hacer una acción social desde la esencia de la organización. Era importante que los docentes sepan que desde la UNC tienen un aporte real para ayudar a definir y promover vocaciones, a partir de testimonios reales. Además se muestra cómo una organización desde su esencia puede hacer una acción social. El objetivo principal fue dar a conocer programas que quizás no tienen tanta difusión, a la vez que promover nuevas vocaciones y posibilidades a quienes creían que no las tenían. Una herramienta concreta ampliar las posibilidades futuras de sus alumnos.

Antes del almuerzo, la última charla fue “¿Cómo acompañar el proceso de autodescubrimiento e identificación de intereses?”, dictada por Alejandro Fernández de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCC. La idea de esta intervención fue desarrollar una actividad o dinámica grupal que ejemplifique o dé pistas de cómo acompañar el proceso de orientación vocacional o búsqueda de intereses. Es fundamental la exploración de intereses de las personas, como así también su proceso de autodescubrimiento, ya que son fundamentales para todos los desarrollos posteriores, y que la escuela pueda acompañar el proceso de autodescubrimiento e identificación de intereses de los alumnos.

Al regreso del almuerzo se realizó otra actividad de activación, y a continuación siguieron las charlas. “¿Qué buscan las empresas en una selección de personal?” fue el título de la intervención de Flavia Misceovich y Mariana Basconcel de la Universidad Blas Pascal. Fue una actividad práctica orientada a contrastar mitos y realidades ya que muchas veces nuestras suposiciones pesan más que la realidad. El objetivo era poder vincular al mundo educativo con el sector productivo, empezando por escuchar cuáles son las necesidades de éste último y qué espera de los aspirantes a sumarse a sus equipos de trabajo. Se brindó información clara y concreta de qué se espera de un candidato en una búsqueda laboral, que le puede servir para orientar actividades en sus clases.

A continuación se desarrolló la charla “¿Cómo orientar la práctica profesional de los jóvenes dentro de un mundo cambiante?”. La expositora Verónica Olocco, de la Universidad Siglo XXI, brindó herramientas a los docentes para acompañar el proceso de práctica profesional en la escuela y aportar valor y enriquecer esa instancia de aprendizaje orientando permanentemente los contenidos a la práctica.

Luego del break, el cierre fue con el panel “Profesiones que se vienen, profesiones que se van. ¿Es un fracaso fracasar?”, en el que participaron Alejandra Torres (Ministerio de Modernización), Sergio Cusmai y Alejandro Lanzaco (Director General Consultores de Empresas) y dos empresarios voluntarios. En el diálogo, se analizaron las nuevas profesiones del futuro y cuáles tienden a la extinción, se habló del fracaso como aprendizaje y

escalón necesario en el camino del éxito, los pasos para poner en relación al sector productivo con el ámbito educativo y contribuir a una educación más conectada con el futuro que se viene.

Finalmente, se realizó una actividad de cierre, nuevamente a cargo de Félix Lovera, donde se procuró repasar los contenidos de toda la jornada, a fin de poder sintetizar lo aprendido durante todo el día. Luego de eso, hubo palabras de agradecimiento y cierre.

Conclusiones

Respecto de la realización del evento no hubo mayores sobresaltos, fue impecable en cuanto a tiempos, en cuanto a la calidad de los expositores y a la satisfacción de los asistentes, tal como se muestra en la encuesta que ofrece una valoración positiva (ver tarea 14).

Una de las preocupaciones relevadas en el HEGE como proyecto en general es el tema de las currículas desvinculadas del mundo productivo actual. En ese sentido, y en esta jornada particularmente, se puso en contacto directo a los docentes con lo que le pasa a los alumnos una vez que terminan el secundario. Es decir, en coordinación con las universidades, que son las receptoras de los alumnos graduados, aportamos al vínculo de expertos y especialistas en el tema que trabajan desde estas instituciones sobre diferentes ámbitos productivos, y particularmente vinculados a los recursos humanos.

De todo lo que se trató esta jornada es de los docentes pudieran acercarse a los conocimientos reales que los jóvenes necesitan para ingresar al mundo productivo actual, ya sea desde robótica, como lógica de pensamiento y como habilitante de ser desarrolladores de nuevas tecnologías y no meros usuarios, hasta las habilidades blandas y autodescubrimiento, resiliencia, y otras características que necesitan para poder mantener un trabajo o una carrera universitaria.

Tarea 14. Acciones de monitoreo y evaluación de la Jornada FV

Responsable: Clara Cunill y Nuria Fadul

Mes: 6

Descripción

Al igual que con los talleres de innovación social, para monitorear y evaluar la Jornada, se tomó como referencia el cuadro basado en la teoría del cambio. En ese sentido, esta propuesta estaba orientada a aportar alternativas a la problemática “trayectorias educativas desconectadas de las necesidades del mundo actual”, una de las 3 principales identificadas. En este proyecto se busca sensibilizar a directivos y docentes, sobre la relevancia de la vinculación del ámbito educativo con el sector productivo.

Esta tarea apunta a generar la información necesaria para valorar el impacto de la realización de la jornada y la percepción de los participantes sobre su contenido, expositores y desarrollo a través de una encuesta de satisfacción que invite a valorar sobre las diferentes áreas.

Fundamentación

La medición de las acciones realizadas y los resultados obtenidos, se constituye en una instancia fundamental para conocer por un lado, cómo fue recibida la propuesta por el público destinatario y si fue de valor para ellos, y por otro, si se lograron los objetivos planteados al momento de su planificación. Esto cobra mayor relevancia al tratarse de una actividad que se realizaba por primera vez, por lo que la generación de impacto se torna de suma importancia para acciones futuras.

Objetivo

Esta tarea tiene un doble objetivo, por un lado, conocer la percepción de los participantes sobre la calidad de la propuesta en cuanto al nivel de los

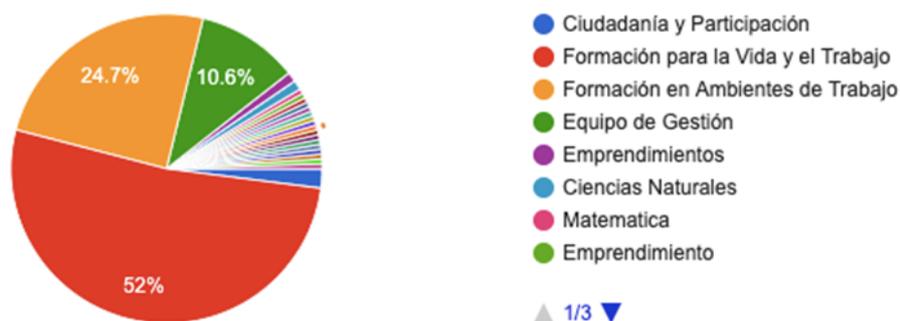
expositores, el contenido, etc. Por otro, medir el impacto de la acción como estrategia de intervención a fin de generar evidencia concreta sobre las implicancias de la aplicación de este proyecto propuestas de este tipo en el ámbito educativo.

Desarrollo

Minutos antes de finalizar la jornada, se les solicitó a los participantes que completaran una encuesta de satisfacción a través de escaneo de un código QR. La propuesta fue acatada por 198 de 320 participantes, es decir el 62%, y los resultados arrojados fueron los siguientes:

¿En qué espacio curricular te desempeñas?

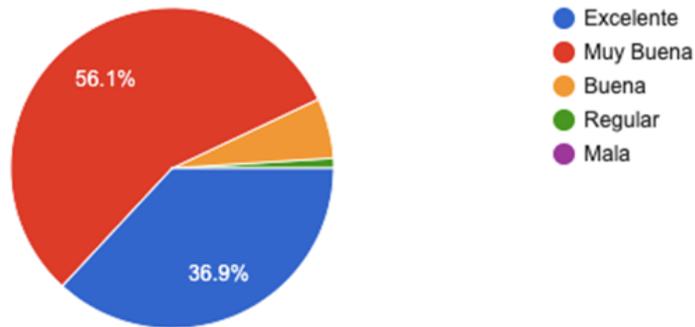
198 respuestas



El 87% de los asistentes se desempeñan en las materias “Formación para la Vida y el Trabajo”, “Formación en Ambientes de Trabajo” y “Equipo de Gestión”

En términos generales ¿Cómo valora la jornada?

198 respuestas



El 93% de los encuestados valoraron la jornada como “Excelente” y “Muy buena”

¿Cómo valoras los bloques de la jornada?

- **+ del 40%** de los asistentes valoraron con un 10 el bloque “Qué buscan las empresas en una selección de personal?” de la UBP
- **+ del 54%** de los asistentes valoraron con + 9 puntos el bloque “Cómo acompañar el proceso de auto descubrimiento e identificación de intereses?” de la UCC
- **+ del 76%** de los asistentes valoraron con + de 8 puntos el bloque “Cómo promover nuevas formas de mirar la realidad de la Escuela de Innovación

En qué medida consideras que los temas abordados en la Jornada fueron....

- Interesantes: **+ del 60%** de los asistentes valoró entre 9 y 10 puntos

- Innovadores: + **del 52%** de los asistentes valoró entre 9 y 10 puntos
- Novedosos: + **del 52%** de los asistentes valoró entre 8 y 9 puntos
- Comunicables: + **del 55%** de los asistentes valoró entre 8 y 9 puntos
- Aplicables: + **del 33%** de los asistentes valoró 8 puntos

¿En la próxima jornada, qué te gustaría agregar? (según cantidad de menciones en orden decreciente):

- Más actividades interactivas/ prácticas/ dinámicas o metodologías para llevar al aula.
- Nuevas tecnologías/ desarrollo de software/ informática (en algunos casos orientadas a escuelas con bajos recursos)
- Nada
- Articulación con pasantías (tanto para FVT como para FAT)
- El almuerzo
- Inteligencia emocional/ coaching/ PNL/ Neurociencias
- Charlas con empresarios y emprendedores
- Experiencias con estudiantes
- Charlas más específicas para FAT
- Más sobre emprendedurismo.

¿En la próxima jornada, qué cambiarías? (según cantidad de menciones en orden decreciente):

- Nada
- La longitud/ la desdoblaría
- Presentaciones más dinámicas
- Exposiciones más largas con más tiempo para preguntas
- Intercambio. Mayores posibilidades de intercambiar con los colegas.
- Más posibilidad de intercambiar con empresarios por pasantías

Conclusiones

Como se evidencia en los datos relevados, la jornada fue muy bien recibida y valorada por la gran mayoría de los participantes.

Si bien apuntaba a docentes de FVT, FAT y equipos directivos, se observa un mayor espectro de espacios curriculares entre los asistentes, lo que da cuenta de la relevancia de la temática y la necesidad de espacios/ propuestas que la aborden. Por otro lado, también pone de manifiesto que la vinculación de contenidos con el mundo del trabajo, es una problemática que atraviesa todos los espacios curriculares.

La jornada fue valorada muy positivamente en todos los aspectos. Sin embargo, si se analiza el ranking de exposiciones mejor puntuadas, y se cruza con los aspectos más mencionados para agregar o cambiar en futuras ediciones, se podría deducir que la mayor parte de las inquietudes giran en torno a:

- la inserción laboral de los jóvenes
- El acompañamiento en procesos de orientación vocacional y autoconocimiento
- el aprender nuevas dinámicas para llevar al aula y motivar a los alumnos
- la generación de espacios en los que se habilite el intercambio tanto entre colegas como con empresarios.

Entre las oportunidades de mejora que se desprenden de la evaluación, el primero se relaciona directamente con la aplicabilidad de los contenidos en un doble sentido. Por un lado, en cuanto dinámicas y prácticas específicas para llevar al aula y evitar las clases magistrales. Por otro, el planteo de los temas teniendo en consideración escuelas con limitado acceso a los recursos que en algunos casos percibieron las exposiciones como ajenas a su realidad cotidiana, o brindando ejemplos específicos de casos de éxito que las incluya.

Otro aspecto planteado, tiene que ver con la gran diversidad de temas expuestos y la consiguiente limitación en el tiempo para tratarlos. Al ser la primera edición de esta propuesta, se buscó abarcar una diversidad de temas que permitiera conocer las inquietudes y preocupaciones del público, es decir, observar la respuesta a las diferentes temáticas. En futuras ediciones, se considera oportuno, enfocar los contenidos. Es decir, menos temas diferentes, más orientados a la práctica, con más espacio para el intercambio de experiencias y la evacuación de dudas e inquietudes.

Una cuestión más que claramente sumaría, es prever dinámicas de encuentro e intercambios, no sólo de casos de éxito y buenas prácticas entre docentes y con experiencias de alumnos, sino también con empresarios y emprendedores que aporten sus miradas y habiliten acuerdos para la realización de prácticas y pasantías de los alumnos.

En síntesis, por todo lo anterior, se considera que la actividad cumplió los objetivos previstos, tanto de alcance, como de calidad de contenidos, impacto y valoración de la propuesta. Esto se observa no sólo en los puntajes otorgados en la encuesta, sino también, en las peticiones y sugerencias para próximas ediciones.

TAREA 15. ELABORACIÓN DEL INFORME INTEGRAL

Desarrollo de la tarea

Esta tarea tiene por objetivo integrar los diferentes componentes que han sido abordados en el desarrollo del Programa y abordados a lo largo de todo el informe. De manera tal de exponer los resultados no solo de la ejecución, sino también de los indicadores de producto y de resultado, y se cerrará el capítulo a modo de conclusión general e integral del informe con sus respectivas recomendaciones.

Fundamentación

Desde la perspectiva de la evaluación integral de programas y políticas, la evaluación de **resultados** apunta a vincular los efectos de una intervención con los objetivos que ésta se ha planteado, así como con los instrumentos que se pusieron en marcha, esto implica un análisis de la eficacia y de la eficiencia de la intervención y una valoración rigurosa respecto de los cambios que se han generado a partir de las estrategias puestas en marcha por la intervención.

En cambio, la evaluación de **impactos** refiere a una valoración respecto de efectos que se presentan en el largo plazo, y de la medida en que son atribuibles a la intervención en cuestión. Resulta fundamental poder distinguir si los efectos encontrados, están de algún modo influenciados por otras intervenciones, programas y políticas. Es así que se debe procurar mediante una metodología adecuada, aislar dichos efectos, e identificar otras acciones, otros procesos ocurridos que hayan generado cambios en el mismo período para la misma población.

En este sentido, se interpreta como efectos tanto a los resultados como a los impactos. Mientras que la evaluación de resultados nos sitúa en el plano de los efectos de la intervención que se ha puesto en marcha, la evaluación de impactos nos lleva al plano de los efectos sobre las necesidades y

problemáticas sociales que motivaron la intervención y los cambios que se produjeron.

Así como en el ámbito educativo, la evaluación de programas y políticas es una **instancia de aprendizaje** que puede nutrir el ciclo del programa enriqueciéndolo, en la medida que se decide realizar ajustes a partir de la información aportada por la evaluación. En este sentido, para el presente período se ha decidido realizar ajustes a la intervención a partir de los esfuerzos evaluativos previos, y a la vez, establecer nuevas estrategias de evaluación que permitan obtener más información, nuevos hallazgos y recomendaciones para continuar fortaleciendo el PFLE y el HEGE.

La evaluación de impacto en general se asimila inmediatamente a metodologías experimentales o cuasi experimentales. Sin embargo, no siempre es posible implementar este tipo de metodologías, por restricciones de la realidad en la que se interviene (éticas, políticas, tecnológicas, contextos cambiantes, entre otras) tanto como por limitantes metodológicos (complejidad, confiabilidad, poder estadístico, costos, etcétera). Afortunadamente existen otros enfoques teórico metodológicos que habilitan un abordaje integral para aquellos numerosos casos en que los métodos experimentales o cuasi experimentales no se presentan como una posibilidad. A los fines de satisfacer las necesidades de evaluación de resultados e impactos del PFLE y de la RLE, se propone el enfoque de evaluación basado en la **teoría del cambio** (Weiss). Este enfoque pone de manifiesto que los programas parten de unos supuestos, más o menos explícitos, respecto de los recorridos que deben desplegarse para alcanzar unos efectos deseados.

La principal virtud de este abordaje es que permite identificar los efectos alcanzados a la vez que valorar aquellos factores que estuvieron en juego para alcanzarlos. Esta mirada es viable de utilizar además en situaciones en las que se realizan cambios de diseño de los programas y se desea considerar lo adecuado del mismo. De hallarse resultados no esperados, también se podrán realizar aproximaciones acerca de los motivos por los cuales se llegó a esos resultados, tanto si se trata de efectos positivos como negativos. Es importante conocer los cambios que se han logrado, tanto

como aprender sobre los factores que han participado en la generación de esos cambios.

Este tipo de enfoque permite establecer relaciones de contribución entre el programa y los impactos hallados, es decir no se establecen relaciones de atribución, que como se dijo corresponden a los enfoques experimentales o cuasi experimentales. Establecer resultados año a año permitirá, pasado un cierto período de tiempo que puede establecerse en función del diseño del proyecto a partir de 3 años, considerar impactos del programa.

Se ha realizado entonces un análisis de la teoría del cambio que viene guiando al PFLE y a la RLE tomados como programas complementarios, y se ha reconstruido así una cadena de resultados de los mismos, teniendo en cuenta que su propósito es contribuir a la mejora de la calidad educativa

A partir de lo analizado, puede decirse que la hipótesis causal que guía a las acciones de la FCM dirigidas a líderes educativos podría formularse como sigue:

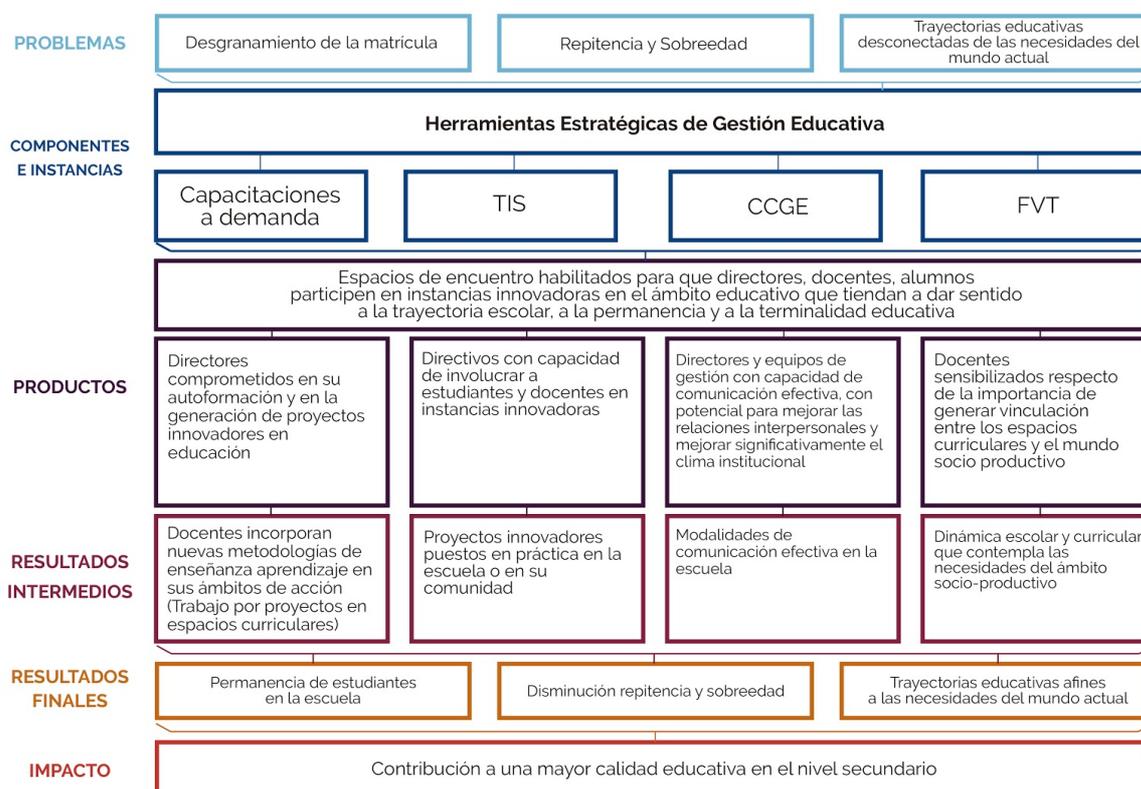
Si el **HEGE** produce espacios de encuentro habilitados para que directores, docentes y alumnos participen en instancias innovadoras en el ámbito educativo que tiendan a dar sentido a la trayectoria escolar, a la permanencia y a la terminalidad educativa; esto debería conducir a:

- Docentes que incorporan nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje en sus ámbitos de acción;
- Proyectos innovadores puestos en práctica en la escuela y en su comunidad de pertenencia.
- Modalidades de comunicación efectivas en la escuela;
- Una dinámica escolar y curricular que contempla las necesidades del ámbito socio-productivo; elementos todos, que ayudarán a que los estudiantes permanezcan en la escuela terminando el ciclo educativo con menor sobreedad y repitencia, y con trayectorias educativas afines a las necesidades del mundo actual, contribuyendo así, el programa, a mejorar la calidad educativa en el nivel secundario de las escuelas de Córdoba que participan del programa.

Es importante considerar que, entre los productos de un programa y sus resultados, ya sean intermedios o finales, existe un salto, en la medida que éstos no dependen necesariamente de las acciones previstas por el programa. **Es decir, el equipo que lleva adelante la intervención, en este caso, el HEGE, pueden tener certeza de su acción hasta el nivel de los productos.** Lo que sucede entre el alcance de unos productos y lo que luego se denominarán resultados, queda fuera de la acción directa de los gestores. De allí que es interesante el concepto de **caja negra** para describir ese salto, de modo que permita prestar atención a las diferentes situaciones y variables que puedan presentarse y brindar explicaciones respecto de por qué y cómo se alcanzaron o no unos resultados, porque en definitiva el mecanismo del cambio no se encuentra en la actividad del programa sino en la respuesta que la actividad genera en un determinado contexto. Esta perspectiva habilita el cuestionamiento, la formulación de preguntas, la identificación de factores intervinientes, elementos que aportarán riqueza al análisis.

Propuesto este enfoque para la evaluación del HEGE, durante el presente año se diseñaron instrumentos para recoger información sobre los resultados de los componentes e instancias que lo conforman. Así, al finalizar el ciclo se podrá analizar si la teoría del cambio del programa se corresponde con lo que sucede en la realidad del programa, y se podrá analizar el modo en que diferentes factores de la ejecución y del contexto se relacionan con el logro de los resultados. Dicha información resultará fundamental a la hora de realizar ajustes en el diseño del programa si es que existieran futuras ediciones.

Cadena de resultados de la HEGE



Supuestos y riesgos

Considerar los supuestos desde los que se realiza un programa, un proyecto, o una simple acción, es de gran valor tanto en la planificación, como en la implementación y la evaluación. A priori, se señalan los cuatro principales supuestos que emergen de la propuesta del HEGE, y del recorrido hecho durante los años de implementación del programa:

- Las redes presentan ventajas en términos de motivación, articulación e innovación.
- Docentes y estudiantes participantes pondrán en prácticas las competencias adquiridas.

En cuanto a los riesgos, puede decirse que el principal es que los supuestos que guían el programa sean falaces. Otros riesgos claves pueden vincularse a la sostenibilidad del programa y a las articulaciones necesarias con el sector público que permiten el acceso a los ámbitos educativos.

Indicadores propuestos

Se ha propuesto una batería de indicadores con sus respectivos instrumentos de medición, para los niveles de productos, resultados intermedios y resultados finales.

Para ello se ha tomado como definición de indicador la siguiente: “es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información” (CONEVAL, 2014: 11) Es decir información relevante e inequívoca sobre un aspecto concreto.

Algunas corrientes entienden que solo expresiones cuantitativas, observables y verificables, pueden considerarse como indicadores. Se entiende, a los fines de la evaluación del HEGE, que existe información cualitativa de gran interés que se perdería de tomar una definición netamente cuantitativa. Se hablará entonces de indicadores comprendiendo tanto aquellos cuantitativos como cualitativos que permitan describir cambios en una variable o dimensión.

Se han propuesto dos niveles de indicadores:

1. **Indicadores de producto.** Son aquellos que “miden los bienes y servicios que son generados y entregados, cumpliendo los estándares de calidad definidos, como consecuencia de la transformación de los insumos a través de un proceso de producción”. En concreto refieren a la acción concreta planificada por el equipo gestor y el producto o servicio que emerge de dicha acción.
2. **Indicadores de resultado.** Son aquellos que “cuantifican los efectos relacionados con la intervención pública; dichos efectos pueden ser incididos por factores externos y no necesariamente se producen directamente por la intervención pública”. Con los indicadores de resultados se avanza sobre los efectos de la acción o intervención, procurando medir cambios que se han desencadenado a partir de ella.

Considerando que se trata de una primera estructuración de la evaluación del HEGE, no se han establecido indicadores de impacto. En relación con ello, existen miradas teórico metodológicas que entienden que no es posible

establecer indicadores de impacto debido a las dificultades de atribución del impacto a la intervención y considerando que se trata de proyectos en fase piloto. Sin llegar a este extremo, **en esta propuesta se entiende que es necesario primero validar el alcance de productos y resultados, testeando el comportamiento de la cadena de valor, para en períodos posteriores avanzar sobre las posibilidades de estimar el impacto.** Se han propuesto en total xx indicadores para la evaluación de productos y resultados, tanto intermedios como finales del HEGE.

Recomendaciones sobre instrumentos existentes

A partir de la propuesta de indicadores realizada, los instrumentos de evaluación existentes han sido analizados y pueden realizarse las siguientes recomendaciones generales.

- Es importante priorizar instrumentos y aspectos a consultar o registrar según su aporte de información para la evaluación de resultados. En este sentido, cuando un instrumento se defina clave, deben tomarse recaudos para asegurar que el público destinatario complete su respuesta. Otra posibilidad es simplificar y unificar instrumentos procurando que todos ellos sean relevantes a los fines de la evaluación y evitando la redundancia.
- Puede ser de utilidad definir en la misma tabla de indicadores las responsabilidades correspondientes a cada instancia, incorporando, por ejemplo, columnas para: responsable de adaptación de los instrumentos de recolección de datos, responsable de recolección, responsable de cálculo de los indicadores y responsable de análisis.
- Es fundamental revisar la oportunidad y utilidad de las preguntas realizadas en relación con las necesidades de evaluación e indicadores definidos. A priori puede afirmarse que se necesitan: a) instrumentos de recolección de datos apropiados para los momentos iniciales y finales de cada ciclo, pudiendo unificarse el instrumento de inicio del segundo ciclo, con el fin del primero; b) instrumentos de seguimiento para aquellos datos que se debe registrar periódicamente (inscripción, asistencia).

- Es fundamental tomar en cuenta que la recolección de los datos contemple a todos los actores que pueden aportar información relevante: como mínimo debe consultarse a directivos y mentores; de ser posible obtener información de docentes y estudiantes involucrados.
- Será de utilidad unificar la denominación de los instrumentos a fin de evitar confusiones respecto de los indicadores vinculados a cada uno de ellos, evitando así olvidos

Análisis de resultados

A fin de ir exponiendo coherencia y relación entre los objetivos planteados para el desarrollo de este proyecto y sus indicadores de producto, se trae a colación el objetivo general, objetivos específicos y los resultados de ejecución esperados. Luego de expondrán los indicadores de producto y de resultado, y se cerrará el capítulo a modo de conclusión general e integral del informe con sus respectivas recomendaciones.

El objetivo generar de este proyecto es “Contribuir a la mejora de la calidad educativa de equipos directivos, docentes y estudiantes de las escuelas de nivel secundario de la Provincia de Córdoba que participan del HEGE, a través de la capacitación e incorporación de actividades relacionadas con la innovación, las competencias conversacionales y el fortalecimiento de la relación entre la empresa y la escuela; contribuyendo así y como resultado intermedio en la disminución de la repitencia, de la sobre edad y logrando trayectorias educativas más conectadas con las necesidades del mundo actual.” Para alcanzarlo, se propone intervenir por medio de dos objetivos específicos con sus respectivos resultados esperados cada uno: 1) **OE.1** Ofrecer un espacio de formación continua para equipos directivos de la provincia de Córdoba. **R1.** Ejecutar 6 encuentros de formación continua para 60 participantes cada vez. Y 2) **OE.2** Ampliar el alcance del HEGE diversificando los proyectos. **R2.** Taller de Innovación Social realizado con un alcance de 20 escuelas y 500 alumnos participantes. **R3.** Taller de Competencias Conversacionales Genéricas Para la Educación desarrollado con alcance a 45 docentes de 4 escuelas. **R4.** Primera Jornada “Fortaleciendo Vínculos” realizada con alcance a 500 participantes de toda la provincia.

Tal como se mencionó más arriba, las ejecuciones de las acciones se encadenan para contribuir con el objetivo general. Se detallan a continuación, los objetivos de producto, sus características, metas y resultados alcanzados.

El primer producto que se generó con el proyecto HEGE es “B.P.1. Espacios de encuentro habilitados para que directores, docentes, alumnos participen en instancias innovadoras en el ámbito educativo que tiendan a dar sentido a la trayectoria escolar, a la permanencia y a la terminalidad educativa.”

1. **Indicador B.P.1.i:** N° encuentros del HEGE por año. Se trata de un indicador cuantitativo. La fórmula del cálculo anual consistió en el conteo de datos por período temporal. Se trató de un registro de asistencia por a los encuentros del HEGE. La frecuencia de medición fue periódica. La meta planteada fue de ejecución de 6 encuentro anuales, y de alcanzó al 100%.

El primer producto que se generó con el proyecto HEGE es “B.P.1.1. Directores comprometidos en su autoformación y en la generación de proyectos innovadores en educación.”

1. **Indicador B.P.1.1.i:** N° de directivos participantes del HEGE por año. Se trata de un indicador cuantitativo. La fórmula del cálculo anual consistió el conteo de datos por período temporal. Se trató de un registro de inscripción al HEGE con frecuencia periódica. La meta propuesta fue de 60 directivos egresados y no egresados del programa por cada encuentro. El resultado que obtuvimos no alcanzó la meta planteada. Si analizamos la participación de modo intermitente asistieron, encontramos que el promedio de participación por encuentro fue de 25 directivos tanto egresados como invitados de la red abierta. Si se considera el número de personas que alguna vez en el año participaron, encontramos que 75 directivos continúan en alguna de las instancias en relación con el HEGE. En este punto podemos inferir que las expectativas de la

fundación en relación a la participación continua son superiores a los que la realidad muestra. Lo que nos pone en situación de tener que analizar y revisar la ejecución y la pertinencia de estos encuentros.

2. **Indicador B.P.1.1.ii:** % de directivos participantes en el HEGE en relación con la totalidad de egresados PFLE. Se trata de un indicador cuantitativo. La fórmula del consistió calcular anualmente la cantidad de directivos participantes del HEGE en su edición del año 2019 sobre cantidad total de egresados del PFLE multiplicado por 100. La recolección de datos fue el registro inscripción al HEGE y los registros asistencia con una frecuencia periódica. La meta que propuesta fue que al menos un 50% de los egresados continúen participando de las actividades propuestas, y el resultado fue que el 43% de los equipos directivos egresados continúan participando en actividades propuestas por el HEGE en números enteros estamos hablando de 75 de 174 egresados.

A modo de reflexión y conclusión parcial, inferimos que esta propuesta debe ser revisada a fin de reflexión y analizar si es efectivamente la estrategia pertinentes para continuar trabajando o si se debería realizar una modificación e incluso reemplazo de la estrategia de intervención en vistas a lograr cada vez mayor participación para a su vez producir más y mejores resultados.

El segundo producto que se generó con proyecto el HEGE es “B.P.1.2. Directivos con capacidad de involucrar a estudiantes y docentes en instancias innovadoras”. A continuación de exponen los indicadores y resultados alcanzados. En todos los casos, estamos hablando de indicadores de producto, cuantitativos y con cálculo anual.

1. **Indicador P.B.1.2.i:** N° de estudiantes participantes de la RLE por año. La fórmula de cálculo anual consistió en realizar un conteo de datos por período temporal. Nos propusimos como meta alcanzar a 500 estudiantes. Los resultados alcanzados fueron que 1100 estudiantes se involucraron en proyectos de innovación en las escuelas.

1. **Indicador P.B.1.2.iv:** N° de docentes participantes de la RLE por año. La fórmula de cálculo anual consistió en realizar de la cantidad de

docentes participantes de la RLE año 2019 sobre la cantidad total participantes del HEGE multiplicado por 100. La estrategia de recolección fue el registro periódico de inscripción al HEGE. La meta establecida se vincula con el alcance esperado que fue de 445 docentes. Luego de la ejecución comprobamos que los docentes participantes fueron en total: 473 entre los proyectos de TIS, CCGE y JFVEE lo que representa un 106,2%, lo que demuestra que la adhesión de los docentes a las propuestas es sumamente factible y positiva.

1. **Indicador P.B.1.2.vii:** N° de proyectos de innovación social diseñados por estudiantes por año. La fórmula de cálculo consistió en un conteo de datos por período temporal cuyo seguimiento fue realizado por la Coordinación del HEGE y el equipo de la Escuela de Innovación. Nos propusimos una meta anual de finalizar con 20 proyectos lo que representaría al menos uno por escuela. Finalmente, en el evento de cierre del programa, los docentes junto a los estudiantes presentaron 16 proyectos que fueron los que se presentaron en el evento final.

1. **Indicador P.B.1.2.viii:** N° de estudiantes participantes del HEGE en relación con el N° de escuelas representadas. La fórmula de cálculo consistió en medir la cantidad de estudiantes que participaron en el HEGE en año 2019 sobre la cantidad de escuelas representadas multiplicado por 100. La recolección de datos fue periódica, y se instrumentaliza por medio de registros asistencia en las jornadas de ejecución del HEGE. La meta anual planteada fue llegar que llegaran a participar de modo activo en la final 20 escuelas y 120 jóvenes, sin embargo, los resultados obtenidos demuestran que 14 escuelas participaron y 120 alumnos las representaron respectivamente. En término de porcentaje representan el 25% de las escuelas participantes y el mismo porcentaje de jóvenes. Este punto es uno de los que más desafíos plantea a nivel de ejecución en 2020. En la sección de conclusión y recomendaciones se ahondará para proponer un salto cualitativo y cuantitativo respecto del proyecto.

1. **Indicador P.B.1.2.x:** Percepción sobre importancia de los proyectos innovadores desarrollados. El cálculo se realizó a partir de las escalas definidas para las respuestas a la encuesta creada ad-hoc cuyos destinatarios fueron los alumnos. Se trató de una medición puntual, al finalizar el ciclo del

proyecto, y la meta que fijamos fue de alcanzar un 80% de percepción positiva entre las dos puntuaciones más altas de la escala. Las encuestas realizadas a los estudiantes finalistas, arrojan que su percepción sobre la importancia de los proyectos es igual a 80% positiva. Lo que nos permite inferir que es un proyecto valorado por ellos. Los detalles de esta ejecución se encuentran en la tarea n° 3.

1. **Indicador P.B.1.2.xi:** N° de nuevas instancias y metodologías de enseñanza aprendizaje incorporadas por los docentes de las escuelas que participaron en el HEGE. La estrategia de recolección de datos fue la ejecución de una encuesta ad-hoc para docentes que participaron en el Taller de Innovación Social en 2019. Se trató de un cálculo anual y puntual al final del ciclo. Los resultados obtenidos, arrojan que, del universo entrevistado, el 88,9 % afirmó que “si introdujo nuevas metodologías de enseñanza” para promover los aprendizajes de los estudiantes, y que lo hicieron a partir de su participación y la experiencia innovadora del Taller de Innovación Social.

El tercer producto que se generó con proyecto el HEGE es “B.P.1.3. Equipos directivos y docentes con capacidad de comunicación efectiva, con potencial para mejorar las relaciones interpersonales y mejorar significativamente el clima institucional”. Este se alcanzó por medio de la ejecución de la segunda edición en fase piloto del taller de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación. Se comparten a continuación, los resultados cuantitativos de los indicadores de producto asociados. Cabe aclarar en este punto, que también se ejecutó una evaluación cualitativa a nivel de desarrollo de tipos de liderazgo la cual se puede encontrar en la tarea n° 10 de este informe.

1. **Indicador B.P.1.3.i:** N° de docentes participantes en el Taller CCGE. La fórmula del cálculo es un conteo de datos por período temporal. La estrategia de recolección se realizó por medio de registros asistencia a las jornadas de formación del CCFE y las minutas de reuniones. Se trató de un registro puntual con frecuencia periódica. La meta establecida para el 2019 fue de 45 docentes y los resultados alcanzados fue que 38 docentes iniciaron y finalizaron 35. No se alcanzó el resultado esperado. En la próxima sección se

incluyen recomendaciones al respecto ya que es el segundo año que en la fase piloto de este taller comprobamos que ocurren fallas en relación al alcance lo que debilita la posibilidad de replicar tal como este proyecto.

1. **Indicador B.P.1.3.ii:** N° de escuelas participantes en el Taller CCGE. La fórmula del cálculo es un conteo de datos por período temporal. La estrategia de recolección se realizó por medio de registros de asistencia del HEGE y las minutas de reuniones. La meta anual propuesta fue alcanzar a 4 escuelas y se logró al 100%. Consideramos importante aclarar que, si bien se alcanzó la meta, esto representó un desafío porque el alto grado de compromiso que requiere el proyecto. El supuesto de que sería aprovechado y que tendríamos sobre demanda en esta segunda edición, no se cumplió y se presentaron los mismos desafíos que ponían en riesgo el alcance de la meta.

1. **Indicador B.P.1.3.iii:** % promedio de ejecución de las actividades previstas en el programa, por parte de los participantes. La fórmula del cálculo es cantidad de actividades realizadas por participante del CCGE en el año 2019 sobre la cantidad total de actividades previstas para el mismo período multiplicado por 100. Se repite este cálculo para cada participante. Luego se suman los porcentajes obtenidos y se dividen por la cantidad de participantes para obtener un valor promedio. El registro lo realizaron los docentes coaches y se consolidó la información a partir de las gestiones realizadas por la Coordinación del proyecto HEGE. Los instrumentos de recolección fueron los registros asistencia y las minutas de reuniones del CCGE las cuales tuvieron una frecuencia periódica. La meta anual propuesta fue de alcanzar un total de 228 tareas y los resultados arrojan que el total de docentes participantes, logró realizar 159 tareas del total previsto, lo que representa un 69,73%. Es hecho vuelve a presentarse como un desafío, y nos cuestiona sobre la factibilidad de realizar el taller cumpliendo todos los requisitos por parte de los participantes, esto se afirma porque en comparación con su primera edición en 2018, se repite la tendencia.

El cuarto producto que se generó con el proyecto el HEGE fue: “ B.P.1.4.: Docentes sensibilizados respecto de la importancia de generar vinculación

entre los espacios curriculares y el mundo socio productivo". Esto se alcanzó por medio de la ejecución de la Primer Jornada Fortaleciendo Vínculos Escuela Empresa.

1. **Indicador B.P.1.4.i:** N° de docentes participantes en la JFVEE. La fórmula del cálculo el conteo de datos por período temporal. La estrategia de recolección consiste en un registro de asistencia puntual. La meta fue de 500 docentes y el resultado de 320, lo que representó un cumplimiento del 64% del objetivo planteado.

1. **Indicador B.P.1.4.ii:** Valoración de la FVT realizada por los participantes. La fórmula del cálculo es a partir de las escalas definidas para las respuestas, se podrán cuantificar las respuestas obtenidas. El instrumento de recolección es una encuesta de satisfacción participantes JFVE la cual se instrumentó de manera puntual el día mismo del evento. La meta propuesta para este indicador fue lograr un 80% de satisfacción ente entre muy bueno y excelente y los resultados dieron que un 93% de los participantes valoraron entre muy buena (56,1%) y excelente (36,9%). Consideramos que es una jornada de mucho enriquecimiento, que puede ser una de las estrategias para reforzar una red de vinculación sustentable entre las escuelas y las empresas, los docentes y los ejecutivos en empresas.

APRECIACIONES GENERALES

Dada la experiencia adquirida durante la realización del Proyecto Herramientas Estratégicas de Gestión Educativa en el año 2019, se pueden considerar algunas sugerencias metodológicas de implementación para aplicar al Proyecto, que permitirán mejorar su implementación y análisis de resultados intermedios y finales en una próxima edición. A continuación se detallan algunas a tener en cuenta:

- **Sobre los Encuentros de Formación Continua:** consideramos que fue acertada la implementación del espacio como eje anual desde el cual se inspira y convoca a las diversas acciones que se proponen en el

HEGE. El 100% de las Escuelas que han participado de las propuestas de formación (por ejemplo, el TIS o el Taller de CCGE) en estos encuentros, han sabido hacer extensiva la propuesta a sus docentes y alumnos de manera escalada, logrando que sean parte de la convocatoria y participen de la selección.

De todas formas, el porcentaje de asistencia a cada encuentro ha promediado entre los 25 directivos sobre los 60 esperados, lo que ha demostrado un bajo interés en la propuesta o bien una dificultad concreta por parte de los equipos directivos de continuar con acciones sostenidas.

Recomendamos para la planificación de un próximo ciclo, verificar la continuidad o no de la propuesta, en base al grado de alcance que se espera obtener en cada espacio como así también evitar la superposición de actividades para los equipos directivos. Una posibilidad es que, en lugar de ser encuentros de Formación Continua, sean reuniones informativas para convocar a los proyectos que contribuyen con el reforzamiento de la red de vinculación entre la escuela y el mundo del trabajo.

- **Sobre el Taller de Innovación Social:** en su 4º edición, ha sabido dar un salto cuantitativo de participación, logrando que más de 100 docentes fueran formados en la metodología y 14 escuelas llegasen a la instancia final de presentación de proyectos que involucraron a más de 1000 alumnos. Por otro lado, ha sido un importante atractivo para empresas que han sabido sumarse a la propuesta y colaborado con los premios para los ganadores, potenciando el impacto final del taller y otorgando premios que facilitan a los estudiantes acceso a experiencias significativas de formación o de contacto con el mundo laboral.

Se recomienda para una próxima edición, continuar potenciando acciones que permitan seguir sumando de manera exponencial la participación de docentes y alumnos en la formación de metodologías innovadoras y posterior armado de proyectos, de la mano de empresas que avalan y refuerzan la propuesta.

Este proyecto, que ya supera la fase piloto, tiene todo el potencial para convertirse en un aliado estratégico de los mentores en el programa de Formación para Líderes Educativos. Por tal motivo, se recomienda, evaluar la posibilidad de vincular de alguna manera este proyecto con la hoja de ruta de los mentores, esto podría la puerta para la escalabilidad del proyecto.

- **Sobre el Taller de Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación:** Al haber llevado adelante la propuesta piloto por segundo año consecutivo, se han detectado nuevamente algunas limitaciones con respecto al alcance, bajo grado de participación e impacto esperados. Otro aspecto que limita su implementación a mayor escala es la necesidad de diversificar el staff de docentes coaches. Todo esto, sin desmerecer que para quienes participaron, y sí lograron realizar la totalidad de la propuesta, si han generado cambios y transformaciones que, según su autopercepción, impactan en el aula.

Para una próxima edición, se recomienda revisar de manera estratégica la posibilidad o no de réplica en base al análisis en detalle del nivel de impacto que la propuesta presenta en concordancia con el nivel de inversión que representa.

Sin duda las Competencias Conversacionales Genéricas para la Educación son un valor y un gran aporte que posibilita la mejora de la comunicación entre líderes. Debería explorarse una manera de acercar estas herramientas a los docentes y directivos, pero de un modo más eficiente y escalable.

- **Sobre la Jornada Fortaleciendo Vínculos Escuela Empresa:** En base a la primera edición de la propuesta, ésta ha sido de interés y bien recibida por parte de los públicos convocados, dentro del mundo educativo como así también corporativo.

Se recomienda analizar la posibilidad de réplica de la propuesta, pudiendo ser anual o bianual, de modo tal que permita luego de la jornada generar acciones de monitoreo y aplicación que fomenten el surgimiento y fortalecimiento de una red de vinculación entre lo

escolar y lo empresarial cada vez más fuerte, basado en el vínculo entre las personas y orientado a generar igualdad de oportunidades para los jóvenes de los últimos años de la escuela secundaria.

- **Sobre su correlación con el PFLE:** finalmente, se recomienda volver a unir los proyectos para Líderes Educativos de la Fundación Córdoba Mejora. Se reconoce que es necesario un espacio que contribuya a que los egresados permanezcan en vinculación y con posibilidad de incrementar el trabajo iniciado con los mentores. Lo que se recomienda es de modo estratégico, focalizar en lugar de diversificar. Tomar un proyecto como acción central, que se recomienda sea el Taller de Innovación, y desde allí, crear y reforzar una Red de Vinculación en la cual interactúen, directores, docentes y alumnos, empresarios y empleados de empresa. Aportando valor por el involucramiento de todos los actores.