



Consejo Federal de Inversiones

Gobierno de la Provincia de Córdoba

Proyecto de intervención

Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo

Informe final

Fecha de entrega: 6 de mayo de 2022

Índice

Integrantes del equipo	2
Introducción	3
Detalles por programa o líneas de acción	8
Programa de Formación de Líderes Educativos	8
Experiencias Memorables, Programa Enlazar y Taller de Innovación Social	9
Monitoreo y evaluación	10
Presentación del informe	10
I. Programa de Formación de Líderes Educativos	12
Tarea 1. Planificación y diseño del Programa de Formación de Líderes Educativos	14
Tarea 2. Capacitación en Gestión y Liderazgo: Módulos 1 a 4	25
Tarea 3. Ecosistema de Vinculación y Experiencias Memorables	54
Tarea 4. Acciones de monitoreo y evaluación	59
II. Taller de Innovación Social	65
Tarea 5. Planificación y diseño del Taller de Innovación Social	67
Tarea 6. Lanzamiento y convocatoria	71
Tarea 7. Capacitación a docentes	73
Tarea 8. Acompañamiento al desarrollo en las escuelas	76
Tarea 9. Selección de proyectos finalistas	79
Tarea 10. Informe sobre el evento final y concurso	81
Tarea 11. Acciones de monitoreo y evaluación TIS	85
III. Programa Enlazar	90
Tarea 12. Planificación y diseño PE	93
Tarea 13. Acciones de convocatoria a escuelas	97
Tarea 14. Proceso de selección de jóvenes	100
Tarea 15. Curso de capacitación	105
Tarea 16. Tutorías a jóvenes	110
Tarea 17. Intermediación laboral	116
Tarea 18. Acciones de monitoreo y evaluación	121
IV. Monitoreo y evaluación	123
Tarea 19. Diseño de matriz de evaluación	129
Tarea 20. Diseño de matriz de indicadores	131
Tarea 21. Diseño de instrumentos de recolección de datos	133
Tarea 22. Monitoreo PFLE, TIS y PE	137
Tarea 23. Evaluación de resultados	140
Conclusiones	142

Integrantes del equipo

Dirección ejecutiva de la Fundación Córdoba Mejora

María Clara Cunill

Coordinadora Académica de Líderes Educativos, Taller Innovación Social y Programa Enlazar

Yamilet Ríos

Responsable de Monitoreo y Evaluación

Iriana Ferreyra

Coordinadora de Ecosistema de Vinculación

Sofía Sánchez Castillo

Equipo del Programa de Formación de Líderes Educativos

María Julia Pinha, Luciana Cornaglia, María Laura Salas

Equipo del Taller de Innovación Social

Hernán Virgolini, Sofía Fernández Valdés, Catalina Lozada y Carlos Ramaciotti

Equipo Programa Enlazar

Andrea Schettini, Micaela Inés Barriles, Silvia Beatríz Hiruela, Consuelo Usandivares y Soledad Perea.

Tutores: Ana Luisa González, Lucía Soria, Florencia Dominguez, Micaela Rodríguez, María Pilar Jular, María Inés Sánchez, Florencia Vercellone, Paola Anabella Morelli, Verónica Prado, Penélope Betsabé Utrera, Juan Carlos Moyano Lucero, Pamela Boch y Carmela Del Boca.

Asistencia Operativa de programas

María Isabel Nieva y Carolina Duarte

Auxiliar técnico para informes

Lisa Daveloza

Introducción

El presente informe pretende dar cuenta de la implementación del Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo, a través del relato y análisis de las acciones y prácticas pedagógicas en relación con los objetivos del programa. Este proyecto, ejecutado por la Fundación Córdoba Mejora (FCM) con el respaldo técnico y financiero del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, se desarrolla desde el mes de octubre de 2021 hasta el mes de mayo de 2022.

El universo de trabajo del programa es específicamente el nivel secundario del sistema educativo de la provincia de Córdoba, y para su desarrollo se estudiaron indicadores relevantes del mundo productivo (empresarial y laboral), y del ámbito social y educativo de la región latinoamericana, del país y de la provincia.

Córdoba es la segunda provincia más importante del país en términos poblacionales, y constituye una unidad productiva y económica de gran relevancia en la que se destacan actividades como la fabricación de bienes (industria), reparación de máquinas, vehículos o equipos de terceros (reparación), comercialización de bienes no producidos en el local (comercio), prestación de servicios en general (servicios), depósito de mercancías o máquinas (depósito) y el sector agropecuario (producción). Aunado a todo ello, la provincia ha logrado instalar y consolidar la producción de Software y Servicios Informáticos (SSI) como una nueva industria local.

El empleo cada día ocupa el centro en las preocupaciones económicas, políticas y sociales de la región. La creación de puestos de trabajo y el urgente acceso a que los trabajadores y trabajadoras puedan contar con mejores condiciones laborales que garanticen la mejora de la calidad de vida de la población es un tema urgente de atender. Según los datos publicados por las estadísticas de Cepal, la tasa de desempleo en América Latina y el Caribe en el año 2019 era del 8,1 %, y a estos datos de desocupación se deben sumar los de las actividades económicas informales y a quienes trabajan por cuenta propia, lo que eleva el porcentaje de quienes no cuentan con estabilidad económica ni seguridad social.

El reto en toda en la región gira en torno a la disminución de los índices de pobreza, que según datos de OEA alcanza a más de 180 000 000 de personas, por lo cual se plantea la necesidad de “crear empleos estables, de alta productividad, con salarios y protección social adecuada, para romper el círculo de exclusión y desigualdad en el que se encuentra la región”. De la misma manera, América Latina es la región más desigual del planeta, según sucesivos informes de Naciones Unidas. En el año 2019 se registró la mayor desigualdad de ingresos del planeta (PNUD, 2019): en concreto el 10 % más rico en América

Latina obtiene el 37 % de los ingresos, porcentaje mayor que en cualquier otra región del mundo. Y lo mismo, al analizar al sector más desfavorecido: el 40 % más pobre recibe un porcentaje mucho menor que en cualquier otra región, el 13 %.

En consonancia con las anteriores cifras de desigualdad en la región latinoamericana, el país se caracteriza por niveles altos de pobreza y de pobreza extrema. Las cifras que oscilan rápidamente ante una crisis indican precariedad en la situación de gran número de familias que dependen de su actividad en la informalidad para sostenerse. Los puntos porcentuales que se mantienen firmes en el tiempo indican pobreza estructural que requiere de transformaciones más profundas a nivel de la política pública y del modelo económico para lograr ser revertidas.

Es de importancia señalar que aún se desconoce el nivel de impacto de la pandemia respecto de los datos considerados, pero todo indica que se percibirá un retroceso en todos los niveles de análisis: aumento del desempleo, de la pobreza, y de todas las brechas (desigualdad de género, inclusión digital, oportunidades de educación y empleo). Es por ello que urge articular esfuerzos entre los sectores público, social y privado en todos los niveles para generar condiciones para la recuperación social y económica de la provincia.

Para atender esta situación, las principales alternativas que se analizaron desde la Fundación Córdoba Mejora en diferentes etapas, y que en el año 2021 fueron puestas en marcha de modo conjunto, son las siguientes:

1. Oportunidad de articulación con la materia Formación para la Vida y el Trabajo. Este espacio curricular se orienta “primordialmente, a generar y fortalecer vínculos entre los saberes escolares y extraescolares, a producir articulaciones sustantivas entre la escuela y la comunidad, a promover la participación activa y transformadora de los jóvenes en los diversos escenarios sociales, acompañándolos en la ampliación de su perspectiva de conocimientos y relaciones y en la progresiva concreción de sus intereses y expectativas”. (Ministerio de Educación: 2018 b: 9)
2. Aumentar la vinculación entre estudiantes de los últimos años y el entorno sociolaboral. Contribuir a mejorar la inclusión laboral de los jóvenes con menos oportunidades de acceso al mercado laboral formal a través de la capacitación y la intermediación laboral.
3. Incrementar el fortalecimiento del liderazgo de los equipos directivos mediante su capacitación en herramientas de gestión.
4. Incorporación de más intervenciones en todos los años del nivel secundario para motivar a los y las estudiantes a permanecer en la escuela. Al considerar que el desgranamiento se produce a lo largo de los diferentes años que conforman el nivel secundario, surge la posibilidad de pensar actividades ideadas para cada edad y que apunten a sensibilizar respecto de la importancia de

terminar la escuela y sobre todo, ayudar a los y las jóvenes a encontrar motivos para concluir sus estudios.

5. Virtualidad. El contexto de la pandemia y de la pospandemia exige considerar la alternativa de la virtualidad. Así, la capacitación para equipos directivos puede desarrollarse en su totalidad de modo virtual, lo mismo que las acciones de vinculación. A medida que las condiciones cambien, se considerará la conveniencia de volver a incorporar actividades presenciales. En el caso de las acciones dirigidas a estudiantes, se combinarán instancias virtuales y presenciales.
6. Priorización del sector de la economía del conocimiento. Frente a la necesidad de aproximar el ámbito educativo al ámbito productivo, surge como oportunidad del contexto local la promoción del sector de la economía del conocimiento, comprensivo de “actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información, apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos” (Ley Provincial N° 10.649, en adhesión a la Ley Nacional 27.506). En este sentido, se priorizará este sector en las articulaciones propuestas entre las escuelas y el sector productivo, y en las actividades dirigidas a los/as estudiantes. De más está decir que la economía del conocimiento demanda calidad y terminalidad educativas así como continuidad en estudios superiores; motivos que impulsan el accionar de esta iniciativa.

En los últimos años el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba ha trabajado con la Fundación Córdoba Mejora a los fines de contribuir a dar respuestas a las necesidades identificadas por esta institución pública. Es así que existe un convenio de colaboración entre la FCM y el ministerio desde el año 2012, que fue actualizado en el año 2018. De la misma manera, en cuanto se comenzaron a realizar acciones relacionadas con la inserción laboral de jóvenes, se tomó como punto de partida el diagnóstico realizado por el Ministerio de Empleo y de la Economía Familiar de la Provincia de Córdoba y se presentaron alternativas de acción que contribuyeron a complementar los esfuerzos de los programas de empleo puestos en marcha por la institución, enfocadas especialmente en alcanzar mejores condiciones de implementación. Así, en el año 2016 se firmó un convenio de colaboración entre el Ministerio de Empleo y de la Economía Familiar y la FCM, acuerdo que se actualiza año tras año con un acuerdo específico que define las acciones concretas que se realizarán desde la FCM en respuesta a los requerimientos de esta dependencia pública.

En el año 2021, un nuevo convenio de colaboración entre el Ministerio de Educación y la Fundación Córdoba Mejora manifiesta el interés en realizar proyectos y actividades de manera conjunta, con el propósito de diseñar, implementar y desarrollar propuestas pedagógicas que contribuyan a generar oportunidades complementarias que favorezcan la terminalidad educativa en escuelas secundarias de

la provincia de Córdoba y que contribuyan en la vinculación entre el ámbito educativo y los potenciales ámbitos productivos de inserción laboral de los estudiantes.

A los fines de llevar adelante los objetivos de este nuevo acuerdo, se desarrolló el Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo.

Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo		
Fase	(Programa de) Formación de Líderes Educativos	Jóvenes
Población objetivo	Directivos	Estudiantes
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Ecosistema de Vinculación 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias Memorables (EM) • Taller de Innovación Social (TIS) • (Programa) Enlazar (PE)

El presente programa cuenta con una fase Líderes Educativos, que comprende todas las acciones dirigidas a los equipos directivos: la capacitación y la conformación del Ecosistema de Vinculación (ex Red de Líderes Educativos). De este espacio forman parte los líderes educativos, los ejecutivos o referentes de empresas (mentores) que se vinculan con las actividades propuestas, y los docentes, para garantizar la vinculación entre el ámbito productivo y el ámbito educativo.

En segundo lugar, la fase Jóvenes comprende todas las acciones dirigidas a los estudiantes: TIS, PE y EM. En un sentido amplio, el TIS y el PE constituyen en sí mismos Experiencias Memorables, preexistentes a esta línea de acción y dirigidas específicamente a estudiantes de cuarto, sexto y séptimo año.

Los principales supuestos que guiaron el desarrollo del proyecto son los siguientes:

- a) Existe un vínculo entre gestión y calidad educativa;
- b) generar una propuesta educativa adicional de calidad contribuye a aumentar la terminalidad educativa;
- c) una propuesta educativa de calidad debe incluir consideraciones respecto de la vinculación con el ámbito productivo, donde se encuentran las oportunidades de inserción laboral y de estudio para los y las estudiantes;
- d) la terminalidad educativa es una condición de éxito para la inserción laboral y no solo una condición *sine qua non* para la continuidad con estudios superiores;

e) un ecosistema de vinculación es indispensable para la permanente circulación de información entre el sistema educativo y el sistema productivo, favoreciendo esfuerzos de adaptación mutua.

Por todo esto, se establece para el Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo:

- Objetivo general: Colaborar a generar oportunidades para el incremento de la calidad y terminalidad educativas en escuelas secundarias de la provincia de Córdoba, y para contribuir en la vinculación entre el ámbito educativo y los potenciales ámbitos productivos de inserción laboral de los estudiantes.
- Población objetivo: Comunidades educativas de escuelas secundarias de la Provincia de Córdoba.
- Resultados esperados y metas: Matriz de resultados (ver Anexo p. 277).

Tomado como conjunto, este programa buscamos contribuir a dar respuesta a un conjunto de problemas interrelacionados: complejidad de la gestión y multiplicidad de demandas afectan la calidad educativa; abandono escolar, inequidad entre estudiantes de escuelas privadas y escuelas públicas, trayectorias escolares desconectadas de las tendencias del ámbito productivo, incidencia de estos factores en las altas cifras de jóvenes ni-ni.

El Programa de Formación de Líderes Educativos (PFLE) ofreció una capacitación para equipos directivos en competencias de gestión y liderazgo, con el fin de fortalecer el desarrollo de estas y conformar un ecosistema de vinculación, donde docentes, referentes de empresas y de estudios superiores, y miembros del entorno de los estudiantes queden conectados para articular acciones que acerquen el mundo productivo a los jóvenes.

En un segundo momento, el programa integral propuso para los y las estudiantes tres tipos de Experiencias Memorables:

1. Las EM que, desde el primero hasta el último año del nivel secundario, contribuirán a lograr que las trayectorias escolares se vean enriquecidas y así incidir para una mayor permanencia de los jóvenes en la escuela año tras año.
2. El TIS, que se propone como resultado directo que tanto los docentes como los jóvenes hayan incorporado competencias para la innovación y el trabajo colaborativo.
3. El PE, que busca lograr que los jóvenes egresados cuenten con competencias laborales y socioemocionales y accedan a una primera experiencia laboral formal.

Como ya se mencionó, el TIS y el PE también constituyen EM, y en este sentido se espera que tengan como resultado directo unas trayectorias escolares enriquecidas y una mayor permanencia de los jóvenes en la escuela año tras año.

En el plano de los resultados intermedios, se espera que las acciones dirigidas a los directivos y a contribuyan a:

- Contar con equipos directivos que midan, planifiquen estratégicamente y lideren positivamente equipos de trabajo en las escuelas.
- Consolidar equipos directivos y docentes que generen vinculación entre las trayectorias escolares y el ámbito productivo por iniciativa propia.
- El desarrollo de hábitos laborales y competencias socioemocionales de los jóvenes a partir de una primera experiencia laboral formal.

Los resultados finales a los que apunta el programa son la calidad, la terminalidad y la equidad educativas; y unas trayectorias escolares que contemplen el ámbito productivo y la empleabilidad.

El impacto en el largo plazo puede definirse como mejores oportunidades y condiciones para los jóvenes de escuelas secundarias de Córdoba, para concluir su formación e insertarse formalmente en estudios superiores y en el ámbito productivo.

Es importante manifestar que los resultados finales podrían conformar parte del impacto, por encontrarse o consolidarse en el largo plazo o por haber alcanzado a una población mayor que la población destinataria. Será siempre necesario poder establecer la relación entre la aplicación del programa integral y los efectos que se encuentren a partir de la evaluación.

Detalles por programa o líneas de acción

Programa de Formación de Líderes Educativos

La población objetivo del PFLE estuvo conformada por directivos de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba, a quienes se dirigen las actividades de capacitación. A través de ellos y de los egresados de ediciones anteriores del PFLE, se llegará a la población estudiantil de sus respectivas escuelas y a los equipos docentes que las integran, gracias a la conformación del Ecosistema de Vinculación.

Para la conformación de la cohorte del PFLE se realizó una convocatoria abierta, seguida de un proceso de selección, en el que se consideraron los siguientes requisitos:

- Pertenencia a equipos directivos de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba y con al menos tres años de gestión por delante.
- Compromiso personal de cumplimiento del 80 % de asistencia a los encuentros.
- Predisposición para hacer extensiva la participación a miembros del equipo docente.
- Predisposición para llevar adelante las acciones de vinculación con el sector empresarial.
- Decisión para poner en práctica las propuestas dirigidas a los estudiantes.
- Compromiso de compartir información estadística y datos relevantes de la escuela durante seis años.
- Predisposición para conformar el Ecosistema de Vinculación.

Existe también un criterio de priorización respecto de las escuelas que ya forman parte del Ecosistema de Vinculación, por haber participado anteriormente miembros de sus equipos directivos. Haciendo un esfuerzo por evitar aquellas en las que el personal directivo se encuentra próximo a jubilarse para garantizar que continúen formando parte del ecosistema.

El proceso de selección en base a criterios ha constituido un factor de éxito del PFLE, ofreciendo condiciones ideales para que quienes inician el PFLE transfieran aprendizajes a sus espacios de trabajo y generen transformaciones que contribuyan positivamente en los logros de los estudiantes.

Experiencias Memorables, Programa Enlazar y Taller de Innovación Social

A la población estudiantil se accede a través del Ecosistema de Vinculación, en la medida que los equipos directivos participantes del PFLE (actuales o egresados) faciliten el contacto convocando a sus equipos docentes y haciendo suyas las propuestas de intervención.

Experiencias Memorables

Se dirige a estudiantes de primero a sexto o séptimo año (según corresponda) de las escuelas públicas que participaron o participan actualmente del PFLE, es decir de las escuelas que conforman el Ecosistema de Vinculación.

Taller de Innovación Social

Se dirigió a estudiantes de cuarto año de las escuelas públicas que conforman el Ecosistema de Vinculación.

La convocatoria implicó tres vías de acceso: la primera, a través de los directivos que estén cursando el PFLE. La segunda se dirige a los directivos ya egresados del PFLE, mediante un evento específico que consistió en una capacitación sobre una temática vinculada a la innovación que sirve de introducción a la

propuesta y que genera contexto para que los egresados se interesen en que sus alumnos y docentes participen. Por último, se realizó una campaña de difusión en las redes sociales, a través de los espacios y plataformas virtuales de la comunidad Córdoba Mejora involucrando a los supervisores de dicha comunidad en la difusión entre sus escuelas.

Programa Enlazar

Dirigido a estudiantes de sexto y séptimo año de las escuelas públicas que conforman el Ecosistema de Vinculación.

Se realizó una convocatoria amplia para que los estudiantes puedan participar de un taller de empleabilidad. A partir de esta instancia, se inició un proceso de selección a fin de identificar perfiles para acceder a la capacitación y posteriormente a la oportunidad de concretar una práctica laboral. Se combinó entonces una instancia de autoselección, con una instancia posterior que toma en cuenta los siguientes criterios: interés y motivación para participar; situación de vulnerabilidad (familia a cargo, situación económica, ausencia de padre o madre). La selección de perfiles para cubrir puestos vacantes en las empresas, en el formato de prácticas laborales.

Monitoreo y evaluación

Transversalmente a las líneas de acción, se desarrolló un componente para el monitoreo y la evaluación que propone ser integral, en el sentido de querer abarcar no solo el análisis de los resultados, sino también de los procesos y de la estructura que los posibilitan o dificultan. Los procesos pueden definirse como una secuencia de actividades que genera un valor. Los factores estructurales comprenden como mínimo a las personas involucradas en la gestión y sus perfiles, los recursos materiales, la institución y sus alianzas, y el contexto.

Presentación del informe

Como se mencionó anteriormente, este programa está estructurado en dos fases: Líderes Educativos y Jóvenes, que se desglosan en cuatro componentes con sus respectivas tareas. De acuerdo al cronograma de implementación del programa, se informa la ejecución y evaluación de las siguientes tareas:

- I. Programa de Formación de Líderes Educativos
 - Tarea 1. Planificación y diseño del PFLE
 - Tarea 2. Capacitación en Gestión y Liderazgo: Módulo 1 a 4
 - Tarea 3. Ecosistema de Vinculación y Experiencias Memorables

- Tarea 4. Acciones de monitoreo y evaluación
- II. Taller de Innovación Social
- Tarea 5. Planificación y diseño del TIS
 - Tarea 6. Lanzamiento y convocatoria
 - Tarea 7. Capacitación a docentes
 - Tarea 8. Acompañamiento al desarrollo en las escuelas
 - Tarea 9. Selección de proyectos finalistas
 - Tarea 10. Evento final y concurso de proyectos
 - Tarea 11. Acciones de monitoreo y evaluación
- III. Programa Enlazar
- Tarea 12. Planificación y diseño de PE
 - Tarea 13. Acciones de convocatoria a escuelas
 - Tarea 14. Proceso de Selección de Jóvenes
 - Tarea 15. Curso de Capacitación
 - Tarea 16. Tutorías a jóvenes
 - Tarea 17. Intermediación laboral
 - Tarea 18. Acciones de monitoreo y evaluación
- IV. Monitoreo y Evaluación
- Tarea 19. Diseño matriz de evaluación
 - Tarea 20. Diseño matriz de indicadores PFLE, PE y TIS
 - Tarea 21. Diseño instrumentos de recolección de datos PFLE, PE y TIS
 - Tarea 22. Monitoreo PFLE, TIS y PE
 - Tarea 23. Evaluación de resultados

I. Programa de Formación de Líderes Educativos

El Programa de Formación de Líderes Educativos (PFLE) ofrece una capacitación en competencias de gestión y liderazgo a equipos directivos, con la intención de que fortalezcan el desarrollo de estas habilidades y así propicien la conformación de un ecosistema de vinculación en el que docentes, referentes de empresas y de estudios superiores, y miembros del entorno de los estudiantes trabajen mancomunadamente articulando acciones que acerquen el mundo productivo a los jóvenes.

El rol de los directivos se torna central en tanto agentes del Estado posibilitadores de cambios en las instituciones que dirigen, y en esta tarea, encuentran el desafío de trabajar con equipos docentes que cada vez son más heterogéneos en términos de cargos, funciones, posicionamientos ideológicos, diferencias generacionales y de trayectorias personales. Estas situaciones muchas veces dificultan la tarea de establecer acuerdos que permitan formular e implementar con éxito los proyectos escolares.

Por otra parte, la misma gestión de los proyectos escolares suele resultar dificultosa dada la complejidad del cotidiano escolar: demandas administrativas que cumplimentar, situaciones emergentes con alumnos, docentes y padres que se deben atender, cuestiones de infraestructura que solucionar para el correcto desarrollo de las clases, contactos con otras instituciones, propuestas de proyectos de diversos docentes sobre las que hay que decidir, planificaciones para revisar, actos escolares, entre otras. En tal sentido, resulta clave el aporte de iniciativas de acompañamiento a la gestión directiva que fortalezcan las líneas de acción que se promueven desde el Ministerio de Educación de la provincia, en función de los objetivos establecidos en las políticas educativas.

La propuesta de capacitación del PFLE ofrece herramientas que contribuyen específicamente a la gestión de equipos docentes y al desarrollo de proyectos escolares. En efecto, si bien la mayoría de los equipos directivos (dada su formación en gestión) cuentan con herramientas de análisis institucional, suelen demandar apoyo en lo que refiere a la formulación, implementación y evaluación de acciones que contribuyan a un efectivo logro de la terminalidad educativa.

Este programa, además, contempla la vinculación entre la escuela y el ámbito productivo, a partir de dos consideraciones. En primer lugar, que la lógica de la gestión organizacional utilizada en el ámbito privado (empresas, ONG) aporta herramientas, prácticas y marcos de análisis para la toma de decisiones y que, con una adecuada adaptación, pueden contribuir a la gestión eficaz y al liderazgo de la escuela sin perder de vista su especificidad como institución educativa pública. En segundo lugar, a partir del diseño curricular que incluye la materia Formación para la Vida y el Trabajo, se fomenta la vinculación de la escuela con la comunidad, a los fines de poder establecer canales de colaboración con el sector

productivo para que los jóvenes puedan interactuar, entrenar habilidades socioemocionales y estimular la construcción de proyectos de vida en entornos posibles de desarrollo personal.

A partir de este vínculo, se esperan efectos en dos niveles de la gestión escolar:

- En la aplicación de procesos y herramientas de gestión que consoliden el liderazgo y el desempeño organizacional de las escuelas.
- En la vinculación entre la escuela y el ámbito productivo a través de su participación e involucramiento en los proyectos escolares.

En base a la experiencia de años anteriores, esta edición del PFLE está constituida, en términos prácticos, por cuatro tareas:

1. Planificación y diseño del PFLE
2. Capacitación en Gestión y Liderazgo: Módulo 1 a 4
3. Ecosistema de Vinculación y Experiencias Memorables
4. Acciones de monitoreo y evaluación

Tarea 1. Planificación y diseño del Programa de Formación de Líderes Educativos

Responsable: Yamilet Ríos

Meses: 1 y 2

La planificación y diseño de esta edición del PFLE se presenta a continuación en cuatro instancias que facilitan el abordaje de los contenidos, independientemente de que son fases interrelacionadas y no pueden escindirse una de la otra. Así, se organizó la descripción de esta tarea en: diseño del perfil de egresado; objetivos, contenidos y metodología; convocatoria a directores; monitoreo y evaluación.

Diseño del perfil del egresado

Para poder alcanzar el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los equipos directivos se realizó una revisión de la propuesta de formación en función del perfil de egreso que hoy se impone por el contexto particular. Este año, la propuesta evolucionó a la definición de tres ejes para cada uno de los módulos, y se incorporó el proyecto piloto de las Experiencias Memorables.

Al finalizar el programa de formación se espera que los egresados hayan adquirido la capacidad de:

- Desarrollar un modelo de liderazgo distribuido y positivo, basado en la gestión de los procesos escolares por medio de indicadores claros y medibles, capaces de motivar a otros miembros de la escuela a ser parte del proyecto escolar, a trabajar en equipo, y a delegar tareas de acuerdo a perfiles.
- Gestionar la escuela utilizando herramientas de planificación y gestión que permitan hacer nuevas lecturas de la realidad escolar, establecer objetivos claros de mejora y monitorear el grado de avance.
- Estimular la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas en los procesos de gestión, enseñanza y aprendizaje.
- Incrementar el liderazgo comunitario, a través de emprendimientos educativos innovadores entre la escuela y la comunidad.

Objetivos, contenido y metodología

Al igual que el diseño del perfil del egresado, estos elementos que establecen el norte del programa fueron desarrollados tomando en consideración la situación de pandemia, con la convicción de llegar a más escuelas al interior de la provincia a través de la modalidad cien por ciento virtual.

El PFLE sigue tres ejes orientadores tomados de las prioridades de política educativa de la Provincia de Córdoba (2015):

- Impulsar transformaciones institucionales y pedagógicas para la ampliación progresiva de las oportunidades educativas, involucrando corresponsablemente a las familias y la sociedad.
- Involucrar activamente a los profesores en su proyecto de formación permanente e incentivar su participación y compromiso profesional y ético.
- Adecuar y resignificar los sistemas de evaluación de manera tal que sea posible valorar el funcionamiento del sistema educativo y los resultados de aprendizajes de los estudiantes, en vistas a optimizar los procesos de toma de decisiones para la mejora educativa.

En consecuencia, los objetivos de la propuesta académica son:

1. Promover la incorporación de los objetivos de la política educativa provincial como ejes de los proyectos escolares para promover acciones en torno a su cumplimiento.
2. Fomentar el reconocimiento de la terminalidad educativa como finalidad primordial del nivel secundario.
3. Propiciar la comprensión de la importancia del ejercicio pleno de la ciudadanía de los estudiantes y su vinculación con el mundo sociolaboral.
4. Impulsar el desarrollo de estrategias de gestión participativas, que permitan convocar a diversos actores de la comunidad educativa a los fines de diseñar conjuntamente alternativas de acción.
5. Favorecer la elaboración, implementación y evaluación de proyectos escolares que den respuesta a las necesidades y prioridades de la escuela.

Esta formación dura siete meses y se plantea por módulos: La Escuela como Organización Educativa; El Director como Líder Educativo; Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos Escolares Efectivos; La Escuela como Organización que Aprende e Innova; y por último, Ecosistema de Vinculación y Experiencias Memorables. Los primeros cuatro son consecutivos y el último es transversal.

El último módulo de trabajo, cuyo objetivo es generar un puente entre las instituciones educativas y el mundo socioproductivo, se propone el acompañamiento de los jóvenes durante su trayectoria escolar para alcanzar la terminalidad y la inserción laboral. Por ello apunta a crear capacidades que contribuyan con los profesores de Formación para la Vida y el Trabajo, Formación para el Ambiente de Trabajo u otras materias similares para el logro de sus objetivos curriculares. La capacitación pone el foco en brindar habilidades y experiencias para los estudiantes, aprovechando al máximo las capacidades del mundo corporativo mediante un trabajo colaborativo en un “Ecosistema de Vinculación” (trabajo colaborativo con el mentor asignado).

Módulo	Ejes	Contenidos
Módulo 1 La escuela como organización educativa	La gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación en los centros educativos. - Gestionar para el cambio. - Los objetivos de aprendizaje como ordenadores de la gestión. - La terminalidad como eje significativo del proyecto escolar. - El Programa Educativo Institucional (PEI) como vector transversal de la institución educativa.
	La dinámica institucional	<ul style="list-style-type: none"> - El funcionamiento y los estilos de una institución. - Historia institucional: misión, visión y valores. - Vinculación con diferentes contextos sociales, políticos y culturales inherentes al sistema educativo.
	Herramientas para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas para la gestión escolar. - Indicadores para la gestión. - Definición de objetivos asociados a evidencias. - Lectura e interpretación del Reporte Gestión Estudiantes. - Herramienta para la autoevaluación institucional. Su utilización como punto de partida en la formulación de proyectos de mejora institucional.
Módulo 2 El director como líder educativo	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar, gestionar, dirigir: diferencias y articulaciones. - La noción de liderazgo saludable: liderazgo responsable, distribuido y situado. - Gestión del cambio: acciones proyectivas para un liderazgo orientado a logros, redes e innovación educativa.
	El líder y sus equipos	<ul style="list-style-type: none"> - Destrezas comunicacionales para gestionar equipos. - La noción de equipo: definiciones, características y funcionamiento en entornos de confianza. - Motivación e involucramiento de los integrantes de los equipos para cocrear de manera colaborativa y participativa. - Herramientas para mantener reuniones efectivas. - Monitoreo de avances para alcanzar los resultados esperados.
	Liderando para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional y acciones saludables: trabajo colaborativo, habilidades socioemocionales proactivas, jerarquización de tareas, roles de coordinación y delegación de acciones. - Gestión de la diversidad y la inclusión.
Módulo 3 Planificación estratégica y gestión de proyectos escolares efectivos	La planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Misión y visión. - Diseño de herramientas. - Análisis de la información.
	Los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - La metodología de los proyectos. - Acompañamiento.
	Aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del aprender a aprender. - Análisis de resultados.

Módulo	Ejes	Contenidos
Módulo 4 La escuela como organización que aprende e innova	Educación en habilidades	- El desarrollo de habilidades para la ciudadanía responsable, la salud integral, desarrollo sostenible y la calidad de vida.
	Educando en la era tecnológica	- La educación en contextos digitalizados: la construcción de la evidencia articulada con el proceso de aprendizaje. - Gamificación, aprendizaje vivencial, experiencial, flexible y personalizado.
	Aprendizaje e innovación	- El aula invertida: aprendizaje híbrido, situado y ubicuo. - Formatos de evaluación y seguimiento pedagógico.
Módulo 5 Ecosistema de vinculación y experiencias memorables (transversal)		- Conformación de duplas. - Hojas de rutas. - Evaluación de las experiencias.

Modalidad de cursado

Desde sus inicios, la capacitación en Gestión y Liderazgo del PFLE se ha caracterizado por su orientación a la praxis, en la que cobran relevancia los intercambios de experiencias y la resolución de casos concretos. En este sentido, se ha fomentado el trabajo reflexivo, interactivo y el aprendizaje colaborativo entre los participantes bajo una modalidad cien por ciento virtual.

El cursado se desarrolla mediante un sistema on-line de aprendizaje multimedial que permite al directivo autonomía en el manejo de los tiempos y la posibilidad de volver sobre los aprendizajes y contenidos cada vez que lo necesite. Los módulos tienen una duración de 28 horas que se distribuyen en tres ejes, cada uno de los cuales cuenta con las siguientes actividades:

- Lectura interactiva: Objetos de aprendizaje teórico con recursos multimediales.
- Encuentro sincrónico: Instancia de intercambio entre docente y estudiantes para profundizar conceptos claves del eje.
- Foro: Espacio guiado de intercambio de reflexiones sobre los aprendizajes trabajados.
- Trabajo final: Para acreditación del cursado de cada módulo el cursante debe realizar una actividad final integradora.

Equipo docente y acompañamiento del cursado

Cada módulo es dictado por profesionales idóneos para su desarrollo, y además los directivos cuentan con el seguimiento y acompañamiento de la coordinadora Académica del PFLE.

Nombre de la materia	Docente
La Escuela como Organización Educativa	Yamilet Ríos
El Director como Líder Educativo	María Julia Pinha
Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos Escolares Efectivos	Luciana Cornaglia
La Escuela como Organización que Aprende e Innova	María Laura Salas
Ecosistema de Vinculación y Experiencias Memorables	Sofía Sánchez Castillo

Convocatoria a directores

Esta acción se llevó a cabo en la primera semana del primer mes del cronograma del proyecto, a fines de realizar las charlas informativas en la segunda semana y las entrevistas en la tercera, junto con la selección de los perfiles más adecuados para participar del PFLE.

Para la conformación de la cohorte del PFLE se realizó una convocatoria abierta, seguida de un proceso de selección, en el que se consideraron los siguientes requisitos:

- Pertenencia a equipos directivos de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba con al menos tres años de gestión por delante.
- Compromiso personal de cumplimiento del 80 % de asistencia a los encuentros.
- Predisposición para hacer extensiva la participación a miembros del equipo docente.
- Predisposición para llevar adelante las acciones de vinculación con el sector empresarial.
- Decisión para poner en práctica las propuestas dirigidas a los estudiantes.
- Compromiso de compartir información estadística y datos relevantes de la escuela durante seis años.
- Predisposición para conformar el ecosistema de vinculación.

Cabe destacar que las últimas cuatro condiciones demandan un acuerdo institucional que trasciende a la persona perteneciente al equipo directivo, de ahí la importancia de la etapa de convocatoria en la que se explicó claramente las implicancias de la participación. También, se utilizó un criterio de priorización respecto de las escuelas que ya forman parte del ecosistema de vinculación por tener miembros de sus equipos directivos que ya cursaron el programa. Entre ellas, se favorecieron además aquellas en las que el personal directivo se encuentra próximo a jubilarse, para garantizar que continúen formando parte del ecosistema.

Este proceso de selección en base a criterios ha constituido a lo largo de todos los años un factor de éxito del PFLE, ofreciendo condiciones ideales para que quienes inician el programa transfieran aprendizajes

a sus espacios de trabajo y generen transformaciones que contribuyan positivamente en los logros de los estudiantes.

Para la convocatoria de directivos a ingresar en el ciclo 2021, se trabajó en base al proceso de selección ya implementado en 2020. Este proceso comprende cinco etapas.

1. Inscripción y participación de una reunión informativa

Se trabajó primero sobre una base de datos de posibles interesados recomendados por los directivos que ya han participado de la formación, y de manera paralela se verificaron bases de datos de años anteriores con información de directivos que por alguna razón no habían podido antes (no participación en charlas informativas o abandono del proceso de selección) para invitarlos a esta edición (ver Anexo p. 2). Luego, se realizaron dos charlas informativas. Para la convocatoria a las charlas se diseñaron piezas gráficas pensadas para su fácil distribución (ver Anexo p. 3) junto a un formulario de preinscripción. La convocatoria a las charlas informativas fue publicada en la primera semana del primer mes en las redes sociales de la Fundación Córdoba Mejora (obteniendo una gran apertura a personas pertenecientes al mundo educativo), se envió por mailing y también se difundió en grupos de WhatsApp de egresados y directivos que ya participaron del PFLE.

Una vez que los interesados respondían al formulario de preinscripción (ver Anexo p. 3), el equipo de FCM validaba si la solicitud cumplía los requisitos, y de acuerdo a eso confirmaba la participación enviando los datos del encuentro, o declinaba el pedido explicando los motivos.

Las charlas se realizaron en la segunda semana del primer mes virtualmente por la plataforma Meet, debido a la situación de pandemia y para facilitar el acceso a quienes estuvieran interesados en participar. La duración de las charlas fue de una hora, y allí se realizó la presentación del programa, del proceso de selección, los pasos a seguir y un tiempo dedicado a preguntas de los asistentes.

2. Preinscripción

Una vez finalizada la charla informativa, los asistentes recibieron por correo electrónico con un segundo formulario de inscripción en el que se solicitaba información de contacto, formación profesional, cargo y situación de revista, institución a la cual pertenecen e información relevante de la población educativa. Además, se consultaba acerca de los motivos que lo llevaron a participar, el interés en la formación y sus expectativas. Al completar el formulario se pasaba a la siguiente etapa.

3. **Entrevista presencial con personal del equipo**

Luego de recibir el formulario de preinscripción, en la tercera semana se convocó a los perfiles seleccionados a una entrevista virtual individual con el fin de conocer un poco más acerca de ellos, la escuela y sus intereses de formación.

4. **Verificación de cumplimiento de requerimientos de participación**

Posteriormente a la realización de las entrevistas, se verificó que cada candidato cumpliera con los requerimientos para formar parte del PFLE: formar parte del equipo directivo de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba y predisposición para llevar adelante las reuniones, compromiso de cumplimiento del 80 % de asistencia a los encuentros y posibilidad de desarrollo de las Experiencias Memorables.

5. **Confirmación de vacante**

Si el candidato cumplía con los requisitos para el ingreso, su vacante era confirmada vía telefónica y posteriormente se enviaba un correo electrónico de bienvenida junto con el cronograma de encuentros sincrónicos 2021. Las confirmaciones se efectuaron a mediados del mes del segundo mes cerrando así el listado de ingresantes.

Resultados del proceso de selección

Participaron y asistieron a las charlas informativas 471 personas. De todas ellas, 80 completaron el formulario de preinscripción demostrando su interés en ser parte de la formación. Se realizaron 81 entrevistas y se priorizaron para la selección los cargos más acordes según los lineamientos del programa.

Síntesis de constitución

Directivos inscriptos y confirmados: 80

Directivos que comenzaron la capacitación: 80

Directivos que continúan en la capacitación (al 06/12/2021): 77

Monitoreo y evaluación

Desde el inicio y durante todo el proceso de formación se planificó la realización de un monitoreo de la participación de los directivos en la plataforma virtual que incluye, para cada uno de los ejes, actividades que evalúan el progreso, y que finalmente constituyen una evaluación integradora finalizar cada módulo de estudio. Con la ejecución de esta tarea se busca valorar el progreso y fortalecimiento de las capacidades de los directivos del PFLE.

Debido a los cambios del contexto, este año se han planteado nuevos desafíos:

1. Medir el perfil de directores en formación.
2. Hacer seguimiento al proceso de cursado de los directivos.

El primer paso del proceso consiste en la aplicación de un test para medir el perfil de los equipos directivos en formación, en relación a lo que se espera desarrollen como capacidades durante el programa. Este proceso de medición será de autopercepción de cada participante completa el formulario con una serie de preguntas o afirmaciones y se asignará una valoración en base a su propia percepción (ver Anexo p. 4). La medición consta de dos momentos:

- Pretest de valoración inicial: Se realizó durante el primer encuentro del programa. Los resultados preliminares serán comunicados en el próximo informe.
- Postest de valoración final: Se realizará durante el último encuentro del programa. El contenido del test será el mismo, lo que permite valorar la brecha que puede llegar a existir entre la valoración inicial y la final. Esta información, contrastada con evidencias de la evaluación y valoraciones de los docentes, brindará información para revisar los contenidos del programa.

El segundo paso está relacionado con la modalidad cien por ciento virtual del PFLE este año. Para el diseño y planificación de este componente se ha definido realizar una revisión de los siguientes criterios de regularidad y de aprobación de cada módulo que se desarrolla:

- **Verificación de acceso al campus virtual.** La plataforma virtual permite constatar el acceso de todos los directivos, que se monitoreará desde la primera semana del cursado.
- **Verificación de lectura del material y concreción de actividades.** Al igual que la visualización de los accesos, se verificará la realización de las actividades de cada uno de los participantes debe concretar una vez finalizada la lectura multimedial de cada eje. Esto proporcionará información del avance y la comprensión del texto.
- **Control de asistencia a los encuentros sincrónicos.** Para cada eje se ha planificado la realización de un encuentro sincrónico en la plataforma de Zoom, en el que el docente del módulo profundiza y revisa los aprendizajes de los participantes. En este se realizará un control de asistencia que se registra en un instrumento de seguimiento del módulo.
- **Corrección y aprobación de la evaluación integradora.** Se diseñó una evaluación que integra los tres ejes de cada módulo, compuesta por un apartado de selección múltiple y una pregunta abierta que se plantea desde un estudio de casos en el que el participante tiene la posibilidad de volcar y aplicar los aprendizajes en su resolución. Esta corrección está a cargo del docente de cada módulo y la coordinación académica realizará un seguimiento de las calificaciones obtenidas.

- **Seguimiento de los equipos de vinculación.** Este seguimiento se iniciará una vez que se inicie la conformación de las duplas de mentoría y la participación de estas en el desarrollo de acciones conjuntas.

Conclusiones

Diseño y planificación

El proceso de diseño y planificación de PFLE este año se realizó a partir de años anteriores, incorporando una nueva reorganización de los contenidos de cada módulo, lo que llevó a agrupar los contenidos en tres ejes. De igual modo se desarrolló una nueva presentación de las lecturas para adecuarlas a un aprendizaje virtual, tomando en consideración las estrategias propias de esta modalidad de estudio.

Por otro lado, ha sido una gran fortaleza el planteamiento de la formación en una plataforma virtual, porque ha permitido llegar a toda la provincia, siendo mucho más favorecidas las escuelas del interior.

Oportunidades de mejora para el próximo año:

- Revisar el diseño en la plataforma virtual de modo tal que el acceso a todos los elementos que la componen (lectura multimedial, actividades y foro) se encuentren disponibles en el mismo lugar para permitir un manejo más sencillo.
- Programar la apertura de cada módulo para que vayan apareciendo a medida que se progresa en el desarrollo del curso.

Convocatoria y selección

Desde el PFLE se sostiene que la implementación de un proceso de selección para la admisión es acertada. Al implementarlo, se notó que los procesos ya estaban internalizados y surgieron de manera rápida y sencilla.

El filtro aplicado, a pesar de no ser exhaustivo, permitió que quedaran solo aquellos perfiles que realmente se encuentran interesados en poder realizar la formación y dejó afuera, al menos por el momento, a aquellos que se encontraban en duda por alguna razón o que no terminaban de cumplir los requerimientos de admisión, acompañando así la apuesta a la calidad educativa del programa. Además, el proceso de entrevistas permitió conocer a quienes estarán en la formación, entablando desde el inicio un vínculo que permitirá luego darles el seguimiento más cercano en el transcurso del año.

Oportunidades de mejora para el próximo año:

- Urge iniciar más temprano en el año la convocatoria del PFLE o adelantar la difusión de tal manera que al finalizar el año lectivo la inquietud haya llegado a buen número de directoras, que al ser conectadas para asistir a charlas informativas (en febrero o marzo) ya tenga medianamente considerada la posibilidad de participar. De recuperar la vinculación entre el ciclo lectivo y la ejecución del PFLE, se presentarían muchas ventajas, entre ellas: la posibilidad de ofrecer más encuentros sincrónicos, mayor tiempo para desarrollar las actividades y madurar los contenidos, posibilidades de trabajo en equipo entre directoras de diferentes escuelas, mayor tiempo para la conformación de las duplas, concreción de las experiencias memorables, consolidación del EVET, etcétera. Es importante estrechar los acuerdos con el Ministerio de Educación para que la convocatoria cuente con su respaldo.
- Incrementar sustancialmente la convocatoria reforzando la misma con un proceso comunicativo acorde que permita llegar a más potenciales perfiles.
- Disponer de al menos un 40 % de la matrícula vacante cubierta antes de finalizar el año, para agilizar el proceso de búsqueda y captación de mentores.
- Establecer las nuevas metas considerando al menos tres factores: a) los antecedentes del PFLE; b) la disponibilidad de recursos financieros y operativos así como las posibilidades reales de incrementarlos y c) el contexto socio-político-económico-sanitario.
- Explorar las oportunidades de alianzas y cooperación con el sector privado y público. En relación con el sector público, resulta fundamental lograr el reconocimiento de puntaje docente para quienes realicen el PFLE. En relación con el sector privado es clave fortalecer la instancia del voluntariado y ampliar las fuentes de financiamiento.
- Considerar la posibilidad de alianzas con organizaciones sociales e instituciones de educación superior del interior de la provincia que permitan profundizar el alcance a otras regiones. De concretar una modalidad híbrida podrían planificarse encuentros presenciales por nodos regionales intercalados con encuentros virtuales. Si se siguiera este camino, podría valorarse también la oportunidad de generar acuerdos con empresas del interior que estén interesadas en ocasiones de RSE.
- En el proceso de selección, es relevante evitar la admisión de directoras que se encuentran demasiado próximas a la jubilación, ya que no resulta ni eficaz ni eficiente para el Programa, y disminuye el potencial de generación de impactos.

- Tender hacia una modalidad híbrida, lo que permitiría potenciar las ventajas de cada modalidad. Prever recursos para la familiarización con el espacio de trabajo virtual, un aspecto que no se había contemplado en 2021 y resultó importante.
-
- Incluir en los formularios de inscripción consultas respecto de la disponibilidad horaria de directoras y mentores, puede ser de utilidad para la conformación de las duplas y para seleccionar los horarios más adecuados para las capacitaciones.
- Considerar en la planificación las condiciones y posibilidades de conectividad y acceso a recursos tecnológicos. Comunicar previamente los requerimientos a las directoras, por ejemplo aclarar que para un mejor uso de las plataformas colaborativas es deseable conectarse con una computadora.
- Intentar diversificar las fuentes de financiamiento, lo que permitiría mayor margen de acción en la planificación y, de mantenerse el objetivo de escalar el PFLE, se establece como una condición sine qua non.

Monitoreo y evaluación

En la ejecución de esta tarea se puede afirmar que el proceso ha sido fundamental para perseguir la mejora continua del PFLE. La incorporación al equipo de una experta en evaluación nos proporcionó una mayor sistematicidad y análisis de los datos obtenidos, además del cruce de todas las miradas de los actores involucrados. Se ahondará en los resultados obtenidos en cada una de las respectivas tareas.

Anexos

Mail de invitación a la edición 2021 del PFLE. Anexo p. 2

Piezas gráficas de las charlas informativas. Anexo p. 3

[Formulario de preinscripción a charlas informativas](#). Anexo p. 3

Test para medir el perfil de los equipos directivos. Anexo p. 4

Tarea 2. Capacitación en Gestión y Liderazgo: Módulos 1 a 4

Responsable: Yamilet Ríos

Meses: 1 al 4

Propuesta pedagógica

A continuación se presentan los resultados de la propuesta pedagógica que ha sido desarrollada para la capacitación en Gestión y Liderazgo. El objetivo primordial de la política educativa provincial es que “los estudiantes accedan al sistema educativo formal, permanezcan y progresen en él, y egresen con los aprendizajes y capacidades necesarios para desenvolverse como ciudadanos plenos” y logren insertarse efectivamente en el mundo laboral, pero en la mayoría de las ocasiones se torna dificultoso para los equipos directivos alcanzar tal meta. Las dinámicas escolares son cada vez más vertiginosas en el contexto actual, y muchas veces los directivos se ven sobrepasados y no pueden avizorar con claridad escenarios futuros de mejora o, aún visualizándolos, no disponen del tiempo, recursos o herramientas para implementar propuestas de cambio. Esta propuesta de capacitación ofrece herramientas para que los equipos directivos puedan gestionar esa complejidad.

Los ejes orientadores del desarrollo del programa son las siguientes prioridades de política educativa:

- Impulsar transformaciones institucionales y pedagógicas para la ampliación progresiva de las oportunidades educativas, involucrando corresponsablemente a las familias y la sociedad.
- Involucrar activamente a los profesores en su proyecto de formación permanente e incentivar su participación y compromiso profesional y ético.
- Adecuar y resignificar los sistemas de evaluación de manera tal que sea posible valorar el funcionamiento del sistema educativo y los resultados de aprendizajes de los estudiantes, en vistas a optimizar los procesos de toma de decisiones para la mejora educativa.
- Profundizar la instalación de una cultura evaluativa en las instituciones educativas, de todos los niveles y modalidades, de los procesos de enseñanzas y aprendizajes que acontecen en las mismas, como insumo imprescindible para la elaboración de los planes de mejora.
- Optimizar los sistemas administrativos para mantener una estructura ágil y flexible centrada en la escuela.

Se espera que los directivos incorporen en sus gestiones las herramientas abordadas en la capacitación, a los fines de producir cambios en la realidad institucional en relación con:

- La comunidad educativa: procesos de autoevaluación institucional y estrategias de gestión participativas.
- Los estudiantes: aumento de la terminalidad educativa, ejercicio de una ciudadanía plena y vinculaciones con el mundo laboral actual.

Se presenta a continuación la descripción del abordaje general los módulos 1, 2, 3 y 4 y sus principales vinculaciones con las prioridades de políticas educativas, para luego explicitar decisiones en relación a los formatos pedagógicos seleccionados para su desarrollo en función de las particularidades del contexto en que se desempeñan los destinatarios (equipos directivos de escuelas de nivel secundario).

Módulo 1. La Escuela como Organización Educativa

- Mes de realización: 2 y 3
- Nombre y título del responsable: Yamilet Ríos. Lic. en Educación Mención Ciencias Sociales, diplomada en Gerencia de Proyectos Sociales e Innovación.

El módulo titulado La Escuela como Organización Educativa abordó a la escuela como una organización de la vida social que posee además ciertas características particulares en tanto ámbito de concreción de un fenómeno más amplio que es el de la educación. En este marco, procuró recuperar los conocimientos y recorridos previos de los cursantes acerca de las definiciones de organización e institución para luego incorporar algunos nuevos aportes. Para ello, se focalizó en cuestiones puntuales vinculadas principalmente a cuatro ejes de trabajo:

1. Los objetivos de la política educativa como vectores del accionar escolar.
2. El conocimiento y análisis de las dinámicas escolares.
3. La importancia del diagnóstico institucional como base para la toma de decisiones.
4. La importancia del trabajo en red y la vinculación con otras organizaciones.

En las últimas décadas el mundo ha cambiado vertiginosamente, el conocimiento ya no se encuentra en manos de unos pocos sino que está al alcance de muchos y en muy poco tiempo. Eso ha hecho que dentro del mundo de la educación surja la pregunta casi diaria de qué pasos debe dar el sistema educativo para generar cambios, qué necesitan los alumnos para incorporarse en el mundo sociolaboral, cuáles son las capacidades que deben desarrollar los estudiantes, cómo alcanzar la construcción de un mundo más justo; y la lista podría seguir con todas las interrogantes y posibles respuestas o propuestas que se dan dentro de la dinámica institucional.

La Escuela como Organización Educativa pretende colaborar con el desarrollo de herramientas y capacidades para profundizar cómo generar los cambios que hoy exige la realidad, utilizando como

herramienta diaria el PEI, dándole la importancia a la lectura de los datos que arrojan las evaluaciones y aquellos que se recogen a diario. Se trató entonces de darle significado a todos los recaudos exigidos por las diferentes autoridades, para cambiar las formas de liderazgo por uno con una visión compartida por todos los actores.

Contenidos

Eje 1. La gestión escolar (objetivos y finalidad de la institución educativa)

- La innovación en los centros educativos.
- Gestionar para el cambio.
- Los objetivos de aprendizaje como ordenadores de la gestión.
- La terminalidad como eje significativo del proyecto escolar.
- El PEI como vector transversal de la institución educativa.

Eje 2. La dinámica institucional

- La dinámica institucional.
- El funcionamiento y los estilos de una institución.
- Historia institucional: misión, visión y valores.
- Vinculación con diferentes contextos sociales, políticos y culturales inherentes al sistema educativo.

Eje 3. Herramientas para la gestión

- Herramientas para la gestión escolar.
- Indicadores para la gestión. Definición de objetivos asociados a evidencias.
- Lectura e interpretación del Reporte Gestión Estudiantes.
- Herramienta para la autoevaluación institucional. Su utilización como punto de partida en la formulación de proyectos de mejora institucional.

Objetivos

Generales

1. Desarrollar una visión integral de la escuela como organización en la que se articulan todos los procesos que generan una propuesta educativa de calidad.
2. Identificar algunas herramientas que permitan un manejo adecuado de los datos para la toma de decisiones oportunas.

Específicos

- Distinguir la articulación de los procesos existentes en un centro escolar, haciendo uso de las evidencias para el mejoramiento de la calidad educativa.
- Considerar a los actores del hecho educativo para el planteamiento de acciones en la escuela.
- Aprender a utilizar herramientas que permitan pasar del mundo cualitativo y de las sensaciones, al cuantitativo y de los datos reales.

Metodología y descripción de actividades teórico-prácticas

Las clases teóricas se organizaron en torno al material incluido en la bibliografía seleccionada y el material didáctico de apoyo, y se desarrollaron a partir de las explicaciones relativas a los temas por parte de la profesora y de las intervenciones por parte de los alumnos, dirigidas a aclarar conceptos y a indagar en determinados conceptos que puedan resultar de interés.

A lo largo del módulo se plantearon tres lecturas multimediales, con una actividad, un foro y un encuentro sincrónico por cada uno de los ejes, y finalmente se cerró con una evaluación integradora de los tres ejes. Al momento de la entrega de este informe ya se han desarrollado todos los ejes, y se ha registrado la participación en foros, encuentros sincrónicos y resolución de actividades, que aparecerán en el apartado de monitoreo y evaluación.

Eje 1. La gestión escolar (objetivos y finalidad de la institución educativa)

Al inicio se envió un mensaje de bienvenida por parte de la docente a cargo. El eje I abordó la gestión escolar, considerando los objetivos y finalidad de la institución educativa, para lo que se desarrollaron los siguientes contenidos:

- La innovación en los centros educativos.
- Gestionar para el cambio.
- Los objetivos de aprendizaje como ordenadores de la gestión.
- La terminalidad como eje significativo del proyecto escolar.
- El PEI como vector transversal de la institución educativa.

En la primera semana del módulo I de formación en el campus virtual cada uno de los participantes, al entrar a la plataforma, se encontró con los siguientes elementos:

1. Pantalla general del curso (ver Anexo p. 6).
2. Programa, mapa conceptual y cronograma (ver Anexo pp. 6 y 7).
3. Video introductorio (ver Anexo p. 7).
4. Lectura multimedial (ver Anexo p. 9).

5. Actividad de lectura (ver Anexo, p. 10).

Bitácora

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad durante la primera semana del mes 2, en la segunda semana se realizó el primer encuentro sincrónico (ver Anexo p. 14), en el cual se desarrolló la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Aplicación de pretest.
- Dudas de acceso a la plataforma.
- La gestión Escolar
- Trabajo en grupos.
- Reflexiones finales

La docente presentó unas diapositivas haciendo una síntesis de los aspectos más relevantes del eje (ver Anexo p. 11), un video reflexivo y conformó salas pequeñas para que los participantes realizaran el trabajo en grupos pequeños, y para cerrar utilizó una rutina del pensamiento llamada “antes pensaba... ahora pienso...”. Al encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 75 directores.

Comentarios de los participantes

“Yo pensaba que el directivo era el solucionador de problemas y que ahora, trabajar en equipo escuchar a otros y generar trabajo colaborativo, rompen con esa lógica y esa soledad del cargo de la que siempre se habló”. Elizabeth Piedra IPEM N° 138.

“Yo pensaba que debía saber todo antes de ingresar en el cargo. Ahora sé que debo trabajar en equipo y nutrirme de los trabajos de los demás, involucrar al resto del personal de la institución y dar a conocer lo que hacemos”. Silvana Bergamasco IPEM N° 116.

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro muy enriquecedor para los participantes, y fue fundamental reconocer la importancia de una gestión humana, cercana y además compartida, para generar cambios e impactar en los grandes objetivos de la educación y de las instituciones educativas en general. A lo largo del encuentro se organizó con un vídeo que ayudó a centrar en el tema a los directores, se realizó un trabajo en equipo y finalmente el cierre fue con una rutina del pensamiento a fin de vivenciar el inicio, desarrollo y cierre de una actividad educativa innovadora.

A lo largo de la segunda semana del mes dos, también los participantes compartieron a través del foro (ver Anexo p. 16) en el que cada uno realizó su reflexión en cuanto al planteamiento de caso que se realizó, en este espacio además de interactuar con la docente –quien hizo devoluciones a las ideas planteadas–, también fue una oportunidad para intercambiar opiniones entre los compañeros.

Eje 2. La dinámica institucional

En el eje de la dinámica institucional se profundizó en la importancia de la definición de la misión, visión y valores de la escuela y cómo estos dan razón del estilo de la institución y la generación de vínculos con todos los actores que intervienen o forman parte del contexto. Se desarrollaron los siguientes contenidos:

- La dinámica institucional.
- El funcionamiento y los estilos de una institución.
- Historia institucional: misión, visión y valores.
- Vinculación con diferentes contextos sociales, políticos y culturales inherentes al sistema educativo.

Bitácora

Al igual que el eje anterior, luego de realizar la lectura multimedial y la actividad, se realizó el segundo encuentro sincrónico (ver Anexo p. 22), donde se desarrolló la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Reflexión Veo - Pienso - Me pregunto. Vídeo “Por qué estoy aquí”
- La Dinámica Institucional.
- Trabajo en grupos.
- Cierre.

La docente presentó unas diapositivas haciendo una síntesis de los aspectos más relevantes del eje (ver Anexo p. 17), un video reflexivo y conformó salas pequeñas para que los participantes realizarán el trabajo en grupos pequeños, para cerrar utilizó una rutina del pensamiento llamada: “Antes pensaba... ahora pienso...”. En el encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 68 directores.

Comentarios de los participantes

“Veo: adultos y jóvenes. Pienso que es difícil provocar cambios en el entorno. Me pregunto: ¿podremos generar espacios donde se habilite lo novedoso?”. Patricia Torres. IPEM N° 391.

“Es importante preguntarse ¿Cómo iniciar cambios en las estructuras establecidas? ¿Cómo generar motivación en los docentes a cambiar lo establecido para potenciar los aprendizajes?”. María José Cunill, Escuela Experimental con énfasis en TIC sede Villa Dolores.

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro lleno de aprendizajes, que inició con un video que generó la reflexión en torno al rol de los docentes y de cómo estos impactan en la vida de los estudiantes. Se hizo énfasis en la importancia de articulación de todos los procesos que se dan a lo interno de las escuelas para generar vínculos con la comunidad, para así plantear y ajustar una propuesta educativa mucho más contextualizada.

Se utilizaron dos rutinas: “Veo, pienso y me pregunto” y “Puente 3, 2, 1...”. La finalidad del uso de estas estrategias para el desarrollo de un encuentro apunta hacia dos aspectos: uno es potenciar los procesos cognitivos de los participantes, y el otro que puedan vivir la dinámica y así puedan aplicarlo en las escuelas con los docentes.

En esta ocasión los participantes también interactuaron a través del foro (ver Anexo p. 23) en el que cada uno realizó su reflexión en cuanto al planteamiento de caso que se realizó.

Eje 3: Herramientas para la gestión

Se inició el Eje 3 enmarcado en las herramientas para la gestión, y profundizando en la importancia de los indicadores, la lectura e interpretación de los datos que arrojan los distintos reportes que surgen a partir de los relevamientos anuales que son solicitados por el Ministerio de Educación de la provincia. Se abordaron los siguientes contenidos:

- Herramientas para la gestión escolar.
- Indicadores para la gestión. Definición de objetivos asociados a evidencias
- Lectura e interpretación del Reporte Gestión Estudiantes.
- Herramienta para la autoevaluación institucional. Su utilización como punto de partida en la formulación de proyectos de mejora institucional.

Bitácora

Al igual que en los ejes anteriores, luego de realizar la lectura multimedial y la actividad (ver Anexo p. 24), también se realizó el tercer encuentro sincrónico (ver Anexo p. 29), que se desarrolló según la siguiente agenda:

- Bienvenida
- Reflexión (video “El Árbol”)

- Herramientas
- Trabajo en equipos.
- Cierre.

La docente presentó unas diapositivas haciendo una síntesis de los aspectos más relevantes del eje (ver Anexo p. 26), proyectó un vídeo reflexivo, y conformó salas pequeñas para que los participantes realizarán el trabajo entre pares. Para cerrar utilizó una rutina del pensamiento llamada: “La brújula”. En el encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 75 directores.

Comentarios de los participantes

“Dejar de mirar desde la vorágine... y enfocarme en conjunto en lo importante, no siempre en lo urgente de la rutina”. Antonella Domenech. Centro Integral Educativo MEDEA.

“Para llevar adelante una gestión es importante el trabajo colaborativo como una poderosa herramienta para superar las dificultades”. Alfredo Ferreyra. IPEMYT N.º 24

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro muy motivador para los participantes, reafirmó y fortaleció la importancia de una gestión compartida y el análisis de los datos que se recopilan al inicio y a lo largo del año como insumos imprescindibles para la toma de decisiones, con una clara intencionalidad en la generación de cambios y la mejora de la calidad educativa. La agenda del encuentro se organizó con un vídeo que ayudó a la reflexión de los directores, se realizó una rutina de pensamiento llamada “La Brújula”, preguntas con las cuales se llevó a cabo el trabajo en pequeños grupos y finalmente se hizo un cierre con la socialización de lo trabajado. Nuevamente la estructuración de este encuentro sincrónico se dio con el propósito de vivenciar el inicio, desarrollo y cierre de una actividad educativa innovadora.

Los participantes interactuaron a través del foro (ver Anexo p. 29), cada uno realizó su reflexión en cuanto al planteamiento de dos interrogantes relacionadas con el uso de la información que obtienen a partir de los relevamientos anuales. Además de compartir con sus compañeros, este espacio permitió interactuar con la docente quien hizo devoluciones a las ideas planteadas.

Finalmente, los participantes respondieron la evaluación integradora del Módulo 1 que constó de diez preguntas de selección múltiple y una pregunta abierta que plantea un caso que integraba los temas de los tres módulos desarrollados (ver Anexo p. 31).

Módulo 2. El director como líder educativo

- Meses de realización: 3
- Nombre y título del responsable: Julia Pinha, Lic. en Administración. Diplomada en Neuroaprendizaje, terapia sistémica y coaching ontológico.

El módulo titulado “El Director como Líder Educativo” abordó uno de los principales desafíos que presenta la escuela secundaria en la provincia de Córdoba: garantizar que todos aquellos que ingresan al sistema educativo puedan permanecer y egresar recibiendo una educación de calidad, para lo cual el rol de los equipos directivos se torna central en tanto agentes del Estado posibilitadores de cambios en las instituciones que dirigen. Los directivos encuentran el desafío de trabajar con equipos docentes que son cada vez más heterogéneos en términos de cargos y funciones, posicionamientos ideológicos, diferencias generacionales, diversidad de situaciones personales, trayectorias formativas, entre otras razones. En esta línea, esta propuesta busca ofrecer herramientas que contribuyan específicamente a la gestión de equipos docentes y proyectos escolares tomando como base los datos de la propia institución escolar en la que el cursante desempeña su rol.

El módulo abordó como eje central la noción de liderazgo saludable (diferenciándose de la noción de liderazgo administrativo), y en función de ello trabajó principalmente con herramientas que permitieran a los equipos directivos identificar en cada uno de los actores sus demandas y las potencialidades individuales en términos de aportes, para pensar e implementar colectivamente respuestas a dichas demandas. Para ello, se focalizó en:

- Los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en cada estilo en la gestión del cambio institucional.
- La creación de equipos de alto rendimiento.
- La cultura organizacional y la intervención del líder en la gestión del cambio.

Contenidos

Eje 1: Liderazgo

- Liderar, gestionar, dirigir: diferencias y articulaciones.
- La noción de liderazgo saludable: liderazgo responsable, distribuido y situado.
- Gestión del cambio: acciones proyectivas para un liderazgo orientado a logros, redes e innovación educativa.

Eje 2: El líder y sus equipos

- Destrezas comunicacionales para gestionar equipos.

- La noción de equipo: definiciones, características y funcionamiento en entornos de confianza.
- Motivación e involucramiento de los integrantes de los equipos para cocrear de manera colaborativa y participativa.
- Herramientas para mantener reuniones efectivas. Monitoreo de avances para alcanzar los resultados esperados.

Eje 3: Liderando para el cambio

- Cultura organizacional y acciones saludables: trabajo colaborativo, habilidades socioemocionales proactivas, jerarquización de tareas, roles de coordinación y delegación de acciones.
- Gestión de la diversidad y la inclusión.

Objetivos

General

- Aportar herramientas que permitan a los equipos directivos vincularse saludablemente con cada uno de los actores de la comunidad educativa, para que los proyectos escolares puedan concretarse y cumplir con los objetivos de política educativa a través del ejercicio de un liderazgo positivo y distributivo.

Específicos

- Introducir sobre los diferentes estilos de liderazgo y el modo cómo impactan cada estilo en la gestión del cambio institucional.
- Identificar y desarrollar las competencias de liderazgo que contribuyen a la creación de equipos de alto rendimiento.
- Indagar sobre la construcción de la cultura organizacional y cómo el líder impacta y gestiona el cambio a través de su intervención positiva.

Metodología y descripción de actividades teórico-prácticas

Las clases teóricas se organizaron en torno al material incluido en la bibliografía seleccionada y el material didáctico de apoyo. Se desarrollaron a partir de las explicaciones relativas a los temas por parte de la profesora y de las intervenciones por parte de los alumnos, dirigidas a aclarar conceptos y a indagar en determinados conceptos que puedan resultar de interés.

Al igual que en el módulo anterior, los materiales formativos están alojados en el LMS Canvas de la Universidad Siglo 21. A lo largo del módulo se plantearon lecturas multimediales, una actividad, un foro

y un encuentro sincrónico por cada uno de los ejes, y finalmente se cerró con una evaluación integradora de los tres ejes.

Eje 1: Liderazgo

En la primera semana del módulo II de formación en el campus virtual, cada uno de los participantes, al entrar en la plataforma, se encontró con los siguientes elementos:

1. Programa, mapa conceptual y cronograma (ver Anexo p. 34).
2. Vídeo introductorio (ver Anexo p. 35).
3. Lecturas multimediales (ver Anexo p. 36).
4. Actividad de lectura (ver Anexo p. 38).

Bitácora

Al inicio, desde la coordinación académica se envió un mensaje a los directores que sirvió para darles la bienvenida al segundo módulo “El director como líder educativo” y también para recordarles el cronograma de desarrollo.

El eje I profundizó en el significado y las bases del liderazgo para entender las diferencias entre gestionar, dirigir y liderar, que a simple vista parece pequeña pero a nivel huella es enorme, y por eso se desarrollaron los siguientes contenidos:

- Liderar, gestionar, dirigir: diferencias y articulaciones.
- La noción de liderazgo saludable: liderazgo responsable, distribuido y situado.
- Gestión del cambio.

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad, se realizó el primer encuentro sincrónico, en este encuentro se desarrolló la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Revisión de expectativas con respecto al módulo.
- Conversatorio de los temas propuestos en la lectura multimedial.
- Trabajo en pequeños grupos.
- Cierre

La docente se presentó e inició el encuentro con un modo de determinar la energía, luego planteó la pregunta “¿cuáles son tus expectativas con esta materia?”, a partir de la cual se generó un diálogo, y luego continuó la conversación paseándose por los temas abordados en este primer eje. Se conformaron salas pequeñas y en este espacio los alumnos compartieron en base al siguiente planteamiento: “¿Cuáles son

‘tus dolores’ en el ejercicio de liderazgo?”. Al volver a la sala general y dialogaron en torno a lo compartido en los grupos. En el encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 74 directores.

Comentarios de los participantes:

“Pude mirar mi gestión al escuchar a otra colega”. Sofía Suzaño Vedia. I.P.E.M. N° 353

“Muy motivadora July, gracias que apareciste en el mejor momento”. Lorena Asinari. I.P.E.M. N° 335 Luis Alberto Spinetta

“Me llevo herramientas para mirarme”. Estela Gabriela Martín. I.P.E.M. N° 375

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro muy beneficioso para los participantes, porque reconocieron la importancia de determinar los niveles de energía de las personas que concurren a una reunión a fin de ajustar los propios e impulsar a otros, para lo que cada uno determinó cuál era su propio nivel de energía, considerando 5: muy alto de energía y 1: muy bajo de energía. Al mismo tiempo, se profundizó acerca de los dolores en el ejercicio del liderazgo, la importancia de reconocerlos para trabajar en ellos y que no afecte el desarrollo del trabajo en las escuelas. En el cierre cada uno de los grupos compartió las reflexiones realizadas en las salas pequeñas.

A lo largo de la semana, también los participantes compartieron a través del foro (ver Anexo p. 40) en el que cada uno realizó su reflexión a partir del planteamiento de una interrogante, en este espacio además de interactuar con la docente quien hizo devoluciones a las ideas planteadas, también intercambiaron opiniones entre los compañeros.

Eje 2. El líder y sus equipos

Posteriormente se dio inicio al Eje 2, donde se hizo énfasis en la visión de la escuela como una red de conversaciones en la que todo lo que se coordina y acciona se hace a través de acuerdos, de palabras. Se desarrollaron los siguientes contenidos:

- Destrezas comunicacionales para gestionar equipos.
- La noción de equipo: definiciones, características y funcionamiento en entornos de confianza.
- Motivación e involucramiento de los integrantes de los equipos para cocrear de manera colaborativa y participativa.
- Herramientas para mantener reuniones efectivas. Monitoreo de avances para alcanzar los resultados esperados.

Al igual que el eje anterior, luego de realizar la lectura multimedial y la actividad (ver Anexo p. 41), se realizó el segundo encuentro sincrónico (ver Anexo p. 46) donde se desarrolló la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Reflexión los maestros de mi vida
- Trabajo en pequeños grupos.
- Cierre

La docente envió un mensaje previo al encuentro haciéndoles una invitación (ver Anexo p. 40). Al iniciar el encuentro les planteó que escribieran el nombre y la experiencia que recordaban de un maestro de la vida que hayan tenido, luego trabajaron en pequeños grupos haciendo un ejercicio de escucha y evitar los consejos, finalmente armaron una nube de palabras en la que escribieron palabras de agradecimiento mirándose en sus roles como directivos de las escuelas, y socializaron lo compartido. Al encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 70 directores.

Comentarios de los participantes

“Excelente espacio para valorarnos desde nuestro rol”. Patricia Torres. I.P.E.M. N° 391

“Un ejercicio que permitió ampliar mi capacidad de escucha, para luego ponerla en práctica con mis docentes” Cristian Carlomagno. I.P.E.M. N° 414

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro muy emotivo y que fortaleció el rol de los directivos. Se inició con un momento de revisión de la propia historia en la que se identificaron los maestros con los que cada uno se ha cruzado a lo largo del camino, para valorar y agradecer todo aquello que ha influido en la formación del liderazgo de cada directivo. Luego se compartió lo escrito en pequeños grupos y finalmente el cierre fue con el agradecimiento a las potencialidades que cada quien ha desarrollado, para lo cual se armó una nube de palabras en Mentimeter (ver Anexo p. 42). También los participantes compartieron a través del foro (ver Anexo p. 43) en el que cada uno realizó su aporte a partir de un video y pensaron plantearon cómo lo llevarían a cabo en sus escuelas.

Eje 3: Liderando el Cambio

El Eje 3, Liderando el cambio, hizo énfasis en los espacios de contención para docentes y estudiantes donde sean empoderados, valorados, escuchados, contenidos para ser ese modelo que el alumno requiere en el aula, generando climas laborales amenos, donde el orgullo de pertenecer esté presente a

cada momento. Este espacio se logra a través de la generación de cambios en la cultura organizacional, en las creencias y en los modos de trabajo. Se abordaron los siguientes contenidos:

- Cultura organizacional y acciones saludables.
- Gestión de la diversidad y la inclusión.

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad (ver Anexo pp. 44 y 45), se realizó el segundo encuentro sincrónico (ver Anexo p. 46) con la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Las emociones. Estructuras Liberadoras
- Trabajo en pequeños grupos.
- Cierre

La docente inició con una reflexión acerca de la importancia del manejo de las emociones y cómo pueden ser educadas, potenciadas y acrecentadas si se tiene conciencia de ello, siendo la inteligencia emocional un aspecto fundamental para el desarrollo de un liderazgo sano, un liderazgo que potencie y propicie el cambio de estructuras y de la cultura organizacional. Luego se hizo un trabajo en pequeños grupos utilizando como herramienta el Mural, y finalmente se cerró con unas palabras de ánimo, motivación para continuar transitando este camino de liderazgo de las instituciones educativas. En el encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 63 directores.

Comentarios de los participantes

“Bellísimo el encuentro y la dinámica de esta materia... seguimos en red... realmente emocionas con tus palabras... Gracias por la huella que están dejando en nosotros...” Vilma Pedernera. I.P.E.M. N° 359

“Profesión y persona van de la mano... Es muy difícil, casi imposible ser una buena persona y ser buen profesor” José Luis Tortosa. I.P.E.M. N° 316

“Gracias Juli por compartir tus aprendizajes con nosotros. Muy emotivo los tres encuentros. Agradezco también a Yamilet y Clara por su apoyo constante. Evangelina Difilippo. I.P.E.T. y M. N° 83 Dr. René Favalaro

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro que cumplió con el objetivo de sensibilizar al grupo de directivos en cuanto a la importancia de la inteligencia emocional y su incidencia en la gestión del cambio, considerando el establecimiento de un clima favorable en las escuelas para generar transformaciones profundas. El

espacio se cerró con un trabajo en pequeños grupos en los que debían realizar una síntesis de todos los temas abordados en el módulo, y para hacer el esquema se utilizó el Mural como herramienta (ver Anexo p. 47).

A lo largo semana también los participantes compartieron a través del foro (ver Anexo p. 47) en el que cada directivo realizó su aporte a partir de un cuestionamiento que puso el foco en la generación de una “caja de acciones/ herramientas” para poder adaptarlas y ejecutarlas en nuestras escuelas.

Durante esta misma semana los participantes respondieron la evaluación integradora del Módulo 2 que constó de diez preguntas de selección múltiple y una pregunta abierta que plantea un caso que integra los temas de los tres módulos desarrollados (ver Anexo p. 48).

Módulo 3. La Planificación Estratégica y la Gestión de Proyectos Escolares Efectivos

- Meses de realización: 3 y 4
- Nombre y título del responsable: Luciana Cornaglia. Licenciada en Economía. Diplomada en gestión de Project Management & Coach

El módulo titulado “La Planificación Estratégica y la Gestión de Proyectos Escolares Efectivos” abordó cómo hacer de la planificación estratégica una herramienta de trabajo diario, que permita el fortalecimiento del liderazgo saludable, y girar hacia una organización educativa que reflexiona su propia práctica a partir de la evaluación de los procesos, asumiendo la oportunidad para aprender y redireccionar la propuesta pedagógica del centro educativo, acercándose al sueño que como comunidad han plasmado. Para ello, se focaliza en:

- La planificación estratégica, los elementos, estrategias y las herramientas necesarias para su formulación.
- Herramientas específicas para la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de resolución de problemas o mejoras.
- La metodología de proyectos como estrategia innovadora de enseñanza - aprendizaje.
- El aprendizaje de las instituciones a partir de los resultados de las evaluaciones.

Contenidos

Eje 1: La planificación (Principios de la planificación estratégica)

- Proceso de Construcción del Plan:
 - Misión y visión.
 - Delimitación de variables y problemáticas de análisis e intervención.

- Definición de metas, resultados, objetivos, actividades e indicadores (de resultado y de proceso).
- Estrategias de producción y recuperación de la información.
- Diseño de herramientas:
 - Cualitativas.
 - Cuantitativas
- Análisis de la información:
 - Modalidades de análisis: Contenido, discurso.
 - Datos estadísticos.
- Seguimiento:
 - Evaluación y Control. Reflexión.

Eje 2: Los proyectos (Gestión de proyectos escolares efectivos)

- La Metodología de Proyectos escolares
 - Formulación e implementación de proyectos escolares
 - Fases de un proyecto: inducción, desarrollo y valoración
 - Generación de ideas y equipos de trabajo
 - Gestión de recursos
 - Calendarización de actividades
- Acompañamiento
 - Definición de estrategias de monitoreo de procesos
 - Sistematización de experiencias (evidencias)

Eje 3: Aprender a aprender (El aprendizaje de las instituciones)

- Evaluación de Aprender a aprender:
 - La institución educativa como un Sistema
 - Gestionar... Hacer que las cosas sucedan...
 - La teoría del pensamiento complejo como herramienta para pensar el aprendizaje de las instituciones
- Análisis de resultados
 - Construcción de reportes
 - Las Matrices como instrumentos de evaluación
 - Grupos de reflexión

Objetivos

Generales

- Aportar herramientas que permitan a los equipos directivos la implementación de la planificación estratégica, siendo esta un instrumento que conlleva al mejoramiento de la gestión de los centros educativos.
- Asumir la evaluación como una oportunidad de mejoramiento continuo de la gestión del centro, alcanzando el compromiso de todos los actores.

Específicos

- Relacionar los objetivos definidos en el Plan Estratégico, con las herramientas de medición adecuadas, que permitan su monitoreo, gestión y mejora (uso de tableros, indicadores, sistemas informáticos).
- Visualizar los proyectos escolares como un medio para la transformación de la propuesta educativa.
- Valorar el significado de los resultados para la toma de decisiones oportuna.

Metodología y descripción de actividades teórico-prácticas

Las clases teóricas se organizaron en torno al material incluido en la bibliografía seleccionada y el material didáctico de apoyo. Se desarrollaron a partir de las explicaciones relativas a los temas por parte de la profesora y de las intervenciones por parte de los alumnos, dirigidas a aclarar conceptos y a indagar en determinados conceptos que puedan resultar de interés.

Al igual que en el módulo anterior los materiales formativos están alojados en el LMS Canvas de la Universidad Siglo 21.

Eje 1: La planificación (Principios de la planificación estratégica)

En la primera semana del módulo III de formación, cada uno de los participantes al entrar en el campus se encontró con los siguientes elementos:

1. Programa, mapa conceptual y cronograma (ver Anexo p. 50).
2. Vídeo introductorio (ver Anexo p. 53)
3. Lecturas multimediales (ver Anexo p. 53).
4. Actividad de lectura (ver Anexo p. 55).

A lo largo del módulo se plantearon lecturas multimediales, una actividad, un foro y un encuentro sincrónico por cada uno de los ejes, y finalmente se cerró con una evaluación integradora de los tres ejes.

Bitácora

Para dar inicio a este módulo, la docente a cargo, envió un mensaje de bienvenida a los directores (ver Anexo p. 53).

El Eje I se dedicó a mirar con detalle la planificación estratégica y su importancia para la gestión de instituciones educativas. Fue una oportunidad para potenciar las capacidades para gestionar y liderar desde una mirada adaptada a los nuevos desafíos que demandan personas con altas capacidades de trabajo en equipo y con una visión transformadora del entorno. Se brindaron distintas herramientas para que sean tomadas y transformadas, según la realidad de cada contexto. En definitiva el hincapié está en brindar diversas posibilidades para contribuir con la organización de los centros educativos, para evitar que como directivos se centren en atender las urgencias y dejar de lado las cuestiones trascendentales. Se desarrollaron los siguientes contenidos:

- Proceso de construcción del plan.
- Definición de metas, resultados, objetivos, actividades e indicadores (de resultado y de proceso).

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad, se realizó el primer encuentro sincrónico (ver Anexo p. 56) donde se desarrolló la siguiente agenda:

- La planificación estratégica como proceso de aprendizaje
- Definiendo adecuadamente la visión: nuestro “punto b”
- Etapas de la planificación estratégica
- Los problemas: insumo para definir objetivos
- Objetivos versus “expresiones de deseo”: método smart
- Principales componentes de un plan operativo
- ¡Manos a la obra!

La docente presentó una síntesis general de todo el contenido del primer eje de este módulo. Luego propuso un ejercicio en pequeños grupos, en el que los directivos revisaron y completaron una matriz en la que aplicaron la planificación estratégica (ver Anexo p. 62). Finalmente les entregó una herramienta: un tablero que sirve para el FODA por Dimensiones, tal y como lo propone el Ministerio de Educación de la provincia. En el encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 63 directores.

Comentarios de los participantes

“Excelente encuentro, hemos sumado nuevas herramientas que nos facilita el trabajo. Gracias por el recorrido teórico” Daniel Pinotti. Colegio Costa Azul

“Gracias por brindarnos herramientas que nos ayuden a mejorar la gestión en la escuela” Analía Acosta. I.P.E.M. Y T N° 24

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Ha sido un encuentro muy interesante, un espacio que sirvió para aclarar dudas y compartir en pequeños grupos las problemáticas presentes en cada una de las escuelas, con la posibilidad de explorar y compartir algunos indicadores que permitirán medir el avance en la solución de las problemáticas.

A lo largo de la semana, también los participantes compartieron a través del foro (ver Anexo p. 63) en el que cada uno realizó su reflexión a partir del planteamiento de una interrogante, donde además de interactuar con la docente quien hizo devoluciones a las ideas planteadas, también fue una oportunidad para intercambiar opiniones entre los compañeros.

Eje 2: Los proyectos (Gestión de proyectos escolares efectivos)

Posteriormente se dio inicio al Eje 2 donde se abordó la Gestión de proyectos escolares efectivos como una metodología que servirá de apoyo para resolver alguna situación en particular y, a su vez, también una oportunidad para buscar recursos, ya que al tener una estructura, costos y tiempos definidos, se sabe a qué se enfrenta y cuánto se necesita para resolver determinada situación. Planteando caminos para que las propuestas que realicen les ayuden a transformar, a innovar en el uso de los medios y los caminos para obtener respuestas distintas a las que han alcanzado hasta el momento. Por otro lado, se aprovechó la oportunidad para mostrar que esta metodología utilizada en la definición de proyectos de aprendizaje desarrolla capacidades en los estudiantes, y la lógica de formulación es la misma para cualquier caso.

Se desarrollaron los siguientes contenidos:

- La Metodología de Proyectos escolares
 - Formulación e implementación de proyectos escolares
 - Fases de un proyecto: inducción, desarrollo y valoración
 - Generación de ideas y equipos de trabajo
 - Gestión de recursos
 - Calendarización de actividades
- Acompañamiento
 - Definición de estrategias de monitoreo de procesos
 - Sistematización de experiencias (evidencias)

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad (ver Anexo p. 64), se realizó el segundo encuentro sincrónico (ver Anexo p. 75), que tuvo la siguiente agenda:

- La gestión de proyectos, el “músculo” que hace posible la estrategia
- Qué es un proyecto y etapas de proyecto
- El concepto de la triple restricción
- Tipos de proyectos – algunos ejemplos
- Los proyectos escolares
- Monitoreo de Proyectos
- Bonus track “reuniones y ceremonias ágiles”
- ¡Manos a la Obra!

La docente presentó una síntesis general de todo el contenido del segundo eje de este módulo. Luego propuso un ejercicio en pequeños grupos, utilizando una herramienta colaborativa Mural, para desde un análisis retrospectivo relacionado con la ejecución de proyectos en las escuelas (ver Anexo p. 74).

En el encuentro sincrónico participaron un total de 58 directores. Comentarios de los participantes:

“Muy bien, con un tema nuevo. Metodologías ágiles” Silvana Bergamasco
I.P.E.M. N° 116 Manuel Belgrano

“¡Poner en marcha nuevos proyectos!” María del Carmen Guzmán. I.P.E.M. 123
Blanca Etchemendy

“Mucho optimismo y agilidad” Mirtha Beatriz Gómez. I.P.E.M. N° 184

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro interesante, lleno de aprendizajes, por un lado el uso de herramientas colaborativas fortalecen la gestión y por otro lado la visualización del monitoreo y seguimiento de los proyectos es lo que sin duda asegura el éxito de los mismos, y por ello ha sido un acierto al plantear un modo ágil de realizarlo. Para cerrar cada directivo expresó lo que se llevaba del encuentro.

A lo largo de la semana, también los participantes compartieron a través del foro en el que cada uno realizó continuo su reflexión a partir del ejercicio realizado con la herramienta colaborativa Mural, en este espacio además de interactuar con la docente quien hizo devoluciones a las ideas planteadas, también fue una oportunidad para intercambiar opiniones entre los compañeros.

Eje 3: Aprender a aprender (El aprendizaje de las instituciones)

Posteriormente se dio inicio al Eje 3, enmarcado en el desarrollo de la capacidad de Aprender a aprender y cómo las instituciones también aprenden, que fue una oportunidad para que las instituciones educativas apunten permanentemente al crecimiento, a la continua mejora de su propuesta. Aprender a aprender es una capacidad que se debe a desarrollar todos y cada uno de las personas que pertenecen

a un espacio escolar y la escuela es el espacio predilecto para desarrollar aprendizajes, por lo tanto, se convierte en un desafío de la gestión llevar al crecimiento integral la escuela y así convertirlas en organizaciones inteligentes. En esta oportunidad se acercó el significado de la complejidad, que es un rasgo que no se puede dejar de lado en la actualidad, pues desde allí es posible comprender por qué suceden las cosas, y así visualizar el proceso escolar de un modo holístico, integral, sistemático. Finalmente se profundizó a través de la evaluación como esa oportunidad que se brinda para perfeccionar los procesos, partiendo de los reportes que como escuela se construyen junto con la información que permanentemente que se emite para las autoridades.

Se desarrollaron los siguientes contenidos:

- Evaluación de Aprender a aprender:
 - La institución educativa como un Sistema
 - Gestionar... Hacer que las cosas sucedan...
 - La teoría del pensamiento complejo como herramienta para pensar el aprendizaje de las instituciones
- Análisis de resultados
 - Construcción de reportes
 - Las Matrices como instrumentos de evaluación
 - Grupos de reflexión

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad (ver Anexo p. 77), se realizó el segundo encuentro sincrónico (ver Anexo), en este encuentro se desarrolló la siguiente agenda:

- Aprender a aprender
- La Institución Educativa como Sistema
- Gestionar...hacer que las cosas sucedan
- Teoría del pensamiento complejo
- Encuesta: ¿somos una escuela que aprende?
- Análisis de resultados y Construcción de reportes
- Las matrices como instrumento de evaluación
- Grupos de reflexión: ¿por qué y para qué?
- ¿Es posible la construcción colectiva?
- Bonus track: los “enemigos” del aprendizaje

La docente presentó una síntesis general de todo el contenido del tercer eje de este módulo. Luego propuso un ejercicio individual para pensar si las escuelas son instituciones que aprenden, utilizando

Mentimeter (ver Anexo p. 89). Finalmente les compartió un test de aprendizaje que ayuda a identificar los enemigos de este proceso tan trascendental para la educación. En el encuentro sincrónico participaron un total de 58 directores.

Comentarios de los participantes:

“Sobre el tema de la construcción colectiva, se nos dificultan los tiempos y la inmediatez que estamos manejando en la escuela... últimamente es un vértigo que nos deja solos en las decisiones” Gabriela Martín. I.P.E.M. N° 375

“¡Gracias por estos encuentros! Fueron muy productivos...” Lorena Andrea Fernández. I.P.E.A. N° 210 "Ing. Víctor F. Des Rotours"

“Muchas Gracias Luciana y Yamilet, excelente JORNADA, MUY BUENAS HERRAMIENTAS” José Luis Tortosa. I.P.E.M. N° 316

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro reflexivo y lleno de herramientas, porque además de la revisión del contenido teórico que es de mucho provecho (pues va dando pistas, herramientas y estrategias a lo largo del mismo), considerar a las escuelas como instituciones que aprenden –si bien no es un nuevo concepto– en ocasiones se dificulta, así que la reflexión sirvió para que cada uno de los directivos lo llevara a sus escuelas para junto a la comunidad determinar si está dándose este proceso. Finalmente revisar los miedos que paralizan y evitan que se aprenda fue un momento de continuar sumando aprendizajes.

A lo largo de la semana, también los participantes compartieron a través del foro, cada uno continuó su reflexión a partir del ejercicio realizado con el Mentimeter, donde debían plantear las preguntas a sus equipos con esta herramienta o con cualquier otra. En este espacio, además de interactuar con la docente quien hizo devoluciones a las ideas planteadas, también intercambiaron opiniones entre los compañeros.

Al cierre de este eje, los participantes respondieron la evaluación integradora del Módulo 3 que constó de diez preguntas de selección múltiple y una pregunta abierta que plantea un caso que integra los temas de los tres módulos desarrollados (ver Anexo p. 91).

Módulo 4. La Escuela como Organización que Aprende e Innova

- Mes de realización: 4
- Nombre y título del responsable: María Laura Salas. Profesorado de Lengua Inglesa. Diplomada en Gestión y Diseño de la Innovación Educativa

El módulo titulado “La Escuela como Organización que Aprende e Innova” parte de la idea de que para un efectivo cumplimiento de los objetivos de aprendizaje propuestos por las políticas educativas provinciales y nacionales, resulta necesario incorporar nuevas herramientas en los procesos de enseñanza que no solo apunten al desarrollo de las diferentes capacidades fundamentales, sino que además tengan en cuenta la diversidad de estilos de aprendizaje de los estudiantes. Ello cobra mayor relevancia en el contexto actual, caracterizado por canales de información cada vez más diversificados y atravesado por los entornos digitales en el que tanto los estudiantes como docentes se encuentran inmersos. En esta línea, se sostiene que para poder introducir cambios en las estrategias de enseñanza resulta necesario, para la gestión de proyectos, las siguientes habilidades y perspectivas:

- El desarrollo de habilidades que fortalezcan la ciudadanía responsable.
- Los procesos educativos en la era tecnológica.
- La innovación educativa.

Contenidos

Eje 1: Educar en Habilidades

- El desarrollo de habilidades para la ciudadanía responsable, la salud integral, desarrollo sostenible y la calidad de vida.

Eje 2: Educando en la Era Tecnológica

- La educación en contextos digitalizados: la construcción de la evidencia articulada con el proceso de aprendizaje.
- Gamificación, aprendizaje vivencial, experiencial, flexible y personalizado.

Eje 3: Aprendizaje e Innovación

- El aula invertida: aprendizaje híbrido, situado y ubicuo.
- Formatos de evaluación y seguimiento pedagógico.

Objetivos

Generales

- Comprender al aprendizaje como un proceso continuo que excede al nivel áulico y continúa desarrollándose en otros espacios de la institución (e incluso fuera de ella).

- Comprender que, para que los equipos docentes puedan pensar e implementar nuevas estrategias, ellos mismos deben poder vivenciar procesos de aprendizaje dentro de la institución.

Específicos

- Ampliar la comprensión sobre los nuevos paradigmas sociales en los cuáles se encuentra inserta la institución escolar y el modo cómo impacta en las formas de entender los procesos educativos.
- Indagar sobre los desafíos y oportunidades que trae al campo educativo la mediación de la tecnológica y sus diferentes modos de aplicación.
- Explorar y aprender estrategias didácticas que representan prácticas innovadoras en los procesos de aprendizaje.

Metodología y descripción de actividades teórico-prácticas

Las clases teóricas se organizaron en torno al material incluido en la bibliografía seleccionada y el material didáctico de apoyo. Se desarrollaron a partir de las explicaciones relativas a los temas por parte de la profesora y de las intervenciones por parte de los alumnos, dirigidas a aclarar conceptos y a indagar en determinados conceptos que puedan resultar de interés.

Al igual que en todos los módulos los materiales formativos están alojados en el LMS Canvas de la Universidad Siglo 21.

Eje 1: Educar en Habilidades

En la primera semana del módulo IV, cada uno de los participantes al entrar en el campus se encontró con los siguientes elementos:

1. Programa, mapa conceptual y cronograma (ver Anexo p. 94).
2. Vídeo introductorio (ver Anexo p. 95)
3. Lecturas multimediales (ver Anexo 96).
4. Actividad de lectura (ver Anexo 98).

A lo largo del módulo se plantearon lecturas multimediales, una actividad, un foro y un encuentro sincrónico por cada uno de los ejes, finalmente se cerró con una evaluación integradora de los tres ejes.

Bitácora

Para dar inicio a este módulo, la docente a cargo envió un mensaje de bienvenida a los directores (ver Anexo p. 93). El Eje I se dedicó a mirar con detalle el educar en habilidades para la vida, es decir, desarrollar herramientas integrales, teóricas y prácticas, pertinentes y valiosas para que cada estudiante

pueda interactuar con su realidad presente y futura. Partiendo de la reflexión acerca de cómo la Cuarta Revolución Industrial impacta en la realidad tecnológica, cultural y económica, local y mundial, cuestionando los sistemas educativos aún en las sociedades consideradas más desarrolladas, se desarrollaron los siguientes contenidos.

- El desarrollo de habilidades.
- Crear nuevos paisajes curriculares y dotar de mayor sentido al currículum.
- El rol docente.
- Aprendizaje colaborativo. Conectivismo. Aprendizaje rizomático.
- Liderar una organización que aprende e innova en la era de la tecnología.

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad, se realizó el primer encuentro sincrónico (ver Anexo p. 99), en este encuentro se desarrolló la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Revisión de contenidos.
- Reflexión (individual, parejas o tríos, grupos más grandes).
- Cierre.

La docente presentó una síntesis general de todo el contenido del primer eje, propuso un ejercicio de reflexión individual, luego en parejas o tríos, y posteriormente en grupos más grandes, teniendo un tiempo establecido para esto. Finalmente compartieron lo discutido en los grupos. En el encuentro sincrónico participaron un total de 51 directores.

Comentarios de los participantes

“Hermoso encuentro” Sonia González. I.P.E.A. Y T N° 189

“Cuestionarnos nuestros roles, el cómo lo hacemos... repensarlo y que perdure en el tiempo es el gran reto” Mirtha Gómez. I.P.E.M. N° 184

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro muy interesante, un espacio que sirvió para reflexionar en torno a la importancia del desarrollo de herramientas que permitan que los jóvenes puedan interactuar con su realidad presente y futura, teniendo en cuenta el contexto cambiante contemporáneo. Se hizo énfasis en el aprendizaje y dominio de estrategias que permitan sumar herramientas colaborativas, que agilicen el aprendizaje colaborativo, y al mismo tiempo se utilizó la estrategia del por qué, que consiste en preguntarse el por qué hasta llegar a la esencia de lo que se reflexiona.

A lo largo de la semana, también los participantes compartieron a través del foro (ver Anexo p. 109) en el que cada uno realizó su aporte a partir de la reflexión acerca de las experiencias institucionales de proyectos y programas que se han impulsado, y además de interactuar con la docente –quien hizo devoluciones a las ideas planteadas–, también fue una oportunidad para intercambiar opiniones entre los compañeros.

Eje 2: Educando en la Era Tecnológica

Posteriormente se dio inicio al Eje 2, enmarcado en los contextos digitalizados, y la educación en esta era tecnológica, que con el surgimiento de Internet y el vertiginoso desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha producido profundas transformaciones en casi todos los aspectos de la vida de la humanidad sobre la tierra. El mundo económico, político, social y cultural ya no es el mismo, como tampoco lo es la vida cotidiana. El ecosistema tecnológico contemporáneo está poblado de dispositivos electrónicos de diversos tamaños y con multiplicidad de funcionalidades que acompañan desde el inicio del día en la mañana hasta la noche. Por todo ello, se desarrollaron los siguientes contenidos.

- La educación en contextos digitalizados
- Gamificación, aprendizaje vivencial, experiencial, flexible y personalizado
- Aprendizaje flexible y personalizado
- Gamificación

Bitácora

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad (ver Anexo p. 110), se realizó el primer encuentro sincrónico (ver Anexo p. 114), en este encuentro se desarrolló la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Forma de Trabajar.
- Uso de Herramienta Colaborativa Mural.
- Cierre.

La docente luego de la bienvenida, a través de unas diapositivas, presentó la forma en la que se trabajaría, incorporando una metodología ágil para el desarrollo del encuentro. Todo el trabajo se desarrolló con el uso de la herramienta colaborativa Mural. En el encuentro sincrónico participaron un total de 51 directores.

Comentarios de los participantes

“¡Fascinada! Cuánto estoy aprendiendo en esta capacitación... Gracias... Gracias... Gracias...” Evangelina Difilippo. I.P.E.T. y M. N° 83 Dr. René Favalaro

“Innovada... Aprendiz... Contenta por lo que dejó esta clase” Patricia Scala.

C.E.N.M.A. Alejandro Carbo

“Aprender para Enseñar” Raúl Debegnach. I.P.E.T. N° 313

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro muy motivador, enriquecedor, los participantes tuvieron un rol activo, pues en todo momento estuvieron trabajando con la herramienta colaborativa. La estructuración fue a través de una metodología ágil de las desarrolladas por Google Sprint, en la que por consignas los participantes fueron trabajando en un tiempo establecido, compartieron propuestas educativas en las que hayan utilizado la tecnología, y posteriormente compartieron las estrategias que podrían desplegar para fomentar propuestas educativas innovadoras. Finalmente votaron por las estrategias más adecuadas y cada uno pudo llevarse estas ideas, iniciativas para luego desarrollarlas en sus escuelas.

A lo largo de la semana, también los participantes compartieron a través del foro en el que cada uno realizó su intervención para compartir las prácticas que se llevan a cabo en la escuela que cumplen con los rasgos distintivos abordados en la lectura y realizaron un análisis de mismo. En el foro, además de interactuar con la docente –quien hizo devoluciones a las ideas planteadas–, también intercambiaron opiniones entre los compañeros.

Eje 3: Aprendizaje e Innovación

Posteriormente se dio inicio al Eje 3, enmarcado en la exploración de nuevas miradas que permitan pensar en otra escuela posible, que tenga como centralidad el modo en el que nuestros estudiantes viven la escuela y transitan el aprendizaje. Para ello se desarrollaron los siguientes contenidos:

- El aula invertida: aprendizaje híbrido, situado y ubicuo
- Aprendizaje híbrido, situado y ubicuo
- Formatos de evaluación y seguimiento pedagógico.

Bitácora

Luego de realizar la lectura multimedial y la actividad (ver Anexo p. 122), se realizó el primer encuentro sincrónico (ver Anexo p. 125), en este encuentro se desarrolló la siguiente agenda:

- Bienvenida.
- Aprendizajes.
- Trabajo en equipos.
- Cierre.

Luego de la bienvenida, la docente fue puntualizando con diapositivas lo más importante de cada uno de los tipos de aprendizajes, posteriormente conformó equipos y haciendo uso de una metodología sprint, los equipos fueron planteando una propuesta innovadora para distintas áreas (ver Anexo p. 133). Todo el trabajo se desarrolló con el uso de la herramienta colaborativa Google Slides. En el encuentro sincrónico participaron y asistieron un total de 51 directores.

Comentarios de los participantes

“¡Genial esta clase y todas las que transitamos...! Por todo lo aprendido, ¡mil gracias! Da muchas ganas de seguir en esta tarea”. Patricia del Carmen Scala.

C.E.N.M.A. Alejandro Carbo

“Muy dinámico cada encuentro y nos llevamos muchos aprendizajes... ¡Gracias!” Adriana Moyano. I.P.E.M. N° 205 Ricardo Hugo Palladino

“Pasaron 60 minutos como si fuera un segundo, genial” José Luis Tortosa.

I.P.E.M. N° 316

Breve explicación del encuentro por parte del docente

Fue un encuentro que no solo sirvió para focalizar en los distintos tipos de aprendizajes innovadores, que obviamente demanda capacidades por parte de los docentes, sino que también fue muy productivo por el resultado obtenido y por el aprendizaje del uso de una herramienta colaborativa como los es Google Slides, aunando el uso eficiente del tiempo que lleva a los participantes a centrarse en la tarea a resolver, y agilizando los tiempos de producción.

A lo largo de la semana los participantes compartieron a través del foro (ver Anexo p. 134) en el que cada uno realizó su intervención focalizando la mirada en las prácticas evaluativas e identificando qué concepto de evaluación subyace a esa práctica, qué finalidad tiene y qué recurso, y además de interactuar con la docente –quien hizo devoluciones a las ideas planteadas–, conversaron entre los compañeros.

Durante esta misma semana los participantes respondieron la evaluación integradora del Módulo 4 que constó de diez preguntas de selección múltiple y una pregunta abierta que plantea un caso que integra los temas de los tres módulos desarrollados (ver Anexo p. 135).

Conclusiones

Es posible asegurar que se cumplieron los objetivos pedagógicos, dado que los materiales teóricos que se encuentran en el campus pudieron ser reflexionados y aplicados en la resolución de situaciones que se les propusieron a los participantes tanto en los encuentros sincrónicos como en los foros. Se propició y

manifestó la reflexión de la gestión propia de cada uno de los participantes, logrando así una retroalimentación por parte de todos los compañeros, junto con la construcción de propuestas que pueden ser replicadas e impulsadas en cada una de las escuelas.

En lo que respecta a las dinámicas y estrategias pedagógicas pensadas para el encuentro, fue una gran riqueza el uso de estrategias de enseñanza aprendizaje innovadoras, metodologías ágiles, ejercicios de autocontrol, ya que permitieron que los participantes vivencien la estructuración de un encuentro, reunión o capacitación en los que deben considerar las distintas inteligencias, potenciando el desarrollo cognitivo, para que luego puedan replicarlo con sus equipos docentes, y convirtiendo así en un valor agregado los contenidos desarrollados.

El desarrollo a partir de ejes ha dado una mayor coherencia a los contenidos desarrollados, propiciando el desarrollo de habilidades en los participantes, lo cual se ve reflejado en sus comentarios y aportes.

Finalmente, en las oportunidades de mejora se podría considerar:

- El replanteamiento de las actividades de chequeo de lecturas, puesto estas responden a un enfoque de uso de la memoria exclusivamente.
- Pensar en la evolución del programa hacia un enfoque por competencias, que permita recoger evidencias de desempeño, producto de los participantes para certificar los módulos por separado.
- Profundizar el trabajo con los docentes del PFLE para que sus clases sean bien interactivas, se sugieren dos estrategias que pueden resultar de utilidad:
 - Envío de lecturas previas con alguna pregunta disparadora o tarea sencilla que motive la efectiva lectura del material, también puede recurrirse a vídeos breves.
 - Estructurar cada clase en bloques de 20 minutos alternando momentos expositivos con momentos de producción y momentos de socialización e interacción.
 - Es importante ofrecer una devolución de las instancias de examen a las directoras.

Anexos

Pantalla general. Anexo p. 5

Módulo 1. Anexo p. 5 / Módulo 2. Anexo p. 34 / Módulo 3. Anexo p. 50 / Módulo 4. Anexo p. 93

Tarea 3. Ecosistema de Vinculación y Experiencias Memorables

Responsable: Sofía Castillo y Yamilet Ríos

Meses: 2 al 4

Ecosistema de vinculación

Para la conformación del Ecosistema de Vinculación se tuvieron en cuenta experiencias similares previas (lo que en otras ediciones del programa se llamó Red de Líderes), y se convocó a empresarios y ejecutivos de empresas para que, a lo largo de la capacitación de los equipos directivos, compartan la experiencia de la gestión y el liderazgo, y al mismo tiempo desarrollen actividades que vinculen a la escuela con el ámbito productivo.

El proceso para la conformación y consolidación del Ecosistema de Vinculación comprendió cuatro etapas:

1. **Etapas 1. Convocatoria de mentores:** Invitación a los empresarios a que se sumen como voluntarios a la propuesta del PFLE para acompañar a los equipos directivos durante cinco meses. En un escenario ideal, cada equipo directivo que participa del PFLE contaría con dos mentores durante toda la formación.
2. **Etapas 2. Formación de mentores:** Realización de una jornada para los mentores, con dos objetivos: a) integrar nuevos empresarios al ecosistema, transmitiendo la visión de la propuesta; y b) explicar en detalle el rol del mentor para construir de manera colectiva buenas prácticas que sirvan a su desempeño. En la etapa de formación se ofrece información central sobre el PFLE, objetivos e indicadores sobre los cuales el programa integral pretende impactar, y se comparten casos de éxito y experiencias previas positivas como ejemplos de las acciones que se pueden emprender. En 2021 se implementó en esta instancia una propuesta que contiene EM del primer al último año, estableciendo así una hoja de ruta que tiene por objetivo guiar e inspirar a los mentores y directores en las actividades a realizar en conjunto, durante la ejecución del Módulo de Ecosistema de Vinculación y Experiencias Memorables.
3. **Etapas 3. Encuentros entre mentores y directores:** Una primera reunión para la presentación de la dupla que contempla el acercamiento emocional y la definición estratégica para alinear expectativas y visiones. Luego, se proyectan reuniones mensuales de una hora y media de duración para ejecutar las actividades propuestas en el Ecosistema de Vinculación.
4. **Etapas 4. Seguimiento y soporte al mentor:** Seguimiento de las duplas con el objetivo de acompañar a las partes para que puedan lograr los objetivos de la vinculación. Este seguimiento

y soporte se registra en el tablero de control del PFLE y a partir de allí se identifican las buenas prácticas, los niveles de satisfacción y los casos críticos que requieren de soporte específico.

Experiencias memorables

El primer paso para la realización de las experiencias memorables (EM) fueron las instancias de difusión de la propuesta a través del Ecosistema de Vinculación. Una vez confirmada la participación de las escuelas, se realizó una presentación de lo previsto para cada año de cursado, y se solicitó a los equipos directivos y docentes de la institución una adhesión explícita respecto de cuáles niveles efectivamente desarrollarían las EM. Así, se conformaron equipos interescolares por nivel de EM, a los que se acompañó durante la implementación.

El diseño y la planificación se ha desarrollado completamente, incluyendo la hoja de ruta para cada jornada prevista, materiales sugeridos, plataforma virtual de trabajo e intercambio, expectativas para cada rol (directivos, docentes, mentores) y batería de indicadores e instrumentos para el monitoreo y la evaluación.

Objetivos EM

Objetivo general: Contribuir al mejoramiento de las condiciones de permanencia de los estudiantes en el nivel secundario mediante la generación de espacios extracurriculares de enriquecimiento de la experiencia escolar, que favorezcan la vinculación con el ámbito productivo y les permitan ampliar la mirada respecto de su futuro.

Objetivos específicos:

1. Para primer año: Contribuir con el establecimiento de un vínculo cercano entre la escuela y los estudiantes.
2. Para segundo año: Colaborar con el desarrollo de la capacidad creativa de los estudiantes fortaleciendo la motivación.
3. Para tercer año: Contribuir con la generación y motivación para el establecimiento de redes de contactos.
4. Para cuarto año: Contribuir al desarrollo de habilidades para el emprendimiento y el trabajo colaborativo a través de la resolución creativa de desafíos.
5. Para quinto año: Contribuir al desarrollo de habilidades para el autoconocimiento que lleven al descubrimiento de horizontes vocacionales y ocupacionales.
6. Para sexto y séptimo año: Contribuir en la realización de prácticas de inserción en ámbitos educativos y laborales.

Desarrollo

El diseño instruccional de las EM se encuentra alojado en el LMS de la Universidad Siglo 21. Al concluir el diseño en la plataforma (ver Anexo), se procedió a compartirlo con los directivos que se encontraban en formación en el PFLE, quienes manifestaron que estaban atravesando por una situación interna de organización de las escuelas muy compleja, debido a todos los cambios que surgían por las resoluciones por parte del Ministerio, y que implicaron la reorganización de los espacios y horarios escolares, aunado a la falta de personal por aislamiento debido al Covid-19. Así, propusieron asumir como experiencias memorables el TIS y el ENLAZAR, y alguna experiencia que pudiera motivar a los estudiantes, sin tener que realizar todas las experiencias tal y como estaban propuestas en el módulo.

En este marco, se realizó la planificación y reactivación de los empresarios comprometidos con la Fundación Córdoba Mejora, que también informaron que, debido a los dos años atípicos vividos producto del contexto pandémico, sus empresas se encontraban con trabajo remoto y con una actividad económica reducida.

Debido a ello se consultó a ambas partes acerca de la conformación de las duplas (empresarios-directivos), y al evaluar la situación del contexto, aunado a la época del año en el que se realizó la convocatoria para la adhesión a la propuesta, tanto los directivos como los empresarios consideraron inoportuna la participación. Esto llevó a focalizar en aquellas experiencias que ya habían sido iniciadas y por ende, desarrollar solamente las experiencias memorables del Taller de Innovación Social y el Programa Enlazar.

Dada la falta adhesión de los directivos a las EM, se redireccionaron las acciones para poner el foco en el último ciclo, haciendo especial énfasis en el último año, y por esa razón se invitó a la realización de algunas de las experiencias propuestas en el módulo, que concretaron dos actividades dirigidas a los estudiantes de los últimos años de las escuelas:

- Diálogo con expertos. “Charla de empleabilidad”, con la Universidad Blas Pascal que facilitó el encuentro Lic. Mariana Basconsell (ver Anexo).
- En alianza con Mujeres en TEC “Live Futuro Tecnológico”, facilitado por el equipo de dicha organización. (ver Anexo).

A estas dos experiencias asistieron virtualmente estudiantes de las escuelas, y cabe destacar que hubo escuelas que lograron hacer la conexión de salones completos a estos espacios.

En cuanto al mentoreo, se logró dar inicio una experiencia de conformación de duplas con las escuelas PROA, alcanzando a tener una reunión con los directivos y el ingeniero Leonardo Fritelli que trabaja en el área de Programación. Fue por ello que se realizó una invitación a los directivos de estas escuelas (ver

anexo) a un espacio de diálogo, que permitiera conocerse en primera instancia, y luego hacer un diagnóstico de la situación de matrícula y de inserción laboral de los egresados. Al finalizar se acordaron algunas acciones:

- Hacer un relevamiento de los estudiantes egresados y su actual situación sociolaboral.
- Coordinar un encuentro con estudiantes, con un objetivo motivacional, la idea es inspirar a los estudiantes a continuar sumergidos en el área, pues el mercado laboral tiene muchas oportunidades).
- Realizar encuentros al inicio del año escolar (marzo, abril) para coordinar otras acciones.

De todas estas acciones, se realizó el encuentro motivacional con los estudiantes del último año de las escuelas PROA, conversatorio tuvo por objetivo comprender la amplitud de salida laboral que tiene el campo del software. Este encuentro contó con las voces del Ing. Leonardo Fritelli y la Ing. Bárbara Córdoba. A lo largo del compartir de la experiencias de cada uno, inspiraron a los jóvenes y les mostraron todas las posibilidades que tienen para incorporarse en el mundo laboral (ver Anexo).

Conclusiones

Si bien se logró reactivar la comunidad de empresarios comprometidos con la Fundación Córdoba Mejora, la conformación de duplas y desarrollo del mentoreo se dificultó debido al tiempo en el que se desarrolló esta tarea. Los directivos de las escuelas expresaron que los constantes cambios y adaptaciones de la organización educativa generados por la situación de pandemia, sumado a la cantidad de casos de contagios y aislamiento del personal, ha excedido sus tiempos, razón por la que consideraron inoportuna el impulso y ejecución de estas experiencias memorables. Es imprescindible que para una próxima edición esta tarea se inicie en los primeros meses del año escolar, asegurando realizar todo el recorrido en las EM.

En cuanto a las escuelas PROA, se dieron los primeros pasos para la conformación de una comunidad de aprendizaje con este grupo de escuelas junto al acompañamiento de empresarios de la economía del conocimiento.

En cuanto a las experiencias ejecutadas, se considera cumplido el objetivo propuesto de sensibilización e inspiración para los estudiantes asistentes.

Oportunidad de mejora

- Ecosistema de Vinculación. Dado que las dos últimas ediciones estuvieron marcadas por el contexto de la pandemia y asistieron a un debilitamiento de este espacio, será fundamental implementar estrategias para su consolidación en las próximas intervenciones.

- Experiencias Memorables. Se recomienda concretar el proyecto piloto que quedó pendiente en la edición 2021, a partir de los resultados positivos evidenciados en la evaluación final del TIS 2021 y de la evaluación intermedia del PE 2021, ambas consideradas antecedentes de las EM y EM en sí mismas.

Anexos

Diseño Instruccional y de Aprendizaje. Anexo p. 139

Tarea 4. Acciones de monitoreo y evaluación

Responsable: Iriana Ferreyra y Yamilet Ríos

Meses: 1, 3 y 5

Durante el primer mes se comenzaron a implementar las acciones de monitoreo del PFLE de cara a la evaluación, y se iniciaron los registros de monitoreo necesarios para dar cuenta del desarrollo del programa. Posteriormente, se implementaron acciones de monitoreo del PFLE tendientes a recolectar información para hacer posible la evaluación.

Metodología

En la primera etapa, a partir de los indicadores clave (ver Tarea 20) se establecieron los registros que permitieron recabar la información necesaria relativa a cada indicador. En la segunda etapa, se enviaron encuestas a través de formularios google a participantes del PFLE. En la última etapa se realizó el análisis a partir de la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos, desarrollando distintas instancias para la recolección de las miradas de cada uno de los actores involucrados, explicados ampliamente en la tarea 23.

Desarrollo

Al inicio se comunicó la necesidad de completar los registros a los responsables, y a medida que se desarrollaron las actividades se comenzaron a usar los registros y a realizar los ajustes que fueron necesarios. Luego se insistió en la necesidad de completar la encuesta final a los participantes, para lo cual se envió la encuesta vía email y sucesivos recordatorios para contar con la mayor cantidad posible de respuestas. Finalmente, no se obtuvieron la cantidad de respuestas esperadas, sin embargo con los datos obtenidos se realizó la valoración del programa.

Conclusiones

El acompañamiento personalizado ayudó a sortear las dificultades que se presentaron en torno al uso de la plataforma con el soporte de vídeos breves o tutoriales.

Asimismo, el acompañamiento a cada director, especialmente frente a la decisión de discontinuar su participación en el PFLE, se destaca como una práctica valiosa en términos de la generación de confianza y la apertura a futuras oportunidades de articulación con esa directora y su escuela.

Por último, considerar la pertinencia la evolución del Programa hacia un enfoque por competencias, que permita recoger evidencias de desempeño, producto de los participantes para certificar los módulos por separado.

En cuanto a la información relativa al monitoreo de la participación, se obtuvieron los siguientes datos:

Módulo 1 La Escuela como Organización Educativa

Eje 1:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	75	93,75 %
Actividad	71	88,75 %
Foro	85	85 %

Eje 2:

Descripción	N.º de participantes	Porcentajes
Encuentro sincrónico	75	90 %
Actividad	72	88,75 %
Foro	61	76,25 %

Eje 3:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	77	96,25%
Actividad	75	93,75%
Foro	75	93,75%

Los directivos tuvieron en promedio 20 horas de conexión. Se dieron 6 bajas debido a diferentes razones:

- Falta de tiempo.
- Jubilación de parte del personal del equipo directivo de la Escuela.

Módulo 2 El Director como Líder Educativo

Este módulo inició con 74 directivos cursantes, quienes se conectaron un promedio de 21 horas.

Eje 1:

Descripción	N.º de participantes	Porcentajes
Encuentro sincrónico	74	100%
Actividad	72	97,30%
Foro	71	95,95%

Eje 2:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	70	94,59%
Actividad	63	85,14%
Foro	62	83,78%

Eje 3:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	63	85,14%
Actividad	62	83,78%
Foro	61	82,43%

Se dieron 11 bajas debido a diferentes razones:

- Falta de tiempo.
- Ausencia del personal en las escuelas.

- Enfermedades, intervenciones quirúrgicas.
- Fallecimiento de docentes, familias de los estudiantes.

Módulo 3 La Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos Escolares Efectivos

Este módulo inició con 63 directivos cursantes, quienes se conectaron un promedio de 27 horas.

Eje 1:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	63	100%
Actividad	60	95,24%
Foro	59	93,65%

Eje 2:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	58	92,06%
Actividad	61	96,83%
Foro	62	98,41%

Eje 3:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	54	85,71%
Actividad	60	95,24%
Foro	52	82,54%

Se dieron 11 bajas debido a diferentes razones:

- Falta de tiempo.
- Ausencia del personal en las escuelas.
- Enfermedades, intervenciones quirúrgicas.
- Fallecimiento de familiares.

Módulo 4 La Escuela que Aprende e Innova

Este módulo inició con 51 directivos cursantes, quienes se conectaron un promedio de 22 horas.

Eje 1:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	51	100%
Actividad	51	100%
Foro	51	100%

Eje 2:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	51	100%
Actividad	49	96,08%
Foro	48	94,12%

Eje 3:

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Encuentro sincrónico	51	100%
Actividad	48	94,12%
Foro	49	96,08%

Cabe destacar que para cada una de las situaciones de abandono del programa se acompañó al directivo a través de llamadas telefónicas, e incluso se replantearon y ajustaron los tiempos para que alcanzaran la resolución de cada uno de los módulos. También se dio la oportunidad de realizar recuperativos de las evaluaciones integradoras.

A pesar de todos los esfuerzos, finalmente, el PFLE fue aprobado por 49 directivos, quienes cumplieron con las condiciones en todo el trayecto y aprobaron con 7 o más la evaluación integradora de cada uno de los módulos.

Oportunidades de mejora:

- Mejorar la calidad y rigurosidad en el registro de datos. Durante el año 2021 se desarrollaron variados instrumentos para el monitoreo y una batería de indicadores que permite conocer las prioridades para la recolección de la información. Sin embargo, a la hora de analizar la información se encontró que buena parte de los registros no se encuentran consolidados o no son fácilmente comunicables (es decir, requieren la lectura e interpretación de quien los haya completado). Esto complejiza la construcción de los indicadores.
- Revisar la utilidad de los instrumentos de recolección implementados. En concreto, se mantuvieron formularios de recolección bajo supuestos de años anteriores pero no se dio continuidad al procesamiento de los datos allí requeridos, con lo cual se exige una mayor dedicación y respuesta a las directoras a cuestionarios que no resultan útiles para la evaluación y que desincentivan la respuesta. La alternativa es recuperar el procesamiento de datos que se realizaba anteriormente, lo que permitiría mantener la comparación entre las ediciones anteriores y las posteriores a 2021.
- Para la evaluación del impacto del PFLE es indispensable contar con el respaldo del Ministerio de Educación en la apertura de datos de las escuelas, que por supuesto no se utilizarán desagregadamente sino solo a los fines de poder observar para todas aquellas escuelas cuyas directoras realizaron el PFLE, si se observan en la serie temporal cambios relativos a terminalidad y calidad educativas.

Anexos

Las herramientas de recolección de datos y monitoreo se presentan en la Tarea 22 (ver Anexo p. 277)

II. Taller de Innovación Social

El Taller de Innovación Social (TIS) consiste en una propuesta dirigida a estudiantes de cuarto año de los colegios secundarios para que desarrollen soluciones a diferentes problemáticas de su entorno. Se trata de una experiencia de innovación educativa que persigue el objetivo de contribuir a potenciar en los jóvenes la creatividad y el liderazgo, habilidades útiles para los desafíos del mundo actual y que les permitirán convertirse en agentes de transformación social.

Específicamente, es una iniciativa que pretende que los estudiantes trabajen de manera colaborativa para resolver desafíos a través de Design Sprint, una metodología ágil creada en Google y utilizada por las empresas más innovadoras del mundo. Se trata de una propuesta que brinda un espacio de encuentro del mundo educativo con el mundo socioproductivo, un espacio de acción mediante una nueva manera de hacer tanto para los docentes como para los alumnos, y también se constituye como un espacio de aprendizaje y autoconocimiento del potencial innovador propio y de la comunidad a la que los estudiantes pertenecen.

El objetivo general del TIS es:

- Contribuir a la generación de trayectorias escolares afines a las tendencias del ámbito de trabajo actual a través del fortalecimiento del desarrollo en jóvenes estudiantes de habilidades de trabajo colaborativo e innovación para hacer frente a problemáticas de su entorno.

Y sus objetivos específicos son:

1. Apoyar a la capacitación de docentes y estudiantes en la metodología Design Sprint para el desarrollo colaborativo de soluciones que den respuesta a diferentes problemáticas de su entorno.
2. Contribuir a la sensibilización de los jóvenes respecto de la creatividad y el liderazgo como habilidades que pueden posicionarlos como agentes de transformación social.

Ciertamente, el TIS se constituye como una experiencia memorable de impacto en la terminalidad escolar, y en este sentido se espera como resultado directo el fomento de trayectorias escolares enriquecidas y una mayor permanencia de los jóvenes en la escuela año tras año, fortaleciendo así la gestión de los equipos directivos en las escuelas secundarias de la provincia de Córdoba.

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 a problemáticas de su entorno cercano, ya sea su escuela, barrio o comunidad.

En el plano de los resultados intermedios, las acciones dirigidas a directivos y a estudiantes intentan contribuir a:

- Contar con equipos directivos que midan, planifiquen estratégicamente y lideren positivamente equipos de trabajo en las escuelas.
- Consolidar equipos directivos y docentes que generen vinculación entre las trayectorias escolares y el ámbito productivo por iniciativa propia.
- Y contribuir a que los jóvenes desarrollen hábitos laborales y competencias socioemocionales a partir de una primera experiencia laboral formal.

Como resultado final, se intenta promover la calidad, la terminalidad y la equidad educativa; las trayectorias escolares que contemplen el ámbito productivo, y la empleabilidad.

En base a la experiencia de años anteriores, esta edición del TIS está constituido en términos prácticos por siete tareas:

1. Planificación y diseño
2. Lanzamiento y convocatoria
3. Capacitación a facilitadores
4. Acompañamiento / seguimiento del desarrollo en las escuelas
5. Selección de proyectos finalistas
6. Evento final y concurso de proyectos
7. Evaluación y monitoreo

Tarea 5. Planificación y diseño del Taller de Innovación Social

Responsable: Yamilet Ríos

Mes: 1

Desarrollo

Esta tarea engloba el proceso de planificación y diseño de la sexta edición del Taller de Innovación Social. Debido al contexto pandémico, en esta ocasión se realizó una propuesta cien por ciento virtual, con la posibilidad de desarrollar encuentros presenciales siempre y cuando la situación sanitaria lo permita.

Adaptar el TIS a la virtualidad ha sido un gran desafío, el transformar la propuesta a la virtualidad, esta instancia se definieron los objetivos de alcance, el problema o desafío a trabajar, se convocó al equipo, y se preparó material audiovisual *ad hoc*. También se realizaron ajustes con el fin de adecuar el TIS a la virtualidad, y es por ello que se redefinió la guía de facilitación de los docentes, y se generaron videos explicativos para cada encuentro de los docentes con los estudiantes.

La guía está estructurada de la siguiente manera:

Ejes temáticos	Contenidos
Introducción a las metodologías ágiles	Qué son Historia Design Sprint Metodologías ágiles en el aula
Procesos de innovación y sus etapas	Etapas: 1- Presentación de problemática 2- Definición de Desafío 3- Exploración: mapa de actores - entrevistas en profundidad - mapa de empatía 4- Inspiración: 8 ideas locas - Concepto 5- Prototipo 6- Testeo 7- Pitch de presentación con aprendizajes sobre el proceso realizado.

Para el desarrollo del TIS cada escuela podrá planificar 8 encuentros que varían entre el trabajo por grupos sin presencia del facilitador y otros con presencia de este (ver Anexo).

Otra de las innovaciones de este año es el planteamiento de tres desafíos (en vez de uno como sucedía en años anteriores) para que los jóvenes tengan la oportunidad de partir de una problemática elegida entre

varias, la conviertan en un desafío, ideen una solución, la prueben y extraigan aprendizajes. Las tres problemáticas planteadas fueron:

1. La terminalidad escolar
2. Poco interés de los jóvenes por carreras de STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática)
3. El exceso de consumo de agua en la ciudad de Córdoba

Una vez que el equipo definió las tres problemáticas que se abordarían, se contactaron a algunos actores expertos, elegidos por los roles en los que se desempeñan, convocando a un referente del estado, un referente del mundo empresarial y otro del mundo educativo, para que a través de un video, pudieran brindar información valiosa para el proceso de los estudiantes. Para la realización de este video explicativo se entregó a los especialistas una guía con planteamientos o preguntas que ordenaban la explicación (ver Anexo p. 185).

Desarrollo del TIS en las escuelas

Luego de realizada la capacitación, se establece que a lo largo de los meses 3 y 4 se desarrolle el taller con los grupos de estudiantes, cada escuela planifica y ordena los 8 encuentros en los tiempos y espacios que considere para ello.

Convocatoria

La convocatoria en el año 2021 tiene la meta de lograr que 120 escuelas se inscriban a la capacitación. Ese es el número de escuelas que se estima necesario capacitar a fin de alcanzar la meta de 1.250 alumnos participando de la propuesta. Se trata de una estimación basada en la evolución de la participación en las ediciones anteriores.

Es por ello que se implica tres vías de acceso: la primera, a través de los directivos que estén cursando el PFLE. La segunda, se dirige a los directivos ya egresados del PFLE, mediante un evento específico en el que se ofreció una capacitación sobre una temática vinculada a la innovación y sirvió de introducción a la propuesta y que genere contexto para que los egresados se interesen en que sus alumnos y docentes participen. Por último, se realizará una campaña de difusión en las redes sociales, a través de los espacios y plataformas virtuales de la comunidad Córdoba Mejora involucrando a los supervisores de dicha comunidad en la difusión entre sus escuelas.

Capacitación

El foco de la instrucción a docentes estuvo puesto en el rol activo de los participantes –puesto que es el momento de acompañar a los estudiantes con más preguntas que respuestas–, para que los adultos los

acompañen a experimentar una forma de convertir problemas en oportunidades, poniéndolos a pensar en lo que ocurre a su alrededor y motivándolos a involucrarse y no mirar desde un costado, convirtiéndose en protagonistas.

Para la conformación del grupo de docentes que se capacitaron en el TIS se tomó en cuenta:

- A quienes muestren interés por desarrollar la metodología en la escuela.
- El compromiso en la formación de los docentes responsables de facilitar el trabajo de los alumnos, así como la conformación de grupos que abordarán los desafíos para idear las soluciones.

La capacitación se realiza en un formato virtual, a través de la plataforma zoom, debido a la dinámica vivencial, tipo taller que se desarrolla no podrán exceder de 50 participantes en cada una de las sesiones.

Ecosistema de Vinculación

Tal y como se establece en el capítulo anterior, al ser una experiencia memorable el TIS, se establece la conformación de duplas para el desarrollo del taller en las escuelas, es por ello que este año desde la figura de voluntarios, se incorporan personas del mundo laboral para acompañar y cofacilitar el taller.

Resultados del diseño y planificación

- Se logró la adecuación y organización del desarrollo del TIS en la virtualidad.
- Se precisó una estructura para la definición de un problema, que bien podrá utilizarse para futuras ediciones.
- Se contactaron personas del mundo empresarial para acompañar el desarrollo del TIS.

Conclusiones

- La grabación de los videos para presentar las problemáticas fueron importantes para el alcance del TIS, pues el planteamiento desde la perspectiva de algunos expertos fue de gran valor para los estudiantes y docentes.
- Planificar la capacitación tipo taller fue una gran fortaleza porque se asegura la vivencia de la metodología y por lo tanto se hace más sencilla su aplicación.
- Adicionar una problemática como el caso del exceso de consumo de agua fue beneficioso para las escuelas a la hora de plantear un proyecto interdisciplinar.
- En esta oportunidad no se involucraron a las autoridades del ministerio para realizar la convocatoria.

Oportunidades de mejora

- Incorporar otros desafíos. Una opción podría ser la conformación de equipos de docentes para que definan problemáticas propias del entorno de las escuelas y así seguir sumando nuevas situaciones.
- Establecer las nuevas metas considerando al menos tres factores: a) los antecedentes del TIS; b) la disponibilidad de recursos financieros y operativos así como las posibilidades reales de incrementarlos y c) el contexto socio-político-económico-sanitario.
- Explorar renovadamente las oportunidades de alianzas y cooperación con el sector privado y público. En relación con el sector público, resulta fundamental lograr el reconocimiento de puntaje docente para quienes realicen el TIS. En relación con el sector privado a fin de fortalecer la instancia del voluntariado y ampliar las fuentes de financiamiento.
- Intentar diversificar las fuentes de financiamiento, lo que permitiría mayor margen de acción en la planificación y, de mantenerse el objetivo de escalar el TIS, se establece como una condición sine qua non.
-

Anexos

Cronograma de implementación del TIS. Anexo p. 185

Vídeo-presentación de problemática. Anexo p. 185

Distribución de encuentros. Anexo p. 186

Tarea 6. Lanzamiento y convocatoria

Responsable: Yamilet Ríos

Mes: 2

Desarrollo

Esta tarea desglosa el proceso de lanzamiento de la sexta edición del Taller de Innovación Social y su correspondiente convocatoria que tuvo tres instancias. La primera fue dirigida a los directivos que están cursando el PFLE actualmente. La segunda se dirigió a los directivos ya egresados del PFLE, mediante un evento específico que consistió en una capacitación titulada “¿Cómo adaptar la educación a entornos cambiantes?”, en la que se abordaron tres ejes: los diferentes entornos; aprendizajes pospandemia; y la innovación como una manera diferente de abordar los desafíos.

Al finalizar esa jornada se ofreció información acerca del inicio del Taller de Innovación Social, y el encuentro sirvió como introducción a la propuesta generando el contexto para que los egresados se interesen en que sus alumnos y docentes participaran. La tercera y última instancia de convocatoria fue una campaña de difusión en las redes sociales (ver Anexo) a través de los espacios y plataformas virtuales de la Fundación Córdoba Mejora involucrando a los supervisores de esta comunidad en la difusión entre sus escuelas.

Junto a la pieza gráfica se compartió un formulario para la inscripción de las escuelas (ver Anexo), en el que cada director registró los datos de los docentes que participarían de la capacitación de facilitadores.

Resultados

- Asistieron a la reunión informativa 75 escuelas de toda la provincia de Córdoba.
- Las escuelas están ubicadas en 34 localidades de la provincia de Córdoba.

Conclusiones

- Es un acierto convocar a las escuelas que pertenecen a la red, por el compromiso asumido en la formación de sus docentes y en la incorporación de estrategias que permitan potenciar las habilidades de los estudiantes.
- La utilización de las redes sociales y la promoción en grupos de WhatsApp tienen una excelente recepción de iniciativas innovadoras.
- La virtualidad ha permitido favorecer a las escuelas que se ubican en el interior de la provincia.

- Obtener los datos de los docentes que se capacitarán permite establecer un vínculo más cercano y la información llega con mayor rapidez.
- Se realizó la reunión informativa en la primera semana del segundo mes en esta se inscribieron 75 escuelas, y aunque la meta para el año 2021 tenía la meta de lograr que 120 escuelas se inscriban a la capacitación, no se pudo alcanzar. Según distintos testimonios, influyó el momento en que se realizó la convocatoria, debido a que en el mes de noviembre, generalmente es un mes en el que existe el cierre de diversos proyectos en las escuelas.

Oportunidades de mejora

- Explorar la posibilidad de iniciar más temprano en el año la convocatoria y concreción del TIS. Ya sea completamente en el primer semestre, lo que permitiría la planificación de la materia atravesada por la realización del TIS. O bien parte en el primer semestre y parte en el segundo, o en su totalidad en el segundo semestre pero finalizando hacia octubre. Estos cambios pueden implicar una mayor cantidad de equipos llegando en condiciones a la instancia final.
- Considerar la posibilidad de alianzas con organizaciones sociales o escuelas del interior de la provincia que permitan extender el alcance a otras regiones. De concretar una modalidad híbrida podrían planificarse encuentros presenciales por nodos regionales intercalados con encuentros virtuales. Si se siguiera este camino, podría valorarse también la oportunidad de generar acuerdos con empresas del interior que estén interesadas en ocasiones de RSE.

Anexos

Invitación Pieza Gráfica. Anexo p. 187

Invitación Mail y formulario. Anexo p. 187

Tarea 7. Capacitación a docentes

Responsable: Yamilet Ríos

Mes: 2

Desarrollo

Esta tarea se completó en el segundo mes del programa e implicó la capacitación de los facilitadores en la metodología Design Sprint para quienes serían los responsables de facilitar el trabajo de los alumnos en las escuelas. Al igual que en las ediciones anteriores, se desarrolló una formación netamente práctica, virtual y sincrónica, donde los docentes vivieron, paso a paso, la metodología que luego deberían facilitar en el aula.

Al finalizar la segunda semana del primer mes (*deadline* que tenían los directivos para inscribir a sus docentes) se envió a cada uno de los docentes registrados un formulario en el que eligieron el día en el que asistirían a la capacitación virtual. Durante la tercera semana del primer mes, a cada docente inscripto se le envió el link de conexión con algunos requisitos para que asistieran, y los materiales necesarios a la capacitación.

Ejes temáticos	Metodología y recursos	Contenidos
Introducción a las metodologías ágiles	Formato taller: Luego de la inducción teórica, se presenta una problemática y se trabaja y desarrolla a lo largo de toda la capacitación para que los docentes experimenten un proceso real de innovación, ya que es el que luego vivirán los estudiantes.	- Qué son - Historia - Design Sprint - Metodologías ágiles en el aula
Procesos de innovación y sus etapas.	Recursos: Al finalizar, se comparte y se revisa la Guía para Facilitadores, en la cual está detallado el paso a paso de cada encuentro y allí se encuentran los links a videos y plataformas colaborativas donde trabajan los estudiantes.	Etapas: 1- Presentación de problemática 2- Definición de desafío 3- Exploración: mapa de actores, entrevistas en profundidad, mapa de empatía 4- Inspiración: 8 ideas locas. Concepto 5- Prototipo 6- Testeo 7- Pitch de presentación con aprendizajes sobre el proceso realizado

La formación estuvo a cargo del equipo de la Escuela de Innovación liderada por Hernán Virgolini, que junto con un equipo experto en la metodología Google Sprint Design brinda servicios de consultoría a diferentes empresas y organizaciones. Se dictaron varias capacitaciones ya que se estableció un máximo de 50 docentes por cada grupo, y cada una tuvo una duración de cinco horas. El objetivo planteado fue

que el docente viva y sienta lo que los estudiantes experimentarían en cada actividad, por eso la capacitación tuvo un formato de tipo taller.

Al final se envió la guía de facilitación adaptada a la virtualidad junto a los compromisos para realizar los proyectos y su selección interna que asistirán al cierre intercolegial a fin de elegir los mejores proyectos (ver Anexo p. 189).

Resultados

- En la cuarta semana del primer mes, se realizaron dos capacitaciones de cinco horas (una a la mañana y otra a la tarde).
- Una jornada de la cuarta semana se dedicó a la capacitación de quince voluntarios de dos empresas que se incorporaron para cofacilitar los encuentros con los estudiantes.
- Las escuelas que inician la capacitación son de 15 localidades de la provincia de Córdoba.
- De las 28 escuelas 5 son Técnicas y 23 son escuelas orientadas.

Conclusiones

Los asistentes expresaron su entusiasmo y la utilidad de estas estrategias para incorporarlas en el desarrollo de sus clases.

“Gracias y no quiero dejar pasar la oportunidad de agradecerte a vos y al equipo que te acompaña, de esta herramienta de capacitación y contemplación de formas distintas de mirar la educación, por cierto en constante aprendizaje de todos los actores que participamos. Es bueno saber que no estamos solos, y vamos en la misma dirección con nuestros jóvenes en relación a la educación. Gracias y abierto como una esponja a seguir sumando (en realidad a seguir creando desde mí óptica de la música)”. Juan José Castellani, IPEM N° 327

Es una fortaleza contar con una guía de facilitación con videos explicativos para cada uno de los encuentros, pues ha servido de soporte a los docentes para disipar dudas en el arranque del TIS en las escuelas.

Oportunidades de mejora

- Realizar la capacitación en jornadas matutinas, pues los docentes asistentes expresaron que por la tarde se hacía mucho más pesado el trabajo.
- Acortar los encuentros virtuales para que resulten más pedagógicos, más provechosos, con mayor asistencia.

- Ofrecer un calendario claro y estable. Procurar que se mantengan los acuerdos durante todo el recorrido, evitando cambios con poca anticipación, por sobre todo resulta fundamental tomar en cuenta el calendario académico.
- Tender hacia una modalidad híbrida, lo que permitiría potenciar las ventajas de cada modalidad.
- Incluir en los formularios de inscripción consultas respecto de la disponibilidad horaria de docentes y voluntarias, puede ser de utilidad para seleccionar los horarios más adecuados para las capacitaciones.
- Considerar en la planificación las condiciones y posibilidades de conectividad y acceso a recursos tecnológicos. Comunicar previamente los requerimientos a las docentes, por ejemplo aclarar que para un mejor uso de las plataformas colaborativas es deseable conectarse con una computadora. Tanto docentes como voluntarios indicaron como área de mejora la capacitación previa y el acompañamiento durante el proceso.
- Por último, tanto docentes como voluntarios indicaron como área de mejora la capacitación previa y el acompañamiento durante el proceso. Señalaban que tal vez serviría contar con el material de soporte en forma previa al encuentro de capacitación para un mejor aprovechamiento del mismo. O programar los encuentros de capacitación en simultáneo con la implementación en el aula.

Anexos

Inscripción a la capacitación de los docentes. Anexo p. 188

Respuesta de inscripción a docentes. Anexo p. 188

Envío de enlace y solicitud de materiales. Anexo p. 189

Envío de guía de Facilitación. Anexo p. 189

Tarea 8. Acompañamiento al desarrollo en las escuelas

Responsable: Yamilet Ríos

Meses: 2 al 4

Desarrollo

El acompañamiento es fundamental para el desarrollo de cualquier actividad que esté ligada al trabajo pedagógico, y el TIS, al ser una innovación en las escuelas, requiere que este sea cercano y periódico para recoger la experiencia vivida. Este acompañamiento permitió realizar los ajustes necesarios para próximas ediciones e instar a la mejora del programa lo que redundará en su fortalecimiento y alcance.

A lo largo de la ejecución de esta tarea las escuelas desarrollaron el TIS con grupos por burbuja hasta ajustar los espacios para atender a los grupos completos en la presencialidad plena, tal y como ha sido establecido por las autoridades del Ministerio de Educación de la Provincia.

Para la realización del acompañamiento y monitoreo, se establecieron canales (contacto telefónico con los docentes facilitadores y envío de comunicaciones y formularios) con el fin de conocer cómo ha sido el desarrollo del taller en las escuelas y a su vez para aclarar dudas, inquietudes y sugerir ideas en la implementación.

En el transcurso se enviaron dos formularios de seguimiento, el primero para registrar la proyección y los posibles grupos que trabajaría y el segundo para registrar el avance de los grupos, este último fue solicitado en dos oportunidades. En la primera oportunidad al cabo de cuatro semanas, tal y como se comentó en el informe anterior, la mayoría de los grupos estaban en el tercer encuentro. Para el segundo formulario, que fue enviado tres semanas después, se registró que algunos estaban en el sexto encuentro, mientras que otros estaban en el quinto, y un grupo de diez escuelas aproximadamente ya no continuaban con el desarrollo del taller.

Esto llevó a establecer comunicación telefónica con los facilitadores para conocer las razones por las que decidieron no continuar con el desarrollo del taller en las escuelas, entre las que enumeraron:

- Al volver a la presencialidad plena, los tiempos se acortaron para el desarrollo de la capacitación de los estudiantes.
- Priorizaron el desarrollo de los temas propios de las materias.
- El trabajo de los grupos conformados se estancó en la ideación.
- Demasiadas obligaciones escolares en esta época del año.

Ante esta situación, se propuso un taller práctico de evaluación, haciendo uso de metodologías ágiles, para conocer las razones y repensar con los jóvenes, docentes y directivos el TIS y así continuar en el proceso de mejora continua del programa. Para ello se dispuso un taller de dos horas (ver anexo) que fue organizado y liderado por el Equipo de la Escuela de Innovación y la experta en Evaluación Iriana Ferreyra, por tanto los resultados se describirán en la tarea 11.

Ahora bien, como el TIS es una experiencia memorable en sí mismo, también se enviaron los instrumentos de recolección de datos (ver anexo). Algunas escuelas ya han realizado la entrega de los mismos y faltan algunas por hacer la respectiva entrega.

Durante la inscripción a la final, se realizó acompañamiento vía telefónica, para despejar dudas y hacer sugerencias, con respecto al modo de presentación del proyecto final, ya que el mismo tal y como se describirá en la tarea 10 y 11 referentes al cierre y concurso.

Resultados

Se realizó el acompañamiento a las escuelas que iniciaron el desarrollo del TIS 28 escuelas, con un total de 1103 estudiantes que cursan, cuarto, quinto, sexto y séptimo año. De estas se inscribieron en la final 18, las otras 10 desarrollaron algunos encuentros, pero por diversas razones no lograron culminar, entre ellas el ajuste de tiempo por la vuelta a la presencialidad plena, otro caso porque los estudiantes estaban abrumados con muchas asignaciones.

Los docentes mostraron entusiasmo en el desarrollo de la propuesta en las escuelas, conformaron al inicio los equipos de trabajo y han elegido los desafíos a desarrollar:

- Terminalidad escolar: 19
- Exceso de consumo de agua en la ciudad de Córdoba: 8
- Poco interés de los jóvenes por las carreras STEAM: 7

En 8 escuelas están abordando más de una problemática.

La mayoría de las escuelas implementan el encuentro con presencia del facilitador en los días que las burbujas asisten presencialmente a la institución.

Finalmente se inscribieron en la final intercolegial 39 propuestas, distribuidas de la siguiente manera:

- Terminalidad escolar: 17
- Exceso de consumo de agua en la ciudad de Córdoba: 12
- Poco interés de los jóvenes por las carreras STEAM: 10

Conclusiones

Adaptar el desarrollo del TIS a la virtualidad permitió que este pudiese adecuarse a la situación que vivencian las escuelas, puesto que al estar en burbujas los docentes han avanzado en los encuentros con los grupos.

Es necesario establecer en el proceso de capacitación los momentos en los que se dará el proceso de acompañamiento y la importancia que este tiene en el registro de la información requerida en formularios periódicamente.

Ha sido un aprendizaje la necesidad de iniciar antes con el desarrollo del TIS, evitando que quede al final del año y que exista una sobrecarga para los estudiantes, de modo tal de lograr que las escuelas logren culminar el proceso.

Oportunidades de mejora

- Ampliar la gama de desafíos iniciales. Siendo que se encontró que un motivo frecuente entre los grupos que discontinuaron su participación fue la falta de interés en las temáticas propuestas, sería de utilidad ofrecer más alternativas o bien, realizar talleres con jóvenes que permitan seleccionar estratégicamente los desafíos. Otra opción podría ser la conformación de equipos de docentes que propongan o definan problemáticas propias del entorno de sus escuelas.
- Ofrecer herramientas para contribuir a una mejor experiencia de trabajo en equipo, con mayor equidad en la distribución de las tareas, tal vez orientaciones respecto del tamaño ideal de los equipos, etcétera.

Anexos

Formulario de planteamiento de desafíos y registro de grupos. Anexo p. 190

Combinación de encuentros virtuales y presenciales. Anexo p. 190

Seguimiento cuarta semana. Anexo p. 191

Tarea 9. Selección de proyectos finalistas

Responsable: Yamilet Ríos

Mes: 4

Desarrollo

Para realizar la selección de los proyectos finalistas durante el mes de diciembre, cada escuela realizó su evento de cierre donde los equipos presentaron la propuesta innovadora que diseñaron para resolver la problemática seleccionada. Luego, un jurado conformado por docentes, directivos y en un caso en particular un voluntario, evaluaron y asignaron el puntaje a los proyectos presentados en base a los criterios planteados en la rúbrica que se encuentra en la Guía de Facilitación (ver anexo), seleccionando hasta tres propuestas que lograron el mayor puntaje y pasaron a la instancia intercolegial.

Cada proyecto, debía compartirse a través de un vídeo en el que el equipo presenta la idea o solución, mostrando toda la información relevante y los pasos a seguir que proponen para resolver la problemática seleccionada. Este vídeo debía tener una duración máxima de 3 minutos. Por tanto, esta instancia implica un gran aprendizaje por el hecho de preparar una propuesta y presentarla, constituye un aprendizaje en sí mismo.

Posteriormente, se les envió una comunicación a los docentes facilitadores y directores de las escuelas, a fin de inscribir los proyectos para participar en la etapa final, el intercolegial, junto a un formulario en el que se registró la información concerniente al proyecto (ver Anexo).

Se realizó la invitación y selección de los jurados (ver anexo), conformado por referentes educativos e innovadores de Córdoba, quienes tuvieron asignados entre seis y siete proyectos para realizarles una devolución tanto de las fortalezas como de las debilidades de la propuesta.

Una vez que cada uno de los jurados confirmó su participación, se les envió una comunicación con el detalle de cada uno de los pasos a dar para realizar la valoración de los proyectos, por esa razón se anexó la rúbrica de valoración de los proyectos junto el consolidado de los mismos y un vídeo tutorial para realizar la evaluación de cada propuesta (ver anexo).

Conclusiones

Se logró aumentar el número de proyectos participantes, llegaron a la etapa final 39 proyectos de las 18 escuelas inscriptas para la instancia intercolegial.

Se mejoró el proceso de almacenamiento de los proyectos, pues al recibirlos se subieron al canal de YouTube de la Fundación, a fin de subsanar inconvenientes en años anteriores para acceder al Drive.

La creación de la rúbrica y la consolidación de las valoraciones permitieron obtener los resultados de modo automático de las propuestas premiadas.

Anexos

Rúbrica de evaluación de proyectos. Anexo p. 192

Mail inscripción de proyectos e invitación al evento de cierre. Anexo p. 193

Pieza gráfica y comunicación invitación de los jurados. Anexo p. 194

Pasos siguientes para los jurados. Anexo p. 195

Tarea 10. Informe sobre el evento final y concurso

Responsable: Yamilet Ríos

Mes: 4

Desarrollo

Esta tarea corresponde a la última etapa del Taller de Innovación Social, e implicó la realización del evento de cierre que fue realizado en modalidad virtual, al que se sumó un concurso de ideas que tuvo como finalidad constituirse como un espacio de aprendizaje colectivo donde los jóvenes participen de un momento en el que, además de conocer los resultados de los ganadores, puedan escuchar distintas voces del mundo educativo, empresarial e innovador acerca de la importancia y el impacto que generan las propuestas ideadas.

Para llegar hasta esta última instancia, cada institución realizó su propio cierre una vez finalizado el desarrollo de los talleres, y seleccionaron los proyectos que representarían a cada escuela en el evento final a partir de los criterios previamente establecidos. Cada jurado tuvo la oportunidad de visualizar todas las propuestas en las que los estudiantes mostraron el diseño de la solución al problema que seleccionaron. Esto se convirtió en un gran reto para los jóvenes pues debían comunicar la idea de manera eficaz y convincente, contagiando al jurado el mismo entusiasmo que los llevó a desarrollarla.

Al evento de cierre y premiación de ideas asistieron los jurados, los estudiantes de los proyectos inscriptos, junto a docentes y directivos de las escuelas. Los ganadores fueron galardonados con premios que implicaron experiencias significativas de aprendizaje. A partir del puntaje obtenido, se definió 1º, 2º y 3º premio, 1ª, 2ª, 3ª mención. Este año se incorporó una mención especial "Jóvenes Innovadores", mención que fue elegida por votación del público asistente al evento. Para hacer esta elección se envió una comunicación con el listado consolidado de todos los videos participantes del evento (ver Anexo), de tal modo que cada una de las personas visualizaran los 39 proyectos y el día del evento en vivo se realizó la votación. Para llevar a cabo la votación se utilizó un Google Form (ver anexo) y se dio un tiempo de 5 minutos para la elección. De este modo, se siguió sumando mayor experiencia para cada uno de los estudiantes y docentes pues tuvieron la oportunidad de escuchar, ver y valorar las problemáticas trabajadas por sus pares en otras escuelas y las soluciones pensadas para resolverlas, lo que fue enriquecedor para todos.

La agenda prevista para el evento fue la siguiente:

Tiempo	Hora	Actividad
10	18.00	Recibimiento y espera a que todos se vayan conectando -
5	18.10	Bienvenida y apertura
5	18.15	Presentación del Jurado
5	18.20	Menti - Nube de Palabras ¿Cómo me siento ahora?
10	18.25	Mensaje general Devolución de los jurados Fabio Grigorjev, Eugenia Scooco, María Clara Cunill
10	18.35	Charla con los jóvenes Palabras que inspiran. Hernán Virgolini
10	18.45	Google Form votación Mención Jóvenes Innovadores Mientras votaban mensaje de los jurados: Pamela Ventosa, Gabriel Triunfo, Silvia Sáenz
3	18.58	Premiación: Mostramos los premios disponibles
2	19.00	Ganadores Mención 3:
2	19.03	Ganadores Mención 2:
2	19.06	Ganadores Mención 1:
2	19.08	Ganador Mención Jóvenes Innovadores
3	19.12	Video 2° Ganador: "
3	19.15	Video 1° Ganador:
3	19.16	Video 1° Ganador:
2	19.18	Evaluación Mentimeter ¿Qué te pareció este evento de cierre?
3	19.20	Cierre - Foto

La conducción del evento estuvo a cargo de Hernán Virgolini (Escuela de Innovación) y María Clara Cunill (directora ejecutiva de la Fundación Córdoba Mejora). Se utilizó una presentación de diapositivas para el desarrollo (ver Anexo), y como soporte estuvo Yamilet Ríos, coordinadora académica de la FCM. En esta edición, el jurado estuvo conformado de la siguiente manera:

EMPRESA	NOMBRE Y APELLIDO
FCM	María Clara Cunill
AdaptIO	Fabio Grigorjev

Universidad Siglo 21	María Eugenia Scocco
Zurich	Pamela Ventosa
Aguas Cordobesas	Gabriel Triunfo
APEX	Luciano Stefanolo
APEX	Silvia Sáenz

El evento se desarrolló de acuerdo con la agenda prevista, las palabras de los jurados fueron gratificantes, tanto para los estudiantes como para los docentes dado que expresaron su conformidad con la calidad de las propuestas presentadas y la evidencia de adquisición de herramientas, conceptos, por parte de los jóvenes que se vio reflejada en cada propuesta.

Hernán Virgolini, tuvo la posibilidad de dirigirse a los jóvenes para inspirarles a continuar pensando en soluciones a las problemáticas sociales existentes e insistirles en la importancia de culminar la trayectoria escolar. Los jóvenes se mostraron muy interesados a lo largo de todo el evento. Luego de la votación, se procedió a la entrega de premios que fueron los siguientes:

- 10 becas para cursos virtuales en la Universidad Siglo 21
- 10 Metcamps, cursos prácticos e intensivos en distintas tecnologías aplicadas en proyectos reales en el Espacio Mujeres en TEC.
- 1 workshop de Herramientas de prototipado en Innovis by Evoltis
- 1 taller de Introducción a Metodologías Ágiles en APEX.
- Una mañana en la Escuela de Innovación.

Finalmente, cada uno de los integrantes de los equipos recibió un diploma o un certificado de participación diseñado por la Fundación, según el puntaje obtenido en la valoración del jurado (ver anexo).

La jornada de evaluación quedó planificada para la primera semana de marzo, por ello esta información se describirá en el próximo informe.

Conclusiones

Los proyectos dieron soluciones muy diversas lo que da cuenta del pensamiento creativo de los jóvenes. Haber definido previamente las problemáticas, fue beneficioso, pues los tres problemas contaron con

vídeos explicativos por parte de expertos, lo que ayudó a los jóvenes en el proceso de definición del desafío y la ideación de la solución.

El incorporar una mención para ser elegida por parte de los estudiantes fue un momento lleno de emoción y fue del agrado de todos.

Para una próxima edición se avizoran tres desafíos: el primero es ampliar la cantidad de estudiantes participantes. El segundo lograr que todas las escuelas que inician alcancen culminar la formación de los estudiantes, y por último incorporar en la capacitación las instancias de acompañamiento, para que los facilitadores se comprometan con la entrega de la información correspondiente para el seguimiento.

Finalmente, se consideran cumplidos los objetivos de la capacitación de docentes y estudiantes en la metodología Design Sprint para el desarrollo colaborativo de soluciones que den respuesta a diferentes problemáticas de su entorno. Y la sensibilización de los jóvenes respecto de la creatividad y el liderazgo, como habilidades que pueden posicionarse como agentes de transformación social.

Oportunidades de mejora

- Incorporar estrategias que permitan equiparar oportunidades en la final de equipos con diferente acceso a recursos tecnológicos y habilidades digitales. Por ejemplo, si se mantiene la condición de presentar el proyecto a través de un video, pueden preverse ayudas adicionales para aquellos equipos que no sepan cómo realizarlo, o adelantar esa condición con suficiente tiempo sugiriendo herramientas con las que puedan ir ensayando habilidades para la edición de los videos finales.
- Considerar la posibilidad de retomar el evento de cierre presencial, o cuando menos recuperar el espacio de devolución individualizada para cada equipo.
- Explorar la necesidad de establecer categorías en la premiación a fin de que todas las temáticas se vean valorizadas en el evento. O bien, trabajar en la comunicación de los criterios de evaluación, enfatizando que no existirán premios por temática, sin que ello implique una menor importancia de una u otra. Este aspecto puede ser importante también en la relación y acuerdos con las organizaciones aliadas que proponen desafíos.

Anexos

Comunicación elección Mención Jóvenes Innovadores. Anexo p. 197

Formulario para la votación. Anexo p. 197 / Diapositivas Evento de Cierre. Anexo p. 198

Diseño de diplomas y certificados. Anexo p. 210

Tarea 11. Acciones de monitoreo y evaluación TIS

Responsable: Iriana Ferreyra y Yamilet Ríos

Meses: 1, 3 y 5

Se establecieron los registros que permitieron recabar la información necesaria relativa a cada indicador. Luego, se implementaron las acciones de monitoreo del TIS de cara a la evaluación, y se iniciaron los registros de monitoreo necesarios para dar cuenta del desarrollo del taller. Finalmente, se dio continuidad a las acciones que hicieron posible la evaluación de resultados.

Justificación

Se implementaron encuestas dirigidas a: estudiantes, docentes, voluntarios y directivos vinculados al TIS. Asimismo, se realizó un taller de evaluación con docentes y estudiantes (ver Anexo). En la etapa final de implementación del TIS se procedió a recoger información para su evaluación a partir de encuestas y talleres.

Metodología

En la primera etapa de esta tarea se diseñó la matriz de resultados (ver Tarea 20), y se establecieron los registros que permitirán recabar la información necesaria relativa a cada indicador. Luego se implementaron encuestas dirigidas a: estudiantes, docentes, voluntarios y directivos vinculados al TIS. Asimismo, y se realizó un taller de evaluación con docentes y estudiantes que participaron del TIS (ver Anexo).

Por último, la evaluación ha recurrido a la triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos, para garantizar la calidad del abordaje. A continuación se explicitan aspectos metodológicos claves para cada fase evaluativa.

Diseño

La formulación de las preguntas de evaluación tanto en línea con los criterios de evaluación del CAD, como con las categorías analíticas de la teoría del cambio, se validaron con referentes de la FCM, de los Ministerios de Educación y de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar, del CFI y de la Escuela de Innovación. La matriz de evaluación resultó enriquecida a partir de los aportes de las diferentes organizaciones facilitantes del Programa. Esta decisión implica incorporar la participación en la fase del diseño de la evaluación, a fin de poder abordar información relevante para todos los actores

involucrados. Para futuras ediciones queda sumar la mirada de personal directivo y docente tanto como de estudiantes y voluntarios de las empresas, intención que no pudo concretarse en esta oportunidad.

Como parte del abordaje cuantitativo, se había considerado la posibilidad de asignación aleatoria de directoras para acceder a la capacitación, se conformarían así dos grupos: un grupo de tratamiento (participantes del PFLE 2021) y un grupo de control (quienes reuniendo las condiciones podrían participar recién en la edición 2022). Este tipo de asignación, permitiría crear un contrafactual ideal para el grupo de directoras que sí recibiera la capacitación. Se recomienda esta modalidad cuando el alcance es amplio, a fin de contar con poder estadístico. Por ejemplo, la situación hipotética de dirigir la propuesta simultáneamente a todas las escuelas secundarias de la provincia, constituiría una oportunidad para la evaluación cuasi-experimental. Si el alcance fuera menor, no se tendría poder estadístico, y en este sentido podría no verse justificado el esfuerzo. Es importante señalar que aun así, contribuiría a hallazgos de interés.

El mismo tipo de asignación podría realizarse para estudiantes del último año que desean acceder a la práctica profesional del PE, si la amplitud de la convocatoria lo justificara. Por ejemplo, fue así que se evaluó el PPP en el año 2012, contando con 40.000 inscriptos y 10.000 asignados. (Berniell, L.; De La Mata, D: 2017).

Si bien la propuesta del año 2021 era incrementar notablemente el alcance del TIS y del PE, se ha valorado negativamente la oportunidad de recurrir a asignaciones aleatorias, teniendo en cuenta que el poder estadístico no lo justificaba. También se han tenido en cuenta las variables del contexto, aun gravemente afectado por la pandemia y las incertidumbres del mismo que se trasladaron a la planificación de la ejecución y de la evaluación.

En este sentido se estimaron mayores las ventajas en conjunto de los criterios de selección, basados en factores de éxito, que las diferentes líneas de acción ya venían utilizando, relacionados en buena medida a la autoselección.

Como parte del abordaje cualitativo se tomaron en cuenta percepciones de las diferentes personas involucradas en diferentes roles, tanto quienes planificaron e implementaron las actividades como quienes recibieron la propuesta de participar en ellas.

Recolección de la información

En cuanto a las técnicas de recolección de datos cuantitativos se recurrió a planillas de registro de datos elaboradas por las docentes o por personal de la FCM.

Como parte del abordaje cualitativo se concretaron encuestas, entrevistas en profundidad y talleres dirigidos a: directivos cursantes del PFLE en 2021; estudiantes cursantes del PE; estudiantes que iniciaron su práctica laboral; estudiantes que participaron del TIS (por un lado aquellos que lograron llegar hasta la final y por otro aquellos que no lograron completar el recorrido), y miembros del equipo técnico de la FCM y de la Escuela de Innovación.

En concreto en el caso del TIS, se contó con las siguientes instancias:

- Taller de evaluación con metodologías ágiles, para equipos que no llegaron a concluir el proyecto, del mismo participaron de docentes y estudiantes. Realizado en diciembre 2021. Aproximadamente 30 participantes.
- Taller de evaluación con equipos que sí llegaron a la instancia final, con la participación de docentes y estudiantes. Realizado en marzo 2022. 5 participantes.
- Taller de evaluación con el equipo de gestión del TIS (FCM-EI). 4 participantes.
- Encuesta dirigida a estudiantes: 154 respuestas.
- Encuesta dirigida a docentes: 18 respuestas.
- Encuesta dirigida a voluntarios: 7 respuestas.
- Encuesta dirigida a directivos de escuelas participantes: 5 respuestas.

La totalidad de las actividades de monitoreo y evaluación se concretó de modo virtual, para garantizar su realización con independencia de las condiciones sanitarias del momento.

Procesamiento y análisis de la información

Se realizó en primer lugar el análisis documental, en función de la información secundaria disponible. Posteriormente, se trabajó con toda la información primaria recogida a través de los instrumentos antes mencionados.

Se han seguido todos los lineamientos teóricos y técnicos de la evaluación antes convenida y los siguientes principios de la evaluación incremental, desarrollados por Michael Quinn Patton:

- a. Promover una evaluación enfocada en el aprendizaje y por tanto diseñada en conjunto con el equipo implementador del proyecto.
- b. Propiciar un ejercicio flexible y que permita adaptaciones según lo emergente en el proceso evaluativo mismo (dentro del marco de lo posible según el acuerdo contractual).
- c. Incentivar un proceso que contemple la complejidad del Programa Integral, adoptando un enfoque participativo e incluyente, que garantice las perspectivas de la diversidad de actores involucrados.
- d. Propiciar un proceso en el que se reconozca a la evaluación como ejercicio político y orientado al aprendizaje.

Elaboración de los informes de evaluación

Se ha realizado teniendo en cuenta la mayor practicidad para su uso por las organizaciones involucradas, teniendo presente una doble intención: por un lado, ayudar a la rendición de cuentas frente a las organizaciones que han aportado financiamiento, y por el otro, contribuir a la generación de aprendizajes, buenas prácticas y recomendaciones que sirvan de insumo para la programación futura.

Desarrollo

Al inicio, se comunicó la necesidad de completar los registros a los responsables. A medida que se fue dando inicio a las actividades se comenzó a usar los registros y a realizar los ajustes que fueron necesarios. Luego, se realizó la convocatoria a las escuelas que iniciaron el desarrollo del TIS y no lograron llegar a la última instancia, tal y como se explica en la tarea 8.

El taller práctico de evaluación se desarrolló haciendo uso de las metodologías ágiles y se reforzó como herramienta colaborativa con el Mural (ver anexo). Al taller asistieron (ver anexo): 4 docentes, 1 directivo, 30 estudiantes, 1 persona del equipo de la Escuela de Innovación, Iriana Ferreyra y Yamilet Ríos.

Conclusiones

Para una consideración detallada de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación se sugiere considerar el Informe Final de Resultados del TIS.

No obstante ello, puede señalarse brevemente una línea sobre cada criterio de evaluación. El TIS ha sido evaluado positivamente en términos de **pertinencia** así como de **coherencia interna**. Los criterios **coherencia externa, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y factores estructurales** han obtenido una evaluación favorable, pero se identifican importantes áreas de mejora especialmente en términos de alianzas con otros actores, ajustes en la planificación de las metas y diversificación de los aportes económicos. En cuanto al **impacto** se considera que se cuenta con potencial para lograr, siendo importante incorporar mejoras en el monitoreo a fin de poder dar cuenta del mismo.

Oportunidades de mejora

- Disminuir la dependencia de otros actores en la recolección de información. Durante el año 2021 se desarrollaron variados instrumentos para el monitoreo y una batería de indicadores que permite conocer las prioridades para la recolección de la información. Sin embargo, en el caso del TIS el porcentaje de respuesta a la solicitud de registros por parte de los docentes fue muy bajo, no permitiendo reconstruir determinados indicadores relacionados por ejemplo a la asistencia de los participantes a las actividades, diferencias según nivel, etcétera. En este

sentido, podría incorporarse una estrategia que disminuya la aleatoriedad en la respuesta, o la dependencia de la buena voluntad de la otra parte. Por ejemplo, condicionar el envío de determinado material al cumplimiento de la entrega de cierto registro de información o respuesta de encuesta.

- Explicitar los requerimientos para el envío de la información requerida. Esta recomendación surge de un ejemplo muy concreto: si las planillas excel son compartidas vía drive, pueden ser eliminadas, o sus accesos modificados por los propietarios. Es así que podría explicitarse que se requiere enviar como adjunto, o establecer un protocolo de recepción en la FCM que implique la descarga del material.
- Considerar la oportunidad de generar un proceso de sensibilización y acompañamiento con las escuelas en relación con la importancia del proceso de monitoreo.
- Sería interesante registrar información respecto de la distribución por niveles de los equipos que llegan a la instancia final. Ello podría ofrecer elementos para desincentivar la inscripción de niveles (años) que presenten bajos porcentajes en dicha etapa.
- Asimismo, puede ser valioso dar seguimiento a los equipos premiados para conocer efectos adicionales que pudieran resultar de la vinculación con sus premios, consistentes en visitas a empresas, o participación en cursos. Al tratarse de un universo reducido, el esfuerzo de seguimiento puede ser bajo comparado con la información que puede aportar.

Anexos

Invitación repensar el TIS con los grupos que no culminaron. Anexo p. 212

Envío de Instrumentos de Recolección de Datos. Anexo p. 212

Imágenes Taller de Evaluación. Anexo p. 214

[Evaluación final TIS 2021](#)

III. Programa Enlazar

El Programa Enlazar (PE) propone un espacio de formación que acerca a los jóvenes de sectores con mayor desigualdad social a los requerimientos del mundo actual en general, y del mundo del trabajo en particular. En este mismo contexto, allí donde se inscribe la economía del conocimiento (*Knowledge Economy*) es fundamental el trabajo con las llamadas habilidades blandas para que efectivamente se desarrollen ciertas habilidades, capacidades y competencias con las que no se apunte tanto a un empleo en particular como a la posibilidad de insertarse como ciudadanos y ciudadanas de un mundo mucho más complejo y cambiante.

Así, la intermediación laboral emerge como una estrategia amplia, abarcativa y desafiante respecto de los programas que apuntan a mejoras en la empleabilidad, a efectos de construir en y para el grupo de jóvenes destinatarios oportunidades genuinas de acceso al trabajo de calidad, con el fin último de sostener proyectos vitales desde la construcción subjetiva del sí mismo. Es decir, se responde y se da respuesta a necesidades diferentes de aquellas que pudieran abordarse con cursos de oficios o charlas de empleabilidad, ya que se aspira a la inclusión sostenida en el mercado laboral formal de jóvenes en situaciones de desigualdad.

En ese sentido, el Programa Enlazar se propone, en primer lugar, la consideración de habilidades blandas (*skills softs*) fundamentales para fortalecer a los jóvenes en sus esfuerzos por insertarse en el mundo laboral. La lectura previa de algunos datos de la realidad, a partir de estudios de interés y métricas específicas (OIT, 2010), reflejan que los jóvenes no cuentan con competencias laborales básicas (puntualidad, trabajo en equipo, resolución de conflictos, proactividad, motivación, presentación personal, entre otras) que les permitan desenvolverse con asertividad en el ámbito de trabajo. En ese sentido, se hace notable que las competencias técnicas específicas pueden ser enseñadas por las mismas empresas, pero para las competencias laborales se requiere otro tipo de capacitación. Segundo, los jóvenes no saben cómo buscar trabajo y tampoco saben cómo desenvolverse en una entrevista laboral, todo lo cual resulta limitante y constituye una primera barrera de acceso al ámbito de trabajo formal.

Por todo esto, la atención está puesta en un tipo de formación que, en definitiva, facilite la inclusión y la plena vigencia de derechos de los jóvenes fortaleciendo los lazos con el empleo formal a fin de jerarquizar las trayectorias laborales. También se persigue el acercamiento de oportunidades a los jóvenes de los sectores más empobrecidos que carecen de redes, a efectos de evitar que se involucren en actividades precarias o poco saludables para su desarrollo. En última instancia, se colabora así en el acceso de los jóvenes a sus derechos civiles, políticos y sociales y a la construcción de una sociedad más equitativa que no excluya a quienes se encuentran en situación de mayor desigualdad.

Es clave dotar a los jóvenes de las herramientas necesarias para que puedan desenvolverse en el mundo actual, cada vez más competitivo y con condiciones económicas y laborales adversas, o al menos muy diversas respecto de lo que se conocía en el mundo del trabajo previo a la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación, e incluso del mundo prepandémico. En ese sentido, se entiende que en la medida en que se desarrollen las competencias socioemocionales de los jóvenes se contribuirá a mejorar las condiciones de empleabilidad de esa franja social y etaria. Además, se favorece la adquisición y desarrollo de las habilidades blandas, consideradas fundamentales en el mundo actual (entre ellas, especialmente la adaptabilidad al entorno laboral y la creatividad que se traduce como calidad e innovación en los aportes al entorno). Todo lo cual, finalmente, se refleja en mejoras sustanciales en las condiciones de trabajo de los jóvenes y de las propias organizaciones. Por extensión, se ampliarán las posibilidades de realización de un proyecto vital, así como la inserción social y el ejercicio en plenitud de derechos, en general, y de construcción de ciudadanía, en particular.

Así es que desde el PE se plantea:

- La ampliación de las posibilidades de autoconocimiento, con atención en la importancia que adquiere para el proyecto vital y la inserción laboral el manejo de habilidades socioemocionales.
- El diseño de propuestas que aborden los contenidos y aprendizajes a partir de dos módulos y sus unidades con atención en tres ejes: el conocimiento de sí mismo, el conocimiento del contexto cultural (en relación con lo epocal, lo social y lo político) y la aproximación al mundo del trabajo mediante la instrumentación de técnicas y herramientas de mayor especificidad.
- El trabajo sistemático con los tres ejes mencionados de manera tal que se favorezca la consideración de las personas de manera integral, con perspectiva de género y en apertura a las diferencias que singularizan e individualizan.
- La organización de los contenidos en torno a una propuesta de orden práctico, experiencial y vivencial, mediante la cual se supere la mera adquisición de unos conceptos en favor del desarrollo de habilidades orientadas al autoconocimiento, lo que favorece y facilita, a largo plazo, la formación continua.
- Una formación con base en la autovaloración de las habilidades y saberes, que apoye a los jóvenes en la identificación de los obstáculos internos y externos que interfieren en el logro de sus objetivos, así como en el reconocimiento de las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo y en el desenvolvimiento ciudadano.
- El acceso a técnicas y herramientas de gestión y organizacionales como especificidades del entorno laboral propio de la economía del conocimiento, donde la creatividad y capacidad de reconversión son habilidades necesarias.

En función de lo anterior, el propósito que se persigue con esta formación parte de entender que lo que define la inteligencia humana no es la capacidad de dar respuesta a lo conocido, sino las oportunidades de ideación de nuevos mundos, dar lugar a lo novedoso y lo inédito de la experiencia individual. Y en ese lugar de innovación y creatividad frente al mundo es que se inscribe esta propuesta de formación: una oportunidad novedosa que aspira al cambio generacional y promueve el desarrollo aspiracional de los jóvenes egresados.

A continuación se detallan las instancias que conforman el Programa Enlazar en su edición 2021. Las tareas 12, 13, 14 y 15, 16, 17 se describen de modo completo; y la tarea 18 se presenta de modo parcial dado que esta culmina una vez que los jóvenes hayan cerrado su proceso de práctica laboral.

Tarea 12. Planificación y diseño PE

Responsable: Andrea Schettini

Meses: 1 y 2

Desarrollo

Esta etapa incluye las tareas del diseño curricular de la propuesta de capacitación en virtud de su realización en formato virtual, el diseño de módulos de aprendizaje y la elaboración de contenidos. También la digitalización de módulos en la plataforma que ofrece colaborativamente la Universidad Siglo 21 (LMS: Learning Management System). Simultáneamente se trabajó en la conformación del equipo de docentes y el de tutores para realizar la inducción y el plan de trabajo con la antelación necesaria al inicio del curso de capacitación. Desde la dirección institucional y programática se decidió acortar al máximo posible los tiempos de esta etapa, aprovechando el capital acumulado de trabajo con el equipo de la Universidad Siglo 21 para poder dar implementación al Curso de capacitación según lo previsto.

Diseño curricular

El primer mes se trabajó en el nuevo diseño curricular del Curso de Capacitación del Programa Enlazar, atendiendo a la nueva modalidad virtual. Se contrató una especialista para poder desarrollar el documento de referencia que incluyó justificación, ejes de contenido, objetivos de aprendizaje, bloques y unidades de aprendizaje, cómo abordarlos, recomendaciones de evaluación y bibliografía (ver Anexo p. 216).

Diseño de módulos y elaboración de contenidos

Una vez disponible el diseño curricular, se procedió a seleccionar los docentes responsables de ambos bloques de la capacitación: Competencias socioemocionales y Competencias laborales, quienes elaboraron el contenido de las unidades didácticas y los desafíos evaluativos correspondientes. Los contenidos se desarrollaron atendiendo las condiciones necesarias para poder ser trabajados en la plataforma Canva de la Universidad Siglo 21, para lo cual se conformó un equipo entre las docentes y los responsables de las distintas áreas involucradas de la UES21.

Por otra parte, también se produjeron videos de presentación del curso y de cada bloque para orientar a los alumnos, así como el Programa del Curso y el recorrido de clases con cronograma de fechas claves.

Digitalización de contenidos. Plataforma Siglo 21

Con el material desarrollado, y dada la agilidad conseguida en el proceso por el trabajo conjunto ya realizado entre la UES21 y la Fundación Córdoba Mejora en el 2020, se procedió desde la universidad a montar el curso en la plataforma, establecer accesos para el equipo y preparar el enrolamiento de los futuros alumnos, logrando así resolver la tarea en el mismo mes.

Revisión criterios de selección de alumnos participantes

Dadas las nuevas características de la capacitación (cursado cien por ciento virtual), se revisaron las condiciones y criterios de selección para la participación de los postulantes en el programa.

Se establecieron como condiciones excluyentes de acceso al curso de capacitación:

1. La realización con anterioridad de un PPP.
2. Tener tres o más materias previas.
3. Falta de disponibilidad de tiempo para la realización de la capacitación (4 h semanales).
4. Falta de disponibilidad de tiempo para trabajar posteriormente (20 h semanales).

Luego, se revisaron y acordaron cinco dimensiones preestablecidas a evaluar para ordenar la selección:

- Vulnerabilidad: se priorizó a aquellos jóvenes que por su configuración familiar y sus condiciones socioeconómicas no cuenten con redes de acceso al trabajo formal y cuenten con menos recursos socioeconómicos.
- Posibilidad real: que cuenten con tiempo disponible para el cursado, acceso a internet y equipamiento para cursado digital
- Motivación: La predisposición y el compromiso de los jóvenes para participar en el programa son indispensables para sostener la capacitación
- Competencias: se relevó el grado de competencias y habilidades que el joven manifiesta, para asegurarnos de que cuente con un nivel básico como para poder aprender e incorporar competencias blandas a través de la capacitación.
- Razonamiento lógico: se ha decidido hacer foco en jóvenes con inquietudes y capacidades digitales, ya que es una necesidad que tiene actualmente el mercado laboral de Córdoba.

Con la evaluación de estos criterios se armó un ranking para seleccionar a los jóvenes que tendrían acceso al programa, y los restantes quedarían en lista de espera por si se producen bajas.

Conclusiones

Se confirman y agregan conclusiones finalizada la etapa de cursado de los alumnos.

- Los bloques y sus unidades didácticas son adecuadas para el autoaprendizaje de los alumnos, según las manifestaciones de los alumnos a sus tutores.

- Los desafíos evaluativos, al ser modificados de la propuesta original de las docentes para ser montados en el sistema Canvas suponen una complejidad para su resolución que no era la prevista. Deberán ser revisadas para la siguiente edición del curso. Se detectaron serias dificultades en la Evaluación 2 y en la 4, que serán revisadas especialmente.
- El sistema de acceso a la plataforma, a través de usuarios y contraseñas, supuso un aprestamiento de los alumnos más intensivo que lo previsto, y un seguimiento que insumió más tiempo de lo considerado. Se desarrollarán para la siguiente edición, instructivos para el alumno y formas de resolución de dificultades para que puedan gestionar su ingreso a la plataforma de manera más autónoma y ágil.
- Las clases sincrónicas previstas una por Bloque, deben incrementarse a 1 por Unidad y debe instaurarse un canal de comunicación directa con el docente a cargo, que la plataforma Canvas no preveía.
- Los tutores asumieron un rol docente de acompañamiento que funcionó espontáneamente, debe ser incorporado al rol y sistematizado.

En cuanto a la planificación será necesario considerar:

- Establecer las nuevas metas considerando al menos cuatro factores: a) los antecedentes del PE; b) la disponibilidad de recursos financieros y operativos así como las posibilidades reales de incrementarlos; c) el contexto socio-político-económico-sanitario; y un mayor estudio frente a supuestos que se incorporen. En este último punto se recomienda particularmente indagar con profundidad sobre las características de la población objetivo a fin de establecer líneas de acción, estrategias y herramientas que resulten más adecuadas.
- Alianzas y cooperación con el sector privado de toda la provincia. Si la FCM desea mantener el objetivo de un alcance para todo el territorio cordobés, es clave involucrar a empresas localizadas en el interior. Esto requiere de investigación ad hoc y comprensión de las diferencias entre los sectores productivos de las distintas regiones. Una alternativa sería difundir solo en ciudades en las que se cuenta con alianzas con el sector privado, a fin de no generar expectativas de una primera práctica laboral en territorios donde no será posible.
- Voluntariado. En relación con este objetivo complementario del PE, convendrá precisar la intención y características de su vinculación, en el sentido que quien se convierte en referente de un practicante dentro de una empresa, en alguna medida ya está cumpliendo este rol.

- Intentar diversificar las fuentes de financiamiento, lo que permitiría mayor margen de acción en la planificación y, de mantenerse el objetivo de escalar el PE, se establece como una condición sine qua non.

Anexos

Cronograma de implementación PE. Anexo p. 216

Diseño curricular. Anexo p. 216

Tarea 13. Acciones de convocatoria a escuelas

Responsable: Andrea Schettini

Mes: 1

Desarrollo

Para la conformación del grupo de participantes del Programa Enlazar hubo dos tareas que se relacionaron y articularon entre sí: primero el contacto con las escuelas del Ecosistema de Vinculación, y segundo la convocatoria abierta a los jóvenes para postularse para el PE. Se realizó una presentación formal a las escuelas del ecosistema, y los equipos directivos convocaron a los estudiantes a las presentaciones virtuales previstas en distintas fechas y horarios. Se puso a disposición un cuestionario virtual para recepción de solicitudes de inscripción.

Este año se revisó la herramienta de inscripción de los estudiantes al PE (que consiste en un cuestionario autoadministrado), las bases de datos asociadas y el sistema de priorización y selección.

Convocatoria a escuelas

El equipo del Programa Enlazar diseñó el formulario de inscripción de los jóvenes atendiendo a que, en esta oportunidad, sería un cuestionario autoadministrado que debía arrojar toda la información necesaria para la posterior selección. También, se trabajó en la programación de las bases de datos necesarias para el programa y el enrolamiento en la Universidad Siglo 21, que aloja el curso de formación en su plataforma Canvas.

Luego de la firma del Convenio entre el Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba y la Fundación Córdoba Mejora, se coordinó con las autoridades de la Dirección de Escuelas Técnicas y Orientadas y sus supervisores, la realización de dos charlas informativas del Programa Enlazar para directivos de las escuelas. Debido al interés y la demanda luego se programaron dos charlas más.

En total se realizaron cuatro charlas a directivos y profesores, en modalidad virtual, con una participación estimada de seiscientos educadores. Luego de la primera charla se habilitó un Formulario para realizar la inscripción al PE.

Como resultado se inscribieron al programa 241 escuelas, 136 escuelas de modalidad orientada y 105 de modalidad técnica, que representaban una matrícula aproximada de 9830 estudiantes, de 114 localidades de la provincia.

Convocatoria a jóvenes

Una vez presentado el programa a los directivos de las escuelas, se procedió a realizar una presentación directamente a los alumnos, para lo cual se organizó un único evento por el canal de YouTube de FCM, en formato streaming en vivo.

Este evento tuvo un total de 850 jóvenes conectados, cifra que no refleja la participación real dado que en muchos casos los alumnos se conectaron desde las aulas en las escuelas, asistiendo todo el curso a la presentación. El video de la presentación quedó disponible para ser visto en YouTube y alcanzó 2874 vistas. Se compartió también el formulario para que los jóvenes puedan inscribirse.

En total se inscribieron 1733 alumnos. Con esta base de datos, se comenzó un procesamiento de la información que permitió definir que del total de inscriptos 1418 pasaban los requisitos excluyentes y fueron seleccionados 1300, quedando 118 en lista de espera.

Luego se comunicó a los directivos de las escuelas qué alumnos habían sido o no seleccionados, y se les envió una carta acuerdo y de compromiso de participación en el Programa Enlazar que debieron ser firmadas por los estudiantes.

Una vez realizado este paso, se envió a la Universidad Siglo 21 el listado de alumnos que confirmaron su participación para que cargue a los estudiantes en la plataforma virtual donde está alojado el Curso de capacitación del Programa Enlazar de modo tal que estos puedan ingresar. Posteriormente, la Universidad envió los usuarios y contraseñas para cada alumno enrolado, y FCM hizo llegar esos datos a cada uno.

Conclusiones

- Fue significativo el apoyo y convocatoria del Ministerio de Educación de la Provincia para que las escuelas de ambas modalidades participen en la presentación del programa, sobre todo atendiendo que es la primera vez se incluyen en el PE escuelas técnicas y del interior de la provincia.
- Hubo un alto interés por parte de los directivos en conocer y participar del programa, reflejado en las 241 escuelas inscriptas.
- Con respecto a la inscripción de los alumnos, a la fecha de realizarla, los directivos informaron múltiples obstáculos como la imposibilidad de reunirse presencialmente con los alumnos por el sistema de burbujas, las inasistencias a clases, los casos de contagios de covid-19, y la superposición de actividades como olimpiadas, ferias de ciencias que se empezaron a concretar con el retorno paulatino de la presencialidad.

- El lanzamiento y convocatoria simultánea del Programa Primer Paso por parte del Ministerio de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar motivó que algunos estudiantes decidieran participar de esta convocatoria y desestimaran la del PE, por tener un inicio de práctica laboral posterior (enero de 2022 en vez de noviembre 2021).
- Más allá de los factores contextuales, una primera reflexión del equipo del PE es que hay que llegar a un universo mayor de escuelas y jóvenes en las presentaciones, para lograr más inscriptos que permitan hacer una selección de alumnos.
- Resulta clave iniciar más temprano en el año la convocatoria y concreción del PE, y realizar acuerdos con los demás programas de la FCM para que no se presenten sobrexigencias para el personal directivo de las escuelas, que en definitiva es quien canaliza y hace posible la realización de la propuesta. Este aspecto puede repercutir positivamente en la cantidad de participantes y egresados.

Anexos

Invitación Reunión Informativa Directores. Anexo p. 250

Reunión con docentes de las escuelas seleccionadas. Anexo p. 250

Convocatoria a jóvenes y estudiantes conectados a la charla informativa del PE. Anexo p. 251

Tarea 14. Proceso de selección de jóvenes

Responsable: Andrea Schettini

Mes: 1

Desarrollo

Esta tarea englobó el proceso de selección de los jóvenes basado en los criterios que se definieron para la participación del Programa Enlazar: situación de vulnerabilidad (familia a cargo, situación económica, ausencia de padre o madre), condiciones de conectividad, evaluación de competencias, capacidades de pensamiento lógico, interés de insertarse en una práctica laboral en el sector de la Economía del Conocimiento, y posibilidad real de hacerlo. A partir de una evaluación de los criterios anteriormente mencionados se determina quiénes son los jóvenes seleccionados.

En el año 2021 se decidió darle un crecimiento cuantitativo al Programa Enlazar en cuanto al alcance (cantidad de jóvenes que participarán), saltando de 240 a 1300 jóvenes para capacitarse e ingresar al mercado laboral formal. Además, se ha decidido hacer foco en jóvenes con inquietudes y capacidades digitales, ya que es una necesidad que tiene actualmente el mercado laboral de Córdoba.

Esto significa un gran desafío desde el reclutamiento, seguimiento, contención y vinculación con las empresas. A continuación se podrá encontrar detallada la información resultante del reclutamiento inicial de jóvenes y su performance para acceder a la posibilidad de enrolarse al programa.

Resultados generales de inscripción

Se recibieron a través de Google Forms un total de 1733 inscripciones al programa, de los cuales 1442 jóvenes (82 %) pasaron el filtro inicial que consideraba los siguientes cuatro criterios excluyentes:

- La realización con anterioridad de un PPP.
- Tener tres o más materias previas.
- Falta de disponibilidad de tiempo para la realización de la capacitación (4 h semanales).
- Falta de disponibilidad de tiempo para trabajar posteriormente (20 h semanales).

De los jóvenes que pasaron el filtro inicial (1442) surgieron las siguientes características principales:

- Género: 66,5 % son mujeres, 33,3 % varones y el 0,2 % otros.
- Localidad: 43 % Córdoba Capital y 57% del interior de la provincia.

Base de jóvenes seleccionados

En base a cinco dimensiones preestablecidas (vulnerabilidad, posibilidad real, motivación, competencias y razonamiento lógico) se armó un ranking para seleccionar a 1300 alumnos que tendrían acceso al programa. A partir de ahora la información que se presenta en este informe es en base a los jóvenes seleccionados para participar del programa (n = 1300).

Participantes por zona de influencia

- Zona de influencia San Francisco incluye: Arroyito, Devoto, El Arañado, El Tío, La Paquita, La Puerta y San Francisco.
- Zona de influencia Villa Dolores incluye: Las Tapias, Nono, San Lorenzo, San Pedro, San Vicente, Sauce Arriba, Villa Dolores y Villa Sarmiento.
- Zona de influencia Villa María incluye: Alto Alegre, Bell Ville, Hernando, James Craik, Justiniano Posse, Oliva, Oncativo, Villa María y Villa Nueva.
- Zona de influencia Río Cuarto incluye: Berrotarán, Coronel Baigorria y Las Peñas Sud, Coronel Moldes y Río Cuarto.
- Resto de la provincia, se adjunta en anexo (p. 75) la tabla con las localidades y cantidad de jóvenes seleccionados.

Escuelas, turnos, materias previas

Los participantes representan a un total de 162 escuelas, lo que implica un 71 % del total de escuelas inscriptas al programa (227). Las escuelas son un 38 % técnicas (IPET/Proas) y el 62 % restante de orientaciones varias.

Del total de jóvenes seleccionados, el 61 % cursa por la mañana, 37 % por la tarde y 2 % por la noche.

El 28 % de los alumnos tiene materias previas con cantidades variables (aclaración: el análisis se realiza teniendo en cuenta el filtro inicial excluyente de menos de tres materias previas).

Dimensiones evaluadas para el armado del índice y ranking

1. Razonamiento Lógico

El Test de Raven que mide la capacidad de razonamiento lógico, y mostró que el 75 % de los jóvenes participantes (942 jóvenes) contestaron correctamente más del 60 % de las preguntas. Las preguntas correspondientes a la sección A poseían menor dificultad, y fueron respondidas correctamente por un 93 % de los jóvenes seleccionados. La segunda sección fue respondida correctamente por un 73 % de los jóvenes; y las dos últimas secciones, las de mayor dificultad, fueron respondidas correctamente por un 66 % la sección C y un 33 % la sección D.

2. Vulnerabilidad

Hay 24 participantes del programa que se encuentran en el intervalo de mayor vulnerabilidad registrada. Para un análisis detallado de las situaciones contempladas para medir vulnerabilidad ver Anexo (p. 75).

Vulnerabilidad	Cantidad de estudiantes	%
Baja	720	55%
Media	556	43%
Alta	24	2%
TOTAL	1300	100%

3. Posibilidad real

3.1 Trabajo actual

Respecto del ámbito laboral, el 8 % de los jóvenes que participan del programa estaba trabajando al momento de la inscripción (un total de 105 jóvenes) y de ellos, 81 pensaba seguir trabajando en lo que queda del año.

37 de los jóvenes que trabaja lo hace de lunes a sábado, un promedio de 5,7 horas diarias.

Se destaca además que, de los 1195 jóvenes que no trabajaban al momento de la inscripción, 1035 declararon que necesitaba trabajar y/o había buscado trabajo durante el último año.

3.2 Estudios Futuros

En lo que respecta al futuro, 21 jóvenes aseguraron que no seguirían estudiando y 241 aún no sabían, mientras que 1038 declararon que sí lo harán.

A su vez, de los 1038 que seguirían estudiando, 553 viven en el interior de la provincia y de estos últimos, 432 no realizarían sus estudios en la localidad en la que viven.

3.3 Hijos

31 jóvenes que participan del programa tienen hijos y seis de ellos (5 mujeres y 1 varón) declararon no tener ayuda para cuidarlos.

3.4 Conectividad

El 79 % de los jóvenes tenía al momento de la inscripción acceso a wifi desde sus hogares. Del 11 % de los jóvenes que no tienen wifi (un total de 142), el 30 % tiene posibilidades de acceder (desde la escuela o desde el hogar de algún familiar o vecino, por ejemplo). Es decir que de los jóvenes participantes del

programa, 75 no tienen wifi en su hogar y tampoco tienen posibilidades de acceder a wifi fácilmente. El 53 % tiene acceso a datos móviles, lo que significa que 690 jóvenes tienen acceso siempre o casi siempre.

Por otro lado, evaluando tanto el acceso a wifi, como a datos móviles, se registró que 53 jóvenes declararon no tener acceso a wifi en su hogar, muy limitado fuera y también tener acceso limitado a datos móviles.

3.5 Dispositivo para la conexión

Combinando respuestas se observó que aproximadamente el 98 % de los participantes del programa (un total de 1271 jóvenes de los 1300 seleccionados), poseían wifi y celular; y un 65 % (es decir, 845 jóvenes) poseían wifi y computadora.

	Cantidad	Porcentaje respecto del total de jóvenes participantes
Wifi y computadora	845	65%
Wifi y celular	1271	98%
No Wifi, datos y computadora	25	2%
No Wifi, Datos y celular	80	6%

4. Competencias

Se evaluaron cinco competencias a través de preguntas de autopercepción:

- Reconocimiento y aplicación de procedimientos y normas.
- Autonomía para realizar las tareas.
- Capacidad de aprendizaje.
- Flexibilidad y adaptación.
- Capacidad de vinculación, relacionamiento y comunicación.

Se destaca que en todas las competencias, más del 70 % de los jóvenes se encontró en los dos niveles más altos.

	Reconocimiento y aplicación de procedimientos y normas	Autonomía para realizar las tareas	Capacidad de aprendizaje	Flexibilidad y adaptación	Capacidad de vinculación, relacionamiento y comunicación
Nunca	0.23%	0.97%	0.21%	0.67%	0.72%
Muy rara vez	0.51%	1.36%	0.87%	0.95%	1.62%
Pocas veces	1.21%	2.08%	1.00%	1.79%	2.64%
A veces	5.64%	7.05%	5.54%	6.79%	8.82%
Bastante seguido	9.28%	10.64%	9.64%	14.41%	13.59%
Casi siempre	24.74%	28.23%	23.46%	29.41%	24.49%
Siempre	58.38%	49.67%	59.28%	45.97%	48.13%

5. Motivación

La motivación más observada para participar del programa fue la de acceder a un primer trabajo de calidad, declarado así por el 51 % de los seleccionados (666 jóvenes); ubicándose en segundo lugar el deseo de aprender cosas nuevas (457 jóvenes).

Conclusiones

- Hay que reforzar los requisitos excluyentes en las comunicaciones para que sean tenidos en cuenta y no se inscriban si no los cumplen.
- En cuanto a los criterios de selección, funcionaron correctamente para el armado del ranking de acuerdo a lo esperado.
- Nuevamente se observa que para lograr una selección más ajustada a los criterios de selección hay que partir de un universo mayor de inscriptos.
- El equipo a cargo del desarrollo y gestión de la base de datos cumplió ampliamente las expectativas, entregando los productos comprometidos en tiempo y forma y respondiendo a nuevos requerimientos de procesamiento, como por ejemplo el tipo de base de datos que solicita la Universidad Siglo 21 para el enrolamiento de los alumnos en su plataforma.

Anexos

Jóvenes seleccionados por localidad. Anexo p. 252

Cantidad de jóvenes seleccionados por zona de influencia. Anexo p. 253

Análisis detallado de situación de vulnerabilidad. Anexo p. 253

Tarea 15. Curso de capacitación

Responsable: Andrea Schettini

Meses: 1 al 4

La capacitación de los jóvenes seleccionados se realizó mediante un curso de formación mediado por tecnología, donde se promovió el aprendizaje de los contenidos de forma autónoma y autoadministrada. Incluyó dos instancias de clases sincrónicas y el acompañamiento de un equipo de tutores para el sostenimiento y apoyo a los alumnos para que puedan cumplir los objetivos propuestos.

Fundamentación

Esta instancia de formación nació del trabajo articulado entre la Fundación Córdoba Mejora y el gobierno provincial a través del Ministerio de Educación de Córdoba, con el fin de poner a disposición de los futuros egresados de secundario las herramientas necesarias para una adecuada inserción sociolaboral.

Objetivos

General: Desarrollar en jóvenes en situación de vulnerabilidad que se encuentran concluyendo el nivel secundario en escuelas públicas de la provincia de Córdoba, competencias socioemocionales y habilidades blandas para acceder a oportunidades laborales en el marco de la economía del conocimiento, en particular, y en el contexto de los objetivos de desarrollo sostenible, en general.

Objetivos específicos:

- Mejorar la autopercepción de sí mismo, en relación con emociones propias y en relación con el otro.
- Identificar su ser joven hoy a partir de herramientas socioemocionales que lo acerquen a un proyecto de vida en relación con un proyecto laboral.
- Apropiarse del contexto en términos de definición y reconocimiento para abordarlo con una mirada real, global e integral que le permita insertarse en un mundo complejo y de incertidumbre.
- Desarrollar y adquirir habilidades blandas (*soft skills*) para el mundo del trabajo, en particular, y la construcción de una ciudadanía crítica, en general.
- Mejorar las competencias lingüísticas acordes al entorno, el contexto, el soporte y el interlocutor.
- Fortalecer su desempeño en la interacción con tecnologías y metodologías actuales.

Contenido

Bloque 1: Competencias socioemocionales	Bloque 2: Competencias laborales
U1. Ser Joven Hoy. Contextos de complejidad e incertidumbre	U3. Cultura y sociedad. El mundo del trabajo
U2. La comunicación: toma de decisiones y resolución de problemas	U4. El mundo del trabajo: competencias, planificación y gestión

Unidad	Título	Contenidos
1	La juventud... ¿una patineta o una mochila pesada?	<ul style="list-style-type: none"> - El ser joven. - Identidad. - Representación social de la juventud. - La juventud y la complejidad.
	#aceptoelreto	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas personales y emocionales para afrontar la transición y el cambio. - Las competencias socioemocionales. - Efectividad personal, flexibilidad y resiliencia.
	De la lupa a la acción	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del "sí mismo": autoestima. - Toma de decisiones. - Proyecto de vida.
	El marinero que transforma el mar en tormenta en un mar en calma	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo personal: autoconocimiento. - Gestión emocional.
2	¿Qué ves?... ¿Qué ves cuando me ves?	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y asertividad.
	No seas tu <i>hater</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación, iniciativa, proactividad.
	Vos y yo somos más que dos	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades personales y habilidades para el trabajo en equipo. - Toma de decisiones y trabajo en equipo.
	Bro, no estamos solos	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas. - Autocuidado y cuidado del otro.
3	Hagamos la previa	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura y sociedad más allá del ámbito familiar y escolar. El "mundo adulto". - Relaciones y formas de trabajar que involucran a los "trabajadores". - El trabajador como miembro de una organización. - Nuestros roles como personas. - Demandas del mundo social y productivo.
	Dale follow a la pasión	<ul style="list-style-type: none"> - Vocación - Ocupación - Profesión - Oficio - Empleo.

	Stalkeando a las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Características de las organizaciones. - Misión, visión y valores. - Ámbitos del trabajo y cultura organizacional.
	Y... ¿qué cuenta la norma?	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa en relación al trabajo. - Ley de economía del conocimiento.
4	@habilidadesycompetencias	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades blandas: capacidad para comunicarse, solución de problemas, toma de decisiones, apertura al cambio, actualización permanente, pensamiento innovador. - Competencias digitales que potencian y favorecen las habilidades blandas. - Herramientas específicas para el abordaje y diseño de trabajo en equipo, presentaciones efectivas, procesamiento de datos, manejo efectivo del tiempo, trabajo colaborativo. - Ciberseguridad.
	Armemos el plan	<ul style="list-style-type: none"> - Trazado de plan de búsqueda de trabajo. - Componentes del plan y diseño.
	Hola, me presento	<ul style="list-style-type: none"> - CV y perfil laboral: diseño, estrategias, herramientas. - Entrevistas de trabajo.
	https://www.comobuscoquebusco.com	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo estratégico de herramientas para la búsqueda laboral. - Búsqueda de ofertas en portales y bolsas de trabajo.

Recursos

Contenidos y materiales multimediales en plataforma. Bibliografía recomendada (ver Anexo p. 238).

Docentes contenidistas y de las clases sincrónicas: Bloque competencias socioemocionales, María Julia Pinha. Bloque competencias laborales, Natalia Martín.

Carga horaria

La carga horaria dedicada al dictado de clases teóricas y prácticas fue de 64 horas reloj. Se estima que tomó 16 horas el desarrollo de cada unidad, incluyendo las evaluaciones de éstas.

Metodología

Las clases teóricas se organizaron en torno al material incluido en la bibliografía seleccionada, y material didáctico de apoyo, desarrollándose a partir de las explicaciones relativas a los temas de la bibliografía por parte del profesor y de las intervenciones por parte de los alumnos, dirigidas a aclarar conceptos y/o a indagar en determinados temas que resultaban de interés.

Para cada uno de los bloques hubo una clase sincrónica dictada por el docente a cargo, en la cual se ahondó en los saberes y en su ejecución práctica.

Evaluación de aprendizajes y desafíos

En cada unidad se evaluó el proceso de aprendizaje de los estudiantes, planteado como un desafío. A medida que el estudiante avanzó en la lectura y realización de actividades de cada unidad, fue acreditando aprendizajes.

La evaluación final de cada unidad consistió en preguntas cerradas (ver Anexo p. 262).

Performance de los alumnos

De los 1281 alumnos matriculados en el curso, aprobaron el mismo 335 alumnos con el 60% logrado en las 4 evaluaciones propuestas. No alcanzaron el resultado esperado 946 alumnos. A los 335 estudiantes se les entregó un Certificado de Aprobación del Curso de Formación.

Luego se realizó una evaluación de los tutores donde se contempló la muy buena participación de 103 alumnos más, (que incluyó 3 evaluaciones aprobadas, más asistencia a clases sincrónicas y participación activa en espacios de tutoría), que recibieron un certificado de Participación del Curso. Por lo tanto, 438 alumnos recibieron algún tipo de certificación.

Conclusiones

- En el proceso de selección de los jóvenes hay que revisar más detenidamente la accesibilidad a internet y disponibilidad de equipo adecuado, hubo dificultades por estos temas en el seguimiento del cursado. El supuesto de que las escuelas podían brindar esta conectividad no se cumplió en todos los casos, las mismas instituciones por inconvenientes horarios o escasa infraestructura no pudieron colaborar. Considerar en la planificación las condiciones y posibilidades de conectividad y acceso a recursos tecnológicos; será conveniente comunicar previamente los requerimientos o bien adecuarlos a la realidad de los estudiantes.
- La cantidad de clases sincrónicas previstas (una por bloque) fue escasa. Se considerará para la próxima edición programar una clase por unidad (dos clases por bloque) dando un total de cuatro clases sincrónicas. con dinámicas interactivas que dejen espacio a la consulta por parte de los estudiantes. También, podría considerarse dirigirnos hacia una modalidad híbrida, lo que permitiría potenciar las ventajas de cada modalidad.
- Los desafíos evaluativos han generado dudas y múltiples consultas a los tutores y docentes, se revisará su complejidad para lograr una resolución autónoma del alumno en la próxima edición.

- Evitar alternar módulos sociolaborales con socioemocionales, y establecer un ritmo sencillo de recordar para los exámenes, por ejemplo una unidad por mes.
- El calendario del curso de formación del PE, iniciado sobre el último trimestre del año escolar, complica a los alumnos por la superposición con las actividades escolares del último año de la escuela secundaria. Dados los avances realizados este año en el diseño y montaje del curso en la plataforma virtual se podrá en la siguiente edición adelantar el inicio del Programa Enlazar, facilitando la participación de los alumnos.
- El vínculo tutor-referente de la escuela debe ser más estrecho y fluido, hay que plantear un procedimiento de comunicación para encuadrar este flujo de información en forma adecuada y oportuna.
- La performance de los estudiantes con un 34 % de alumnos certificados estuvo lejos de los objetivos esperados.

Anexos

Bloque 1. Competencias socioemocionales. Anexo p. 257

Bloque 2. Competencias laborales. Anexo p. 258

Clase de Julia Pinha. Bloque 1, unidad 2. Anexo p. 259

Clases alumnos. Anexo p. 260

Opiniones de los alumnos sobre el curso de capacitación. Anexo p. 260

Opiniones de los alumnos sobre la charla con referentes empresarios. Anexo p. 261

Evaluación final de cada unidad. Anexo p. 262

[Performance alumnos. Anexo p. 274](#)

Tarea 16. Tutorías a jóvenes

Responsable: Andrea Schettini y Silvia Hiruela

Meses: 1 al 7

Un equipo de tutores acompañó a los alumnos en el desarrollo académico y situaciones personales para garantizar su aprendizaje y sostenibilidad durante todo el desarrollo del curso de capacitación.

Las tutorías se realizaron a través de reuniones periódicas por medios virtuales. Los tutores contaban con experiencia en trabajo con jóvenes y habilidades para comunicarse y establecer vínculos positivos con ellos. Las tutorías tuvieron como objetivo guiar y fortalecer a los jóvenes durante el cursado, reforzar algunos contenidos del curso, promover las trayectorias educativas y laborales, motivar para que mejoren su desempeño escolar y finalicen el secundario, orientarlos ante problemas o situaciones que obstaculicen o impidan que avancen en la capacitación, entre otras.

Este equipo de tutores respondió a una coordinación que orientaba, monitoreaba, compilaba y evaluaba la información en forma permanente actuando para generar un proceso de mejora continua. Es así que las reuniones de tutoría se planificaron previamente y luego los tutores informaron a la coordinación sobre su desarrollo y resultados.

Equipo de tutores

El equipo estaba formado por trece tutores, que fueron seleccionados por su experiencia en el manejo de grupos de adolescentes/jóvenes, de herramientas de Internet, trabajo en equipo, y experiencia previa en tutorías.

La primera semana de trabajo se realizó una presentación institucional de la Fundación Córdoba Mejora, del Programa Enlazar y del staff del PE. Se revisaron objetivos de la tarea y modalidad de abordaje de los alumnos. A cada tutor se le asignó un grupo de 100 alumnos aprox. La asignación fue aleatoria, ya que se hizo en base al proceso de enrolamiento que llevó a cabo la Universidad Siglo 21, tanto de alumnos como de tutores.

Conformación equipo tutores para Proceso de Intermediación Laboral

Esta etapa se llevó a cabo entre los meses 5 a 7 (inclusive). En el mismo se trabajó con un equipo conformado por tres tutores a cargo de la misma coordinación.

Los tres profesionales fueron seleccionados en base a su desempeño integral en el proceso anterior. Se valoró el porcentaje que tuvo cada uno de ellos en cuanto a la retención de alumnos, número de jóvenes acompañados que resultaron aprobados en cada uno de sus grupos, actualización y seguimiento de la información, reportes entregados en tiempo y forma. Y por último también la disponibilidad para encarar la tarea los tres meses subsiguientes.

Tutores-Alumnos

En la primera etapa de trabajo, los tutores dividieron sus grupos en dos grupos de cincuenta y conformaron grupos de WhatsApp para realizar un seguimiento fluido semanal y que la comunicación sea más eficaz y asertiva.

Los encuentros fueron cada quince días por Zoom para poder conversar sobre cómo les está yendo, qué dudas tienen, cuáles son sus mayores dificultades y motivarlos a continuar con el desarrollo y lograr los objetivos propuestos.

En esta segunda etapa el rol del tutor fue de acompañar y orientar a los alumnos, el vínculo entre ambos estaba establecido y la interacción con los alumnos se volvió más activa. Cada lunes los tutores armaban un flyer con información importante de esa semana y se las enviaban a modo de recordatorio (por ejemplo: vencimiento de evaluaciones, fechas de encuentros sincrónicos, etc.). Se trabajó siempre en forma anticipatoria con los alumnos, porque se notó que eso funcionaba para la organización de los chicos.

Se trabajó en el último período sobre el Formulario de Intermediación Laboral, en el cual se hizo hincapié sobre la importancia de responder asertivamente el mismo, ya que sería la puerta de ingreso a su etapa Laboral. En el formulario debían contestar una serie de preguntas personales y de su interés laboral, además enviar su CV. Para el armado del mismo, los tutores enviaron a sus alumnos tutoriales donde se les explicaba cómo diseñarlo, luego corregían sus borradores y señalaban información faltante (además de la instrucción que recibieron en el encuentro sincrónico de la materia Habilidades Socio-laborales).

Relación alumnos-tutores en Etapa Intermediación laboral

En el inicio de esta etapa se armaron tres grupos, cada uno de ellos formados por un tutor y un grupo de alumnos (cada uno de 72/73 jóvenes). Esto fue en base a la cantidad de alumnos asignados que hubo en el primer proceso de matcheo del programa. El resto de alumnos se los distribuyó en 2 subgrupos, que los tuvo a cargo la Coordinadora, los mismos estaban conformados por los jóvenes que serían llamados en el mes de Febrero para comenzar su primer práctica laboral.

Cada alumno tenía su referente (Tutor), el cual en esta etapa cumpliría un rol más de receptor tanto de consultas y dudas como de facilitador de información. Todas las comunicaciones referidas a las empresas que se les asignaban, cómo postularse al PPP Enlazar a través del sistema CIDI, cuestiones referidas a formas de cobro, ART del Programa PPP; gestiones de los menores de edad, etc.

Otro componente significativo del rol en este período fue actuar como un apoyo/contención para muchos de ellos en esta etapa nueva de inicio de Práctica laboral, ya que cada tutor les fue haciendo un seguimiento personalizado a la mayoría.

Cuando se realizó el segundo makeo, y por lo tanto nuevas asignaciones de puestos, a cada tutor se le sumaron 15/20 alumnos más, totalizando aproximadamente 90 jóvenes para su seguimiento. La modalidad de trabajo continuó siendo la misma.

Coordinador-Tutores

Durante el primer mes de cursado del PE, los tutores han tenido encuentros semanales con la coordinadora, donde se evaluaron las acciones a seguir. Entre otras se pueden mencionar:

5. Informar cantidad de alumnos que ingresaron a Canvas (plataforma Siglo 21)
6. Validación de firmas de acuerdos de compromiso.
7. Registrar preguntas y dudas frecuentes de los alumnos.

Y luego se diseñaron e implementaron acciones para mantener la persistencia de los alumnos (envío de mails a alumnos y escuelas, contacto personalizado, acciones motivacionales para captar la atención e incentivar al alumnado).

Transcurrido ese mes de trabajo semanal, los encuentros entre tutores y coordinación se comenzaron a realizar cada quince días. El principal tema a tratar en las reuniones es “cómo vamos”, y a partir de allí establecer las estrategias de trabajo. A la fecha se realizaron diez encuentros.

Por otro lado, los tutores deben realizar un Reporte del Avance de los alumnos en forma periódica, el primero se realizó al mes de haber comenzado las clases y el segundo lo realizaron una vez que se habían informado las bajas nuevas de alumnos. El reporte consiste en informar en un Excel las cantidades de:

1. Alumnos totales (los que figuran en la lista del programa).
2. Alumnos activos (los que ingresaron aunque sea 1 vez a Canvas).
3. Alumnos que aprobaron las evaluaciones con más del 60 %.
4. Alumnos que no alcanzaron el 60 % en evaluaciones.
5. Alumnos que aprobaron Desafío de evaluación 1.
6. Alumnos que aprobaron Desafío de evaluación 3.

Los encuentros con los tutores siguieron cada 15 días, y se trabajaron consultas de alumnos, dudas de tutores con respecto a alguna consigna impartida y se fijaron pautas de trabajo en equipo para mantener la Persistencia de los alumnos al Programa.

Se afianzó el Rol del coordinador como un nexo entre el tutor y la Fundación, coordinar el grupo de tutores e implementar estrategias de trabajo. Los informes se realizaban periódicamente a la Directora del Programa.

En el último mes de trabajo se pudo observar con más detalle el rendimiento final de cada tutor en sus tareas: se diseñó una planilla para consignar cuantitativamente cantidad de alumnos retenidos, cantidad de alumnos que aprobaron el Programa y cantidad de alumnos que llenaron el Formulario de Intermediación Laboral, esto permitirá evaluar la performance de cada tutor y decidir la continuidad para la etapa de Intermediación Laboral.

Con respecto a cantidad de encuentros se realizaron 4 más desde el último informe reportado, con modalidad quincenal. En el último encuentro de esta etapa se hizo el cierre de las tutorías y se invitó a los tutores a contestar la Encuesta de evaluación y a participar de un focus group a fines de recoger sus opiniones, sugerencias y aprendizajes sobre la experiencia realizada, pensando en un proceso de mejora continua del Programa.

Coordinación etapa Intermediación Laboral:

Su función fue seguir mediando entre los Tutores y la Fundación, siendo el canal por el cual se transmitía toda la información. La misma también tuvo a cargo unos 200 alumnos aprox., este grupo fue conformado por los alumnos que no habían recibido asignaciones en los matcheos realizados, por causa de no haber puestos disponibles en su localidad.

Otra de sus funciones fue estar en contacto con los alumnos, para indagar diferentes cuestiones en la etapa de Reasignaciones (disponibilidad horaria, ubicación de sus domicilios) antes de ser asignados a diferentes puestos en las empresas.

Se siguió con las reuniones de equipo cada 15/20 días para unificar información y evacuar dudas.

Conclusiones

- El seguimiento de los casi 100 alumnos requiere más tiempo del previsto inicialmente para la tarea de cada tutor (de 4 a 5 horas previstas a 6 horas como mínimo). La conformación de los equipos de tutoría debería contemplar además de la escala (cantidad adecuada de estudiantes por tutora) la conveniencia de disminuir el número de escuelas con las que cada tutora tiene

relación. Al hacerlo, se puede lograr un vínculo más estrecho entre la directora y la tutora y por ende, un mejor acompañamiento para los estudiantes.

- Los encuentros por Zoom o Meet tienen más participación de alumnos por la tarde que por la mañana.
- Incluir en los formularios de inscripción consultas respecto de la disponibilidad horaria de tutoras y estudiantes, puede ser de utilidad para conformar los grupos de tutorías a partir de tal afinidad. Por ejemplo, de seguir en la virtualidad, una tutora con disponibilidad para el PE por la tarde, debería tener en su equipo a estudiantes que cursan en el turno mañana.
- El componente tecnológico del curso requirió un aprestamiento de los tutores para acompañar a los alumnos que no estuvo previsto. Para la futura edición se deberá prever una capacitación previa intensiva de este componente para los tutores (acceso, blanqueamiento de claves, ingreso módulos de desafíos, calificaciones, entre otros).
- El ciclo de acompañamiento establecido para recuperar y sostener alumnos en la secuencia: mensaje de WhatsApp, llamado particular, correo y llamado a la escuela, para obtener respuestas de los alumnos es el adecuado.
- Es importante dedicar mayor atención a la comunicación con los estudiantes. Debido a las características que se han ido identificando, surge la necesidad de mejorar estrategias y canales efectivos de comunicación, para evitar falsas expectativas nacidas de la incomprensión de las condiciones del PE, y para garantizar fluidez en el vínculo.
- La frecuencia de reuniones entre la coordinación y el equipo de tutores, semanal el primer mes quincenal pasado el inicio y comienzo del curso, fue adecuada.
- La comunicación con las escuelas fue escasa en algunos casos, por dificultad de encontrar el referente indicado en la comunidad escolar, se preverá para la próxima instancia un procedimiento de comunicación más sistemático y frecuente para que el tutor pueda trabajar mancomunadamente con el docente/director en la persistencia de los alumnos en el programa.
- En la etapa de intermediación laboral el rol de tutor requiere un aprestamiento en cuestiones administrativas del proceso de inscripción al CIDI y posterior alta/baja del sistema, que implica cuenten con información sistematizada de los procedimientos del PPP requeridos por el Ministerio de Promoción del Empleo y de la Economía familiar.
- Hay 2 momentos diferentes en los requerimientos del joven al tutor, el acompañamiento inicial muy específico para lograr los pasos administrativos para ser parte del PPP y luego el apoyo en la inserción laboral. Hubo más demanda generada en cuanto a lo administrativo que en relación a las inquietudes de la inserción laboral.

- El apoyo de los tutores en esta etapa supuso también reforzar con los jóvenes contenidos de la formación realizada, en temas actitudinales y de comportamientos tales como formas de comunicación con las empresas, compromisos asumidos, revisión de CV, toma de decisiones en relación a su proyecto de vida, etc.
- Generar materiales de comunicación para las diferentes partes, por ejemplo, una guía de trabajo para tutoras sobre su rol, a partir de los aprendizajes de esta edición; una guía para tutores sobre el rol. Una guía para estudiantes sería de utilidad también.

Anexos

Reunión de Tutores. Anexo p. 275

Tarea 17. Intermediación laboral

Responsable: Andrea Schettini

Mes: 2 al 7

Desarrollo

La incorporación en una práctica sociolaboral estuvo garantizada por acuerdo con el Ministerio de Empleo y de la Economía Familiar del Gobierno de la Provincia de Córdoba, que reserva un cupo de programas Primer Paso (PPP) para la inserción de los egresados del Curso de Capacitación del Programa Enlazar.

Esta etapa comprende dos subtareas:

1. Relevamiento del perfil del joven y sus posibilidades de inserción mediante cuestionario autoadministrado se releva el perfil laboral de los jóvenes.
2. Relevamiento del perfil de los puestos disponibles en las empresas de la comunidad FCM, a fines de emparejar el perfil de los jóvenes con los puestos disponibles. La tarea de búsqueda de empresas que colaboren con el PE, disponiendo de puestos de trabajo y referentes de RR. HH. que acompañen internamente el proceso de inserción, adaptación y sostenibilidad del joven en la práctica laboral es esencial y comienza muy temprano en el calendario. En el año 2021 se sumó a la búsqueda de puestos el sector de economía del conocimiento.

La subtarea 1 implicó que el equipo de trabajo responsable del armado y procesamiento de las bases de datos revise y actualice el cuestionario que se realizó a los alumnos, dada las nuevas condiciones de relevamiento: virtual, con jóvenes de capital y del interior, autoadministrado.

Se avanzó con el diseño del cuestionario de Intermediación laboral que estuvo disponible para la última quincena de cursado de los jóvenes, para que los interesados en acceder a un puesto de trabajo a través del PPP dejen asentada su voluntad, datos actualizados de contacto e información relevante para realizar el matcheo entre puestos disponibles y puestos de interés. En esta ocasión dada el alcance provincial del Programa Enlazar se consultó especialmente donde residirán los estudiantes en 2022, materias previas, tareas que les gusta realizar o tienen facilidad y se solicitó anexar su CV en formato pdf. Se estableció un plazo de 15 días para que sea respondido el formulario, y se obtuvieron 562 respuestas, que luego de limpiar duplicados, quedaron en 530.

De este total de alumnos, 348 aprobaron el curso y 182 no aprobaron. Esto determina una prioridad para la asignación de puestos en el mes de enero, de los 348 alumnos que culminaron satisfactoriamente la formación. Y el grupo de desaprobados, de acuerdo a un ranking armado con su desempeño, pasan a un grupo de asignación para 2022.

Con respecto a localización 329 jóvenes corresponden a Córdoba Capital y 201 a localidades del interior de la Provincia (ver en anexo el Formulario Relevamiento de Intermediación Laboral).

Para la subtarea 2, la estrategia de búsqueda de puestos coordinada por el responsable de Intermediación Laboral, y asistida por el analista de Recursos Humanos, combinó la búsqueda con empresas individuales, a través de cámaras y asociaciones empresariales y la difusión a través de todos los canales digitales de comunicación de la Fundación Córdoba Mejora. Estas múltiples estrategias fueron apoyadas por el grupo empresario de la comunidad FCM que estimula, difunde y visibiliza la búsqueda de puestos en empresas afines a su sector, de sus cadenas de distribución, etc.

Para la captación de puestos de trabajo para los jóvenes se abordó entonces una estrategia alineada en los siguientes ejes:

- Contacto con empresas miembros de la comunidad FCM que hayan participado en ediciones anteriores, para que se involucren en esta nueva edición: contactar, hablar acerca de la experiencia y lograr un *up grade* en cantidad de puestos.
- Contacto con empresas miembros del Consejo Directivo de la FCM para lograr que todas ellas participen activamente del programa desde dos líneas de acción:
 - Involucrar a sus áreas de RR. HH. para verificar la posibilidad de aportar puestos de trabajo dentro de sus compañías.
 - Referenciar empresas amigas, proveedores y/o clientes para poder presentarles el programa e involucrarlos con un aporte en puestos de trabajo que puedan poner a disposición, mediante las áreas de Comunicación y Marketing de cada una de las compañías miembros del CD.
- Alianzas estratégicas: contacto con cámaras u organizaciones empresarias para que puedan conocer el PE y ayudar a difundirlo entre sus empresas socias y aliadas. Acción clave para lograr un mayor alcance en menor tiempo.

Para llevar adelante estas acciones se trabajó de manera alineada junto con el equipo de Comunicación para el diseño de una campaña de captación de empresas y puestos de trabajo (ver Anexo). Por otro lado, se diseñó un modelo de Términos de Referencia a modo de firma de Acuerdo para ser incluido dentro del

formulario a completar por cada empresa interesada en ser receptora de puestos de trabajo (ver en anexo el formulario que contiene el acuerdo).

Por otra parte también se rediseñó para su firma el Convenio firmado anteriormente con el Ministerio de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar para atender a la nueva convocatoria.

Se avanzó con la estrategia delineada de trabajo para la consecución de puestos de trabajo durante todo el período.

A medida que se fueron confirmando puestos de trabajo por parte de las empresas se envió el formulario para que puedan consignar la cantidad de los mismos, sus descripciones y características de horarios, sedes, referentes, etc. (ver en Anexo modelo de formulario utilizado).

Se observó una importante necesidad de conseguir puestos en el interior por lo que se reforzaron todas las vías institucionales y de contactos con Cámaras, para lograr sumar posiciones en las localidades. En el Anexo está la presentación que muestra a la fecha de finalizar este reporte el status de puestos de trabajo confirmados y jóvenes asignados, vinculando otros datos de interés, como localización, tipo de puestos, vacantes, bajas, etc.

Durante todo el período se continuó con la tarea de Intermediación Laboral, realizando asignaciones de jóvenes a puestos disponibles en las empresas. Por otra parte, se sumaron puestos de trabajo sobre todo haciendo hincapié en la búsqueda de empresas en las localidades del interior, dada la brecha existente entre jóvenes postulantes y puestos ofrecidos. (ver Anexo).

Hubo una tarea importante también de Reasignaciones, motivada por distintas causas, por parte de los jóvenes, por temas de distancia con la empresa, tiempos de traslado, horarios de estudios que se superponían, monto de la asignación, entre otras, lo que implicó una búsqueda personalizada según localización y perfil de un nuevo puesto.

Desde las empresas también se originaron solicitudes de cambios de perfiles por motivos como orientación de estudios, horarios no compatibles, perfil no adecuado a la cultura organizacional, cuestiones actitudinales de los postulantes asignados. Estos casos también derivaron en una tarea específica de búsqueda de perfiles de jóvenes que se adaptaran a las condiciones requeridas.

En esta etapa se mantuvo un contacto permanente y sistemático con el Director de Empleo del Ministerio de Promoción del Empleo y de la economía familiar, Nicolás Quaglia y los referentes designados por él para articular las acciones y el seguimiento de los procesos, frente a inconvenientes con sistema CIDI y otras situaciones. Concretamente, todo lo relativo a Inscripción de beneficiarios en el PPP Enlazar, Altas y bajas de postulantes, altas de Apoderados para menores de edad, seguimiento de apertura de cuentas

y envío de tarjetas de cobro, listados actualizados periódicamente de beneficiarios activos y bajas. Y en cuanto a las Empresas, su habilitación para ser parte del PPP Enlazar, aceptación de beneficiarios, altas y bajas, dudas con respecto a normativas de horarios, solicitudes de ART de jóvenes beneficiarios, etc.

Conclusiones

- La tarea de difusión del PE y cierre de acuerdo de puestos disponibles, requiere un tiempo considerable y seguimiento estrecho por parte del equipo a los referentes de las empresas, debido a la cadena de aprobaciones y autorizaciones internas de cada empresa (mientras más grande y compleja la empresa, más extenso el circuito de aprobaciones y más largo el proceso).
- Para la próxima edición se prevé iniciar antes en el calendario el proceso de contacto y cierre de acuerdos, debido a los tiempos que insume en las empresas lograr una respuesta institucional de los responsables.
- La estrategia de ampliación de la red de empresas vinculadas a partir de las cámaras debe replantearse ya que no ofreció buenos resultados. Podría pensarse en espacios de interacción más estrechos, por ejemplo desayunos de trabajo, que ofrezcan una mejor relación esfuerzo-resultado.
- Será necesario establecer estrategias frente a organismos públicos para la consecución previa de información sobre la movilidad y planificación del transporte cuando menos de Córdoba capital y su área metropolitana, lo que permitirá contar con precisiones para la intermediación laboral, basándose en posibilidades reales y eficientes para los practicantes de asistir diariamente a una determinada empresa.
- Los puestos de trabajo en las empresas de la economía del conocimiento requieren habilidades de los jóvenes que deben validarse y generan una indagación más profunda de los perfiles, y un proceso de capacitación e inducción específica que deberá ser contemplada en próximas ediciones.
- La asignación de puestos a jóvenes resultó una tarea compleja para resolverla con un proceso de Matcheo automático en una base datos, resultando en un porcentaje considerable de asignaciones poco acertadas, que implicó un proceso de reasignaciones manuales personalizadas, para satisfacer tanto las expectativas de los jóvenes como de las empresas involucradas.
- Los tiempos de convocatoria de las empresas a sus postulantes asignados se extendieron más allá de lo previsto en el calendario del Programa, lo que derivó en que toda la etapa de intermediación laboral se alargara, generando la necesidad de atención de los recursos humanos involucrados durante un tiempo mayor y su readecuación a las tareas demandadas.

- Observamos que para escalar este proceso de intermediación laboral sería necesario un rediseño de la tarea, generando un sistema que permita articular la oferta de perfiles de jóvenes y la oferta de puestos de trabajo de las empresas en un entorno donde puedan dialogar directamente ambos actores y puedan seleccionarse de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Es por ello, que será conveniente, reintroducir las instancias de selección e intermediación presenciales, puede ser de modo complementario con instancias informatizadas. En este aspecto es clave recordar que para determinados procesos son fundamentales habilidades blandas y por ende no susceptibles de automatización, en especial tratándose de una población objetivo vulnerable o de difícil acceso.

Anexos

[Kit de difusión campaña de empresas y puestos de trabajo PE-2021](#)

[Informe estadístico: 1° Ronda de Asignaciones - Enlazar 2021](#)

[Formulario Relevamiento de Intermediación Laboral para jóvenes](#)

[Formulario de relevamiento de puestos para Empresas](#)

[Informe estadístico: 2° Ronda de Asignaciones - Enlazar 2021](#)

[Informe Estadístico FINAL ENLAZAR 2021/2022](#)

Tarea 18. Acciones de monitoreo y evaluación

Responsable: Iriana Ferreyra y Andrea Schettini

Meses: 1, 3 y 5

En el inicio se implementaron las acciones de monitoreo del PE de cara a la evaluación y se iniciaron los registros de monitoreo necesarios para dar cuenta del desarrollo del programa, con registros aportaron datos cuantitativos relevantes que permitirán construir los indicadores requeridos para evaluar la actividad. Luego, se dio continuidad a las acciones de monitoreo del PE (se realizaron encuestas y talleres de evaluación) que permitirán concretar la evaluación intermedia del mismo.

Metodología

A partir de los indicadores clave (ver Tarea 20), se establecieron los registros que permitirán recabar la información necesaria relativa a cada indicador. Luego se enviaron las encuestas vía email a estudiantes que concluyeron el curso de formación del PE y se informó la necesidad de completar una breve encuesta. De la misma manera se solicitó responder encuestas a Tutoras del Programa y a Directivos de Escuelas que formaron parte del Programa Enlazar en esta edición. Por otra parte se convocó a talleres de evaluación a directivos y tutores.

Desarrollo

Se comunicó la necesidad de completar los registros a los responsables. A medida que se fue dando inicio a las actividades se comenzó a usar los registros y a realizar los ajustes que fueron necesarios. Se comunicó a estudiantes que concluyeron el curso de formación del PE, a directivos de las escuelas participantes y a tutoras del PE la necesidad de completar la encuesta, y se insistió mediante recordatorios para alcanzar un buen nivel de respuestas. Participaron 25 directivos en el taller de evaluación que recurrió a metodologías ágiles; y también 10 tutoras y un tutor.

Conclusiones parciales

A modo de ejemplo, pueden compartirse información relativa al monitoreo de la participación en el PE.

Descripción	N.º de participantes	Porcentaje
Perfil de estudiante OK	1422	82,05 %
Escuelas incluidas	162	70,00 %

Hasta el momento respondieron la encuesta: 536 estudiantes, 14 tutores, y 38 directivos vinculados a la actual edición del Programa Enlazar. Considerando el receso de verano, deberá insistirse para alcanzar un mayor número de respuestas y proceder a su análisis.

Anexos

Las herramientas de recolección de datos y monitoreo se presentan en la Tarea 22 (ver Anexo p. 277)

El informe intermedio de evaluación se presenta en la Tarea 23 (ver Anexo p. 277)

IV. Monitoreo y evaluación

Enfoque de evaluación

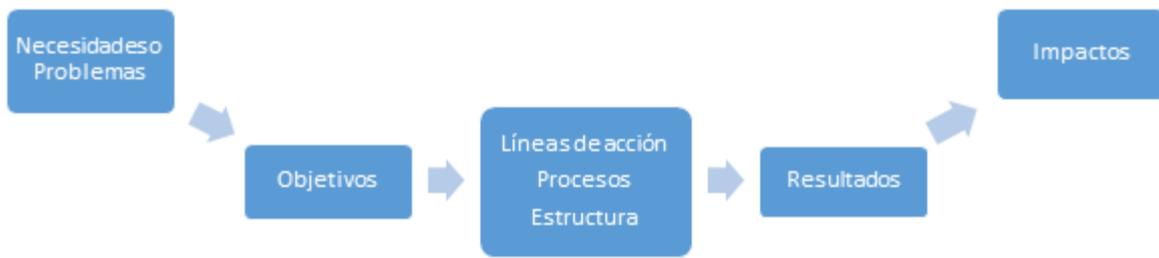
Con el fin de mejorar los procesos y resultados del Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo, se propone una evaluación basada en los criterios sugeridos por el CAD (OCDE, 2019) en combinación con la teoría del cambio del programa. La mirada orientada a partir de los criterios de evaluación, ofrece como ventaja el establecimiento claro de unos puntos críticos que la intervención debe alcanzar para ser considerada exitosa. Esto facilita, por ejemplo, la comunicación de los resultados a diferentes actores. La crítica que recibe este tipo de evaluación es que puede perderse las particularidades de la intervención en sí, dejando preguntas sin respuesta relativas a cómo se produjeron los efectos.

El enfoque de la teoría del cambio del Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo, “en primer lugar, identifica cómo funciona la intervención y qué resultados pretende obtener construyendo un modelo teórico del programa, y en segundo lugar, estructura todo el proceso de indagación a través de dicho modelo teórico. No solamente se va a evaluar si se han logrado los objetivos, sino que también se podrán identificar los mecanismos causales que han conducido a ellos” (Ligero Lasa: 2016:69).

Para llevar a cabo este tipo de evaluación, se comienza por explicitar “la cadena de acciones que explican cómo las actividades conducen paso a paso a los resultados esperados (Weiss, 1998:2). Luego se identifican las dimensiones que requieren ser medidas y se definen los instrumentos para la recolección de la información. Por último, a la hora del análisis, el foco estará puesto en poner a prueba las relaciones que se suponían y que fueron explicitadas en la teoría del cambio para ofrecer conclusiones, explicaciones alternativas y recomendaciones de mejora.

La evaluación se propone ser integral, en el sentido de querer abarcar no sólo el análisis de los resultados, sino también de los procesos y de la estructura que los posibilitan o dificultan. Los procesos pueden definirse como una secuencia de actividades que genera un valor. Los factores estructurales comprenden como mínimo a las personas involucradas en la gestión y sus perfiles, los recursos materiales, la institución y sus alianzas, y el contexto.

Se usa frecuentemente la expresión caja negra cuando una evaluación se centra meramente en los resultados a partir de los objetivos planteados sin preguntarse por lo que sucede en el medio. En el gráfico anterior esa caja se correspondería con el rectángulo central, y ocultaría información de gran interés, si no se eligiera el camino de una evaluación integral o comprensiva.



Elaboración propia a partir de Osuna y Márquez (2006:22) siguiendo a J. Plante (1992).

La elección del enfoque se funda en las fortalezas que ofrece:

1. Explicitar la teoría constituye un ejercicio positivo ya que los diferentes actores involucrados deben pensar y repensar al respecto. Incluso si lo explicitado es incorrecto, redundará en un beneficio para la intervención.
2. Otra virtud de su uso se vincula con la disminución del disenso una vez que se logra formular la teoría del cambio, o por el contrario, puede ayudar a explicitar el disenso y así nuevamente, generar una oportunidad de mejora para la intervención.
3. Incrementa la comprensión de los mecanismos a partir de los cuales se generan efectos.
4. Puede contribuir a validar, o bien modificar el marco teórico que inspira el Programa Integral.
5. De la misma manera, puede llevar a cambiar la intervención o la lógica de la misma, a partir de los hallazgos de la evaluación.
6. Permite que los diferentes actores tomen conciencia de su rol en la intervención, sus supuestos, y de los efectos que se generan. El mayor conocimiento sobre los diferentes aspectos es beneficioso a la hora de consolidar o modificar la intervención.

En definitiva, una evaluación que apunta en primer lugar a aumentar la comprensión del programa, podrá siempre ofrecer oportunidades para la mejora del mismo, y para la rendición de cuentas frente a instituciones aliadas. En cambio, una evaluación centrada en la rendición de cuentas, por ejemplo guiada por criterios y dimensiones estándar de evaluación, solo puede dar respuesta a la necesidad, puesto que no contará con elementos que amplíen el conocimiento del programa y permitan identificar en qué acertó o qué puede corregir, sino solo con elementos que den cuenta del uso de los recursos y de los resultados que se alcanzaron.

Consideraciones conceptuales

Dado el actual interés en la evaluación de resultados e impactos, conviene explicitar conceptos claves para su cabal comprensión.

En un sentido amplio, toda intervención genera “efectos”. Estos efectos pueden diferenciarse según la relación más o menos directa con la intervención, la población a la que afectan y el plazo de tiempo en el que se producen. En este sentido, hay efectos que se pueden llamar “resultados directos” porque se relacionan directamente con la intervención (se desprenden de sus acciones), se producen en la población objetivo y en el corto plazo. Es así que la evaluación anual de cada línea de acción redundará en información sobre sus resultados directos.

Con el pasar del tiempo, y a partir del análisis de los resultados que se obtengan año a año, podrá llegarse poco a poco a la evaluación de los “resultados intermedios y finales”. Los “impactos” también son, en un sentido amplio, efectos de una intervención, y en la mayoría de los casos coinciden con los resultados finales. Por lo general, los impactos son más difícilmente atribuibles a la intervención (será misión de la evaluación establecer ese vínculo), se presentan en una población más amplia, por ejemplo en este caso se analizarán en términos del colectivo de la población estudiantil secundaria, no solo la que fue objeto de la intervención; y por último, se presentan en el largo plazo.

Con frecuencia, dependiendo del organismo que demanda la evaluación, varían los términos utilizados, y algunos de ellos pueden resultar intercambiables (por ejemplo, suele hablarse de efectos directos). De ahí que habitualmente existan dudas al respecto. Puede ayudar tomar en cuenta la diferenciación más inequívoca de los términos en el idioma inglés que diferencia output (resultado) de outcome (impacto).

Consideraciones metodológicas

La evaluación recurrirá a la triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos, garantizando la calidad del abordaje. Como se señaló anteriormente, se determinarán a partir de la teoría del cambio las preguntas de evaluación, teniendo en cuenta las cinco categorías que propone Weiss (1998:75):

1. Resultados finales, indagando no solo sobre los resultados que el programa ha imaginado, sino intentando identificar aquellos no previstos.
2. Procesos, procurando conocer sus aspectos clave.
3. Atribución, es decir ¿son los resultados atribuibles al programa?
4. Conexiones entre los procesos y los resultados, ¿existen o no? ¿Son las esperadas?

5. Explicaciones, es decir ¿qué, cómo y por qué ha sucedido? Las relaciones causales previstas por la teoría ¿se han producido como era esperado?

La formulación de las preguntas comprendidas en cada categoría se realizará en conjunto con referentes de la FCM, de los Ministerios de Educación y de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar, del CFI, de la Escuela de Innovación, y del ámbito educativo y empresario, incorporando la participación en la fase del diseño de la evaluación, a fin de poder abordar información relevante para todos los actores involucrados.

Una vez definidas las categorías y preguntas, se construyó la matriz de indicadores, y se definieron las técnicas de recolección y fuentes de verificación.

Como parte del abordaje cuantitativo, se había considerado la posibilidad de asignación aleatoria de directoras para acceder a la capacitación, se conformarían así dos grupos: un grupo de tratamiento (participantes del PFLE 2021) y un grupo de control (quienes reuniendo las condiciones podrían participar recién en la edición 2022). Este tipo de asignación, permitiría crear un contrafactual ideal para el grupo de directoras que sí recibiera la capacitación. Se recomienda esta modalidad cuando el alcance es amplio, a fin de contar con poder estadístico. Por ejemplo, la situación hipotética de dirigir la propuesta simultáneamente a todas las escuelas secundarias de la provincia, constituiría una oportunidad para la evaluación cuasi-experimental. Si el alcance fuera menor, no se tendría poder estadístico, y en este sentido podría no verse justificado el esfuerzo. Es importante señalar que aun así, contribuiría a hallazgos de interés. El mismo tipo de asignación podría realizarse para estudiantes del último año que desean acceder a la práctica profesional del PE, si la amplitud de la convocatoria lo justificara. Por ejemplo, fue así que se evaluó el PPP en el año 2012, contando con 40.000 inscriptos y 10.000 asignados. (Berniell, L.; De La Mata, D: 2017).

Si bien la propuesta del año 2021 es incrementar notablemente el alcance del TIS y del PE, se ha valorado negativamente la oportunidad de recurrir a asignaciones aleatorias, teniendo en cuenta que el poder estadístico no lo justifica. También se han tenido en cuenta las variables del contexto, todavía gravemente afectado por la pandemia y las incertidumbres del mismo que se trasladan a la planificación de la ejecución y de la evaluación.

De manera que se estiman mayores las ventajas en conjunto de los criterios de selección basados en factores de éxito que las diferentes líneas de acción ya venían utilizando, relacionados en buena medida a la autoselección.

A los fines de la evaluación, es posible intentar la selección aleatoria de entre los diferentes tipos de participantes para ser convocados a participar de instancias específicas de evaluación. No obstante,

existirán instrumentos básicos de recolección de datos que se utilizarán para todo el universo de participantes esperando un amplio nivel de respuesta, por ser implementados en relación con alguna condición de las actividades en las que se encuentran vinculados.

Como parte del abordaje cualitativo se recurrirá a encuestas, entrevistas en profundidad y grupos de enfoque o talleres, según sea conveniente, dirigidos a: directivos cursantes del PFLE en 2021; miembros del Ecosistema de Vinculación, estudiantes cursantes del PE; estudiantes que concreten su práctica laboral; estudiantes que participen del TIS, estudiantes que participen de las EM; miembros del entorno familiar de estudiantes que participen de las EM; miembros del equipo técnico de la FCM y de la Escuela de Innovación; mentores y colaboradores de empresas; mandos medios del Ministerio de Educación y del Ministerio de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar.

Para la evaluación de las EM, se seleccionarán técnicas cualitativas acordes con el supuesto de estar dirigidas a un público adolescente, que puede considerarse como *una población difícil de alcanzar*, en razón de su vulnerabilidad. Para este tipo de poblaciones se recomiendan técnicas que favorezcan la expresión integral de cada informante clave, en este caso estudiantes, en un marco de confianza y sin poner énfasis en abordajes analítico-rationales de la vivencia a evaluar.

La concreción de modo presencial o virtual de las diferentes acciones de monitoreo y evaluación previstas, queda sujeta a definición en función de las condiciones sanitarias del momento en realización.

Respecto de la instancia analítica, a priori puede establecerse la siguiente secuencia, siguiendo a Ligero Lasa (2016):

1. Análisis de la jerarquía de los objetivos.
2. Análisis del cumplimiento de procesos y la relación con los resultados.
3. Análisis de los elementos estructurales.
4. Análisis de la cadena causal.

Identificación de necesidades y oportunidades de M&E

La FCM cuenta con sistemas de monitoreo ya existentes. Estos se encuentran bajo cuidadosa revisión a fin de realizar los ajustes correspondientes a las modificaciones o incorporaciones que se definieron para la implementación de sus acciones en el 2021.

Interesa hacer constar aquí que la relevancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituye una oportunidad para considerar el aporte que este Programa Integral al cumplimiento del ODS 4: Garantizar

una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

A continuación se citan las metas e indicadores relevantes en relación con el PFLE, el TIS y el PE, que se tendrán presentes a la hora de recolectar los datos y analizar la información:

- **Meta 4.3:** De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

Indicador 4.3.1: Tasa de participación de jóvenes y adultos en la educación y la formación formales y no formales en los últimos 12 meses, por sexo.

- **Meta 4.4:** De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

Indicador 4.4.1: Porcentaje de jóvenes y adultos con conocimientos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), por tipo de conocimiento técnico.

Tarea 19. Diseño de matriz de evaluación

Responsable: Iriana Ferreyra

Meses de realización: 1 al 7

En los primeros dos meses de realización del programa, se definieron los criterios, preguntas e indicadores que integran la matriz de evaluación. Como se dijo anteriormente, se decidió una evaluación basada en los criterios de evaluación sugeridos por el CAD (OCDE, 2019) en combinación con la teoría de cambio del programa. Los criterios sugeridos fueron: pertinencia, coherencia externa, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad; e incorpora dos criterios que emergen como necesarios a partir del enfoque basada en la teoría del cambio del programa: coherencia interna y factores estructurales. En los meses siguientes, se validaron los criterios, preguntas e indicadores que integran la matriz de evaluación.

Metodología y desarrollo

- Selección y definición de los criterios.
- Definición de las preguntas de evaluación (subcriterios).
- Asociación entre los subcriterios y los indicadores ya establecidos. En los casos en que fue necesario: definición de nuevos indicadores.
- Asociación de los indicadores con los resultados esperados ya definidos. En los casos en que fue necesario se explicitaron resultados esperados.

Una vez desarrollada la matriz, se validó con los equipos del PFLE, del PE y del TIS, en reuniones ad hoc. Se realizaron ajustes a partir de las necesidades de información manifestadas por los equipos. Luego, se concretaron dos reuniones más con autoridades de la FCM para la discusión sobre la matriz. También hubo una reunión conjunta en la que participaron María Gabriela Brandán Zehnder y Nicolás Quaglia del Ministerio de Educación y del Ministerio de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar de la Provincia de Córdoba, respectivamente. De modo adicional se compartieron documentos para la consideración de todos los interesados.

En los encuentros se presentó el enfoque de evaluación y la matriz y se recibieron los aportes e inquietudes relativas a la evaluación de los Programas para su incorporación en el enfoque. Se han realizado ajustes que permitieron tomar en consideración las preguntas de evaluación sugeridas por los diferentes actores interesados.

Producto

[Diseño matriz de evaluación](#) – Pestaña 1

Conclusiones

Se cumplieron las metas planteadas, lo que permitió avanzar en decisiones sobre instrumentos para el monitoreo y la evaluación. Además, quedó validada la matriz de evaluación con autoridades de la FCM y referentes de los Ministerios de Educación y de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar de la Provincia de Córdoba.

Anexos

[Diseño matriz de evaluación](#), pestaña “Matriz evaluación”.

Tarea 20. Diseño de matriz de indicadores

Responsable: Iriana Ferreyra

Meses: 1 al 7

En los dos primeros meses de realización del programa se diseñó la matriz de resultados que relaciona los objetivos generales y específicos con los indicadores, la línea de base disponible, las metas para el año 2021, los resultados efectivamente logrados durante el año 2021, las fuentes y medios de verificación y los supuestos. En los meses siguientes se validaron los criterios, preguntas e indicadores que integran la matriz de resultados de los programas en curso.

Justificación

La edición 2021 del programa representó un punto de inflexión en el recorrido previo de los proyectos de la Fundación Córdoba Mejora. Mediante el establecimiento de la matriz de indicadores se apuntó a registrar todos los datos disponibles de ediciones anteriores y comenzar a registrar los datos de esta y futuras ediciones de manera que tanto el monitoreo como la evaluación se vean garantizados.

A través de esta herramienta las evidencias del programa son fácilmente identificables, su modo de recolección y registro resulta transparente para diferentes personas involucradas: equipos de gestión, autoridades, donantes, evaluadora, etcétera.

A medida que se implementaron los programas se fueron validando los resultados esperados y los indicadores previstos para su evaluación. La puesta en marcha de los procesos de monitoreo permitió confirmar si era posible recoger información para todos los indicadores deseables o bien, si deberán resignarse algunos de ellos.

Metodología y desarrollo

- Identificación de los niveles de objetivos y líneas de acción que se traducen en: resultado esperado (meta final), resultados esperados (metas intermedias).
- Identificación de indicadores de resultado: Miden el avance del(os) resultado(s) esperado(s). Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo.
- Reconstrucción de la línea de base: Valores o estado de los indicadores de resultado al inicio del proyecto. Sirven para medir los cambios que ha logrado el proyecto.
- Establecimiento de metas: Valores o estado de los indicadores a la conclusión del proyecto. Es lo que el proyecto espera lograr.

- Resultados año en curso: Se dispone la columna para el registro del grado de progreso en la entrega o la ejecución del (los) producto(s) en el año durante el que se registra el avance.
- Fuentes y medios de verificación: Se establece en qué instrumento o registro debe procurarse la información correspondiente a los resultados del año.

Adicionalmente se incorporaron columnas de comentarios para que la información sea fácilmente comunicable. Por ejemplo, aclaraciones acerca de los indicadores utilizados o sobre el grado de avance o cualquier tipo de nota aclaratoria (aquí también se incluyen los supuestos del proyecto para lograr el objetivo).

Luego, se concretaron dos reuniones más con autoridades de la FCM para la discusión sobre la matriz. También hubo una reunión conjunta en la que participaron María Gabriela Brandán Zehnder y Nicolás Quaglia del Ministerio de Educación y del Ministerio de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar de la Provincia de Córdoba, respectivamente. De modo adicional se compartieron documentos para la consideración de todos los interesados.

Se alcanzó el diseño de la matriz a través del seguimiento de los pasos de la metodología. Posteriormente se realizaron reuniones de validación con los equipos de gestión del PFLE, PE y TIS, por separado. En dichos encuentros se presentó la matriz de resultados planificada y los indicadores respectivos. Luego se recibieron los aportes y comentarios de las partes interesadas.

Conclusiones

Se cumplieron las metas planteadas, quedando establecida la matriz sobre la cual se fueron registrando informaciones que surgieron del análisis de los datos pasados (por ejemplo completando la columna de línea de base, allí donde actualmente no se han identificado datos) y de los datos que fueron surgiendo del monitoreo de la edición en curso (columna resultados 2021). A partir del recorrido realizado se evaluó el programa en la última fase, y dejó establecidos valores comparables que servirán de línea de base de futuras ediciones.

Anexos

[Diseño matriz de indicadores](#), pestaña “Matriz de resultados”.

Tarea 21. Diseño de instrumentos de recolección de datos

Responsable: Iriana Ferreyra

Meses de realización: 1 al 7

A partir de la definición de las necesidades de información para el monitoreo y la evaluación, en estos dos primeros meses se diseñaron los instrumentos de recolección de datos para los programas. En la primera etapa se definieron las encuestas a realizar a las diferentes personas involucradas en la ejecución de los programas, y a los destinatarios de los mismos; y también se definieron registros de recolección de datos necesarios para cada programa. Las encuestas y los registros son los principales instrumentos de recolección de datos cuantitativos, y adicionalmente se diseñaron talleres y entrevistas apuntando a la recolección de datos principalmente cualitativos sobre el desarrollo de las acciones en curso: PFLE, PE y TIS.

Acciones

- Definición de necesidades de información.
- Elaboración de formularios.
- Elaboración de planillas de registro.
- Elaboración de indicaciones para la implementación de las encuestas (diseño instruccional).
- Diseño de talleres y entrevistas a participantes y otros involucrados en las actividades.
- Implementación de talleres.

Desarrollo

Una vez definidas las necesidades y diseñados los talleres, se validaron los instrumentos con los equipos de gestión del PFLE, PE y TIS, separadamente. Y se acordaron fechas tentativas de implementación.

Programa de Formación de Líderes

a) Experiencias Memorables

1. Registro de participación de estudiantes primer año
2. Registro de participación de estudiantes segundo año
3. Registro de participación de estudiantes tercer año
4. Registro de participación de estudiantes cuarto año
5. Registro de participación de estudiantes quinto año

6. Registro de participación de estudiantes sexto año
7. Registro de participación de estudiantes séptimo año
8. Registro de participación otros roles primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año
9. Registro audiovisual de cada actividad primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año
10. Registro obras de los estudiantes primero y segundo año
11. Registro podcast de los estudiantes tercer año
12. Registro de participación Prácticas Sociolaborales (PSL) sexto y séptimo año
13. Cronograma completo de actividades realizadas en la escuela para sexto y séptimo año
14. Encuesta estudiantes primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año
15. Encuesta acompañantes
16. Encuesta directivos
17. Encuesta mentores
18. Encuesta docentes – Aproximación Experiencias Memorables 2021
19. Encuesta estudiantes – Aproximación Experiencias Memorables 2021

Adicionalmente se confeccionaron plantillas para la carga de datos de cada nivel: primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año (ver Anexo al final de este apartado).

b) Capacitación en Gestión y Liderazgo

1. Encuesta inicial participantes PFLE
2. Encuesta final participantes PFLE
3. PFLE - Encuesta adicional participantes 2021 (encuesta de transición entre sistema de monitoreo anterior y sistema actualizado).
4. Encuesta Mentores

Adicionalmente se confeccionaron plantillas para la carga de datos de participantes, y asistencia (ver Anexo al final de este apartado).

c) Ecosistema de Vinculación

1. Encuesta Anual Ecosistema de Vinculación

Taller de Innovación Social

1. Encuesta estudiantes
2. Encuesta docentes

3. Encuesta voluntarios
4. Encuesta directivos

Adicionalmente se confeccionaron plantillas para la carga de datos de participantes, y asistencia (ver Anexo al final de este apartado).

Programa Enlazar

1. Encuesta estudiantes sobre el curso
2. Encuesta responsables de Tutorías terminando el curso
3. Encuesta estudiantes PPP concluido
4. Encuesta empresas PPP concluido

Adicionalmente se confeccionaron plantillas para la carga de datos de participantes, y asistencia (ver Anexo al final de este apartado).

Hasta el momento se concretaron los siguientes talleres de cada línea de acción:

- Programa de Formación de Líderes: Aún no se han implementado talleres ni entrevistas.
- Taller de Innovación Social: Se concretó hasta el momento un taller de evaluación con estudiantes y docentes que participaron del Taller pero no llegaron a la instancia de presentación de proyectos.
- Programa Enlazar: Se concretó un taller con directivos y un taller con tutoras.

Los productos consistentes en el análisis de la información proveniente de la totalidad de encuestas y talleres de evaluación se verán reflejados en el informe final de evaluación.

Conclusiones

Se cumplieron las metas planteadas, consistentes en el diseño de los instrumentos masivos de recolección de datos a fin de lograr un amplio registro de la participación en todas las actividades garantizando la disponibilidad de los datos necesarios para la construcción de los indicadores previamente definidos. Se ha avanzado de modo adecuado en el diseño de instrumentos de recolección de datos, en concreto talleres y entrevistas.

Anexos

[Plantillas para carga de datos de Experiencias Memorables de primer a sexto/séptimo año](#)

[Plantillas para carga de datos de la encuesta de mentores](#)

[Plantilla para carga de datos de participantes del TIS](#)

[Plantilla para carga de datos de participantes del PE](#)

[Encuestas Programa de Formación de Líderes Educativos](#)

[Encuestas Experiencias Memorables](#)

[Encuestas Taller de Innovación Social](#)

[Encuestas Programa Enlazar](#)

Tarea 22. Monitoreo PFLE, TIS y PE

Responsable: Iriana Ferreyra

Meses: 1 al 7

Esta tarea corresponde a la puesta en marcha de las actividades de monitoreo que se informaron en las tareas 4, 11 y 18 de cada programa, y está en estrecha relación con la tarea 21, ya que es el proceso que pone a prueba los instrumentos de recolección de datos. En función de la finalización de la implementación de los programas fueron desplegados todos los instrumentos de monitoreo.

Justificación

En los primeros cuatro meses se definieron los registros a realizar a fin de contar con todos los datos requeridos de las personas involucradas en la ejecución de los programas y destinatarias de los mismos (docentes, directivos, estudiantes, tutoras, mentores, etcétera). Los registros (conjuntamente con las encuestas) fueron los principales instrumentos de recolección de datos cuantitativos.

Acciones

- Sensibilización respecto de la importancia del monitoreo.
- Envío de los encuestas correspondientes.
- Recordatorios, de ser necesario, para la consecución de respuestas.
- Llenado de planillas de registro de las diferentes actividades.

Desarrollo

Inicialmente se acordaron las fechas de implementación de las encuestas tomando en cuenta los cronogramas previstos. Luego, se realizaron reuniones con los equipos de gestión para clarificar dudas respecto de los registros (contenido, modalidad, etcétera) y cuando fue necesario se realizaron ajustes. Comunicada la necesidad de evaluación y monitoreo se acompañó la ejecución de las actividades que le dieran satisfacción.

Programa de Formación de Líderes

Experiencias Memorables. Diseño y difusión entre los responsables de los siguientes registros:

1. Registro de participación de estudiantes primer año
2. Registro de participación de estudiantes segundo año

3. Registro de participación de estudiantes tercer año
4. Registro de participación de estudiantes cuarto año
5. Registro de participación de estudiantes quinto año
6. Registro de participación de estudiantes sexto año
7. Registro de participación de estudiantes séptimo año
8. Registro de participación otros roles primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año
9. Registro audiovisual de cada actividad primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año
10. Registro obras de los estudiantes primero y segundo año
11. Registro podcast de los estudiantes tercer año
12. Registro de participación Prácticas Sociolaborales (PSL) sexto y séptimo año
13. Cronograma completo de actividades realizadas en la escuela para sexto y séptimo año

Se confeccionaron plantillas para la carga de datos de cada nivel: primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo año.

En esta etapa se implementó la Encuesta Aproximación Experiencias Memorables Estudiantes para aquellas actividades que se realizaron a modo exploratorio en línea con la propuesta de las experiencias memorables, por ejemplo Charla sobre Empleabilidad (ver Anexo al final del apartado).

Capacitación en Gestión y Liderazgo

1. Registro Participantes PFLE y asistencia 2021 (registro iniciado, se irá completando a medida que avance en las actividades).

Se confeccionaron plantillas para la carga de datos de participantes, y asistencia. En esta etapa se llegó a implementar la Encuesta inicial PFLE (ver Anexo al final del apartado).

Taller de Innovación Social

Se confeccionaron plantillas para los diferentes registros.

2. Registro Estudiantes TIS (registro iniciado, se irá completando a medida que se avance en las actividades).
3. Registro Voluntarios TIS (registro iniciado, se irá completando a medida que se avance en las actividades).
4. Registro Docentes TIS (registro iniciado, se irá completando a medida que se avance en las actividades).

5. Registro Proyectos TIS.
6. Registro Tribunal de Selección TIS.

Programa Enlazar

1. Registro Estudiantes Curso PE (registro iniciado, se irá completando a medida que se avance en las actividades).
2. Registro Tutoras PE (registro iniciado, se irá completando a medida que se avance en las actividades).
3. Registro Convenios Empresas PE.
4. Registro Prácticas Laborales PE.

Se confeccionaron plantillas para los diferentes registros.

Conclusiones

Se cumplieron las metas que implicaban revisar los instrumentos de monitoreo existentes adaptándolos a los requerimientos de la edición 2021, para su puesta en práctica en el momento oportuno de la implementación. Asimismo, se crearon nuevos instrumentos en función de las nuevas líneas de acción planteadas para la misma edición.

Anexos

[Encuesta inicial PFLE implementada](#)

[Registros de participación PFLE, TIS, PE iniciados](#)

[Aproximación Experiencias Memorables Estudiantes](#)

Tarea 23. Evaluación de resultados

Responsable: Iriana Ferreyra

Meses: 1 al 7

Tras validar la teoría del cambio y la matriz de evaluación, y de cara a realizar avances en la planificación de la evaluación de resultados, se tomaron decisiones respecto de las instancias evaluativas participativas, se recolectó la información y se desarrolló el análisis de la información.

Justificación

Al inicio, se seleccionó una metodología mixta para la evaluación que contempla la recolección de datos para el registro de evidencias en indicadores relevantes, tanto como la interacción con las personas involucradas en los programas para recoger sus interpretaciones y apreciaciones respecto del funcionamiento de los mismos, logros y áreas de mejora.

A medida que fueron concluyendo etapas de implementación, se procedió a concretar las instancias evaluativas participativas previstas. Es así que ya se han podido realizar talleres de evaluación del Programa Enlazar y del Taller de Innovación Social.

Metodología

- Listado de actores involucrados en las actividades.
- Consideración de alternativas: talleres presenciales, grupos focales, entrevistas.
- Valoración de las oportunidades de recoger nueva información.
- Priorización de las instancias participativas a desarrollar para la evaluación de resultados.

Desarrollo

Se consideraron todas las posibilidades de implementar metodologías participativas para la evaluación de resultados, priorizando aquellas que ofrecen mayor potencial de aportar nueva información. Se agendaron tentativamente en los calendarios de implementación de los diferentes programas, y se ratificaron o rectificaron las previsiones de agenda a fin de comenzar a implementar acciones evaluativas.

Procesamiento y análisis de la información

Se realizó en primer lugar el análisis documental, en función de la información secundaria disponible. Posteriormente, se trabajó con toda la información primaria recogida a través de los instrumentos antes mencionados.

Se han seguido todos los lineamientos teóricos y técnicos de la evaluación antes convenida y los siguientes principios de la evaluación incremental, desarrollados por Michael Quinn Patton:

- a) Promover una evaluación enfocada en el aprendizaje y por tanto diseñada en conjunto con el equipo implementador del proyecto.
- b) Propiciar un ejercicio flexible y que permita adaptaciones según lo emergente en el proceso evaluativo mismo (dentro del marco de lo posible según el acuerdo contractual).
- c) Incentivar un proceso que contemple la complejidad del Programa Integral, adoptando un enfoque participativo e incluyente, que garantice las perspectivas de la diversidad de actores involucrados.
- d) Propiciar un proceso en el que se reconozca a la evaluación como ejercicio político y orientado al aprendizaje.

Elaboración de los informes de evaluación

Se ha realizado teniendo en cuenta la mayor practicidad para su uso por las organizaciones involucradas, teniendo presente una doble intención: por un lado, ayudar a la rendición de cuentas frente a las organizaciones que han aportado financiamiento, y por el otro, contribuir a la generación de aprendizajes, buenas prácticas y recomendaciones que sirvan de insumo para la programación futura.

Conclusiones

Se alcanzaron las metas planteadas, lo que permitió contar con un panorama claro hacia la ejecución de las diferentes instancias evaluativas, poniendo en el centro la participación de un abanico lo más amplio posible de grupos de personas vinculadas a los programas. Luego, se ha podido dar inicio a las actividades de evaluación propiamente dichas.

Anexos

[Calendario tentativo de las instancias evaluativas participativas a desarrollar](#)

[Evaluación intermedia PE 2021 / Evaluación final TIS 2021 / Evaluación final PFLE 2021](#)

Conclusiones

En este informe final se describen las tareas realizadas en la ejecución del programa, y se presenta el análisis de los resultados de la información que fue obtenida por parte de los distintos integrantes del programa, atendiendo en detalle a la particularidad de cada acción y, a la vez, buscando una mirada integral de mayor alcance que también se complementa con las recomendaciones correspondientes para futuras experiencias.

Desarrollar el programa con acciones dirigidas hacia dos grupos (Líderes Educativos y Estudiantes) ha colaborado con la prerrogativa de integralidad del programa, impactando en distintos niveles de modo simultáneo y acercando las acciones a la consecución del objetivo del Programa Integral Ecosistema de Vinculación Escuela-Trabajo, que es “Colaborar a generar oportunidades para el incremento de la calidad y terminalidad educativas en escuelas secundarias de la provincia de Córdoba, y para contribuir en la vinculación entre el ámbito educativo y los potenciales ámbitos productivos de inserción laboral de los estudiantes”.

En cuanto a la fase de Líderes Educativos, el diseño e implementación del PFLE en un aula virtual permitió llegar a toda la provincia, siendo mucho más favorecidas las escuelas del interior. Es posible asegurar que el material teórico desarrollado y la metodología empleada facilitaron el alcance de los objetivos pedagógicos, puesto que generaron procesos de reflexión del desempeño en la gestión de los directivos, característica clave para generar la transformación de las escuelas y así contribuir a la terminalidad escolar. En el desarrollo del curso los directivos han tenido una participación del 90 %, evidenciando el compromiso y el proceso constructivo y de fortalecimiento de las capacidades y habilidades para la gestión directiva. Sin embargo, se deben considerar cada una de las recomendaciones por etapa del Programa de Formación, de tal modo que puedan desarrollarse en un tiempo más holgado con la finalidad de permitir una mayor cantidad de tiempo en la revisión de materiales, encuentros sincrónicos y procesamiento de la información por parte de los participantes. A su vez, también es necesario mejorar el registro de datos a fin de tener información que luego permita el contraste con ediciones anteriores y así valorar el impacto de la propuesta.

En relación al Ecosistema de Vinculación, se alcanzó a realizar la presentación de lo previsto para cada nivel, y se solicitó a los equipos directivos y docentes de las escuelas que manifiesten su adhesión explícita respecto de cuáles niveles efectivamente desarrollarían las EM. Sin embargo, debido a la situación del contexto, los equipos directivos de las escuelas se encontraban en un proceso de reorganización y ajustes permanentes en el horario escolar, así como en la revisión permanente del personal de las escuelas. Los directivos expresaron que en esta situación no era viable el desarrollo de las EM, las condiciones no eran

propicias. Eso llevó a darle mayor foco a las EM del TIS y el Enlazar, así como al planteamiento de algunas iniciativas que coadyuvaran a los estudiantes del último ciclo a fortalecer su trayectoria escolar. Cabe destacar que esta dimensión es esencial para los directivos de las escuelas, y por ello se consideran dentro de las oportunidades de mejora la posibilidad de concretar el proyecto piloto que quedó pendiente en la edición 2021, partiendo de los resultados positivos evidenciados en la evaluación final del TIS 2021 y de la evaluación intermedia del PE 2021.

En lo concerniente al Taller de Innovación Social, es necesario subrayar que su adaptación a la virtualidad, la creación de una guía y la capacitación previa a los docentes facilitadores, permitieron el desarrollo del taller de forma autónoma en cada una de las escuelas. Se destaca también el número de proyectos que se inscribieron en la etapa final, no solo por la cantidad sino por su calidad, en los que fue posible observar el desarrollo de habilidades para la resolución de problemáticas sociales por parte de los estudiantes, en especial en aquellas escuelas que han participado años anteriores. Sin embargo, se relevaron algunos desafíos para una próxima edición, entre ellos poner especial atención a la planificación del inicio del TIS, para que preferiblemente sea al principio del segundo semestre, acordando con el establecimiento el cronograma de encuentros periódicos que permitan solventar dudas y tener una retroalimentación entre todos los docentes facilitadores. Al mismo tiempo, es necesario pensar para próximas ediciones la incorporación de estrategias que fortalezcan las habilidades de los estudiantes para la elaboración de los videos y así fomentar, en aquellos que no tienen las capacidades o equipamiento necesario, la mejora de la producción audiovisual. Otro aspecto a tener en cuenta es el proceso de recolección de datos de acompañamiento y seguimiento, no solo para el desarrollo de las actividades en sí, sino también para la obtención de información a través de los instrumentos dispuestos para asegurar la mejora continua. Finalmente, es importante considerar la ampliación de la convocatoria a sectores que no pertenecen a la red de escuelas de la FCM, a fin de alcanzar el mayor número de jóvenes, dado que hemos comprobado que el TIS aporta habilidades que les permiten a los estudiantes estar mucho más preparados para insertarse al ámbito productivo laboral.

Con respecto al Programa Enlazar, es posible decir que ha sido un gran acierto plantear la apertura hacia otras instituciones que no pertenecen a la red, ya que creció considerablemente el número de participantes en relación a experiencias anteriores.

Con el diseño y planteamiento de la propuesta curricular, y los materiales y estrategias para llevar adelante la capacitación, se evidenció que estos fueron significativos para el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades necesarias para la inserción de los jóvenes en el mundo laboral, a pesar de que al inicio del proceso de intermediación laboral, los tutores debieron invertir tiempo en reforzar temas actitudinales y de comportamiento tales como formas de comunicación con las empresas, compromisos

asumidos, revisión de CV, toma de decisiones en relación a su proyecto de vida, entre otros; de allí que se considere el fortalecimiento del compromiso de los estudiantes con respecto al proceso de capacitación. Al mismo tiempo, debido a la demanda de la economía del conocimiento, será conveniente considerar las habilidades específicas para esta área, por lo que una alternativa podría ser la incorporación de otros elementos a la capacitación.

Por otro lado, será necesario revisar el planteamiento del ritmo de la capacitación a fin de ajustar el desarrollo de las unidades (alternada o secuencialmente) así como la consideración del incremento de horas o de cantidad para los encuentros sincrónicos, debido a que en estos los estudiantes no solo despejaban las dudas, sino que también lo convirtieron en un espacio de profundización. La capacitación planteada en la virtualidad, si bien fue favorable para el acceso de los y las jóvenes a los materiales, demandó un tiempo de familiarización con la plataforma, a lo que se suma que sería conveniente considerar de forma previa los requerimientos técnicos de la capacitación y la situación de conectividad de los jóvenes.

Las tutorías, por su parte, han sido positivas en cuanto al acompañamiento, la recuperación y el sostenimiento de los y las estudiantes, y para evitar el abandono del programa, aunque no se haya alcanzado la meta planteada. Con esta experiencia del desempeño de los tutores, este será un rol que deberá fortalecerse tanto en el manejo de tareas administrativas propias del proceso de intermediación laboral (CIDI -PPP), como en el establecimiento de la comunicación con las escuelas, siendo preciso agrupar a las escuelas por tutores, ahondando en la sistematicidad y frecuencia de contacto con las mismas para que el mayor número posible de estudiantes culmine el programa y su inserción en la práctica laboral. Se entiende que por esto será oportuno generar materiales guías de trabajo para tutores sobre su rol.

Por último, en cuanto al proceso de intermediación laboral, este sigue siendo un elemento clave para el futuro, debido a que influye en cómo los jóvenes transitan su primera experiencia laboral y, al mismo tiempo, fortalece el vínculo entre los diferentes entes que tienen como objetivo común la inserción laboral de los jóvenes de las escuelas secundarias. No obstante, existen algunas consideraciones a tener en cuenta en una próxima edición, para evitar la extensión de los tiempos de esta etapa: el contacto con las empresas y el cierre de los acuerdos respectivos, es un paso trascendental que debe ser iniciado con mayor antelación; y también, enfatizar con las empresas la importancia de los tiempos de convocatoria a sus postulantes asignados, para evitar que se demore más allá de lo previsto en el calendario del programa, con el fin de prevenir la dilación de ejecución de estas tareas.

En lo concerniente a la asignación de puestos a jóvenes, esta resultó una tarea compleja para resolver con un proceso de matcheo automático en una base datos, ya que resultó en que un porcentaje considerable

de asignaciones fueron poco acertadas, e implicó un proceso de reasignaciones manuales personalizadas para satisfacer tanto las expectativas de los jóvenes como de las empresas involucradas. Es por ello que se cree conveniente reintroducir instancias presenciales que se complementen con instancias informatizadas. En este aspecto, es clave recordar que para determinados procesos son fundamentales las habilidades blandas y, por ende, no son susceptibles de automatización, en especial tratándose de una población objetivo vulnerable o de difícil acceso.

Observamos que para escalar el proceso de intermediación laboral sería necesario un rediseño de la tarea, generando un sistema que permita articular la oferta de perfiles de jóvenes y la oferta de puestos de trabajo de las empresas en un entorno donde puedan dialogar directamente ambos actores y puedan seleccionarse de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Respecto de los resultados del componente de Monitoreo y Evaluación, fue un proceso concebido de forma integral, abarcando no solo el análisis de los resultados, sino también de los procesos y de las estructuras que los posibilitan o dificultan. Para la recolección de la información se realizó un proceso de validación de cada instrumento, y además se implementaron distintas instancias con todos los actores involucrados. Los resultados obtenidos en relación a cada tarea se han descrito anteriormente, pero es importante destacar el análisis de los resultados en torno a la pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto de las iniciativas desarrolladas; encontrándonos con que todos mostraron pertinencia y coherencia en función al diseño y a su implementación. Un factor a tener en cuenta es la posibilidad de asegurar la firma de convenios para que se pueda establecer un estímulo como la asignación de puntaje al proceso de capacitación de los diferentes actores. Con respecto a la eficiencia operativa, a pesar de no haber alcanzado todas las metas propuestas, se logró escalar en el desarrollo de los programas, incluso a pesar de un factor que atravesó la ejecución: el peculiar contexto de la situación de pospandemia. En lo concerniente a la eficacia, vale la pena mencionar la formación de los líderes que se destacó por la generación en el plano del desarrollo de competencias de liderazgo y de gestión. En torno a los demás programas, habrá que revisar la relación entre las metas y la planificación de una nueva experiencia. En suma, será un gran desafío hacer los ajustes necesarios para una próxima edición y poder generar estrategias que permitan la sostenibilidad de cada iniciativa, así como la medición del potencial impacto de las mismas.

Finalmente, será decisivo el establecimiento permanente del proceso de evaluación del programa a fin de facilitar la toma de decisiones basada en la evidencia, sustentando así la continuidad y mejora del mismo o de proyectos derivados que pudieran surgir de su evolución, como paso decisivo para la puesta en marcha de las mejoras y la consolidación de las acciones que han generado buenos resultados.