

# El Programa Escuelas que Acompañan de Fundación Cimientos: experiencia en la provincia de Mendoza

The Fundación Cimientos Accompanying Schools Program:  
experience in the province of Mendoza

O Programa Escolas Acompanhantes da Fundação Cimientos:  
experiência na província de Mendoza

**Agustina Desalvo<sup>1</sup>**  
**Daniela Valencia<sup>2</sup>**

## Resumen

En este artículo explicamos en qué consiste el Programa Escuelas que Acompañan de Fundación Cimientos, poniendo el foco en su diseño, en sus pilares conceptuales, en su metodología y en las distintas estrategias pedagógicas que se llevan adelante para su implementación y puesta en práctica. Asimismo, presentamos algunos resultados que surgen de la implementación del año 2023 en la provincia de Mendoza y que ponen el foco en los Trabajos Integradores Finales (TIF) elaborados por los docentes de nivel secundario que participan del Programa. En estos trabajos los participantes del trayecto de formación diseñan un proyecto de acompañamiento a las trayectorias escolares en clave

---

<sup>1</sup> [agustinadesalvo@cimientos.org](mailto:agustinadesalvo@cimientos.org), Fundación Cimientos. Argentina

<sup>2</sup> [danielavalencia@cimientos.org](mailto:danielavalencia@cimientos.org), Fundación Cimientos. Argentina

institucional, cuyo núcleo consiste en el diseño de 4 dispositivos de acompañamiento en función de las problemáticas identificadas en la escuela y con enfoque en habilidades socioemocionales. En este artículo presentamos algunos datos generales que surgen de la evaluación de los TIF de Mendoza 2023. Además, analizamos una selección de cuatro TIF donde observamos, en términos más específicos, cómo los participantes del Programa abordaron su consigna. Por último, en las reflexiones finales del artículo, retomamos los puntos más relevantes del Programa y los ponemos en diálogo con las elaboraciones de los participantes.

**Palabras clave:** formación docente, acompañamiento a las trayectorias escolares, nivel secundario, proyecto institucional, habilidades socioemocionales

### **Abstract**

In this article we explain what the Fundación Cimientos Accompanying Schools Program consists of, focusing on its design, its conceptual pillars, its methodology and the different pedagogical strategies that are carried out for its implementation and putting into practice. Likewise, we present some results that arise from the implementation of the year 2023 in the province of Mendoza and that focus on the Final Integrative Project (TIF) prepared by the secondary school teachers who participate in the Program. In this TIF, the participants in the teaching path design a project to support school trajectories in an institutional manner, whose core consists of putting together 4 support devices based on the problems identified at school and focusing on socio-emotional skills. In this article we present some general data that arises from the evaluation of the Mendoza 2023 TIF, carried out by the Program team. In addition, we analyzed a selection of four TIFs, where we observed, in more specific terms, how the Program participants addressed their slogan. At last, in the final reflections of the article, we return to the most relevant points of the Program and put them in dialogue with the constructions of the participants.

**Keywords:** teacher education, school trajectories accompaniment, secondary level, institutional project, socio-emotional skills

### **Resumo**

Neste artigo explicamos em que consiste o Programa Escolas Acompanhantes da *Fundación Cimientos*, enfocando seu desenho, seus pilares conceituais, sua metodologia e as diferentes estratégias pedagógicas que são realizadas para sua

implementação e prática. Da mesma forma, apresentamos alguns resultados que surgem da implementação do ano 2023 na província de Mendoza e que se concentram nos Trabalhos Integrativos Finais (TIF) elaborados pelos professores de nível secundário que participam do Programa. Nesses trabalhos, os participantes do percurso formativo desenham um projeto para acompanhar as trajetórias escolares de forma institucional, cujo núcleo consiste no design de 4 dispositivos de apoio baseados nos problemas identificados na escola e com foco nas competências socioemocionais. Neste trabalho, apresentamos alguns dados gerais que surgem da avaliação do TIF Mendoza 2023. Além disso, analisamos uma seleção de quatro TIF, onde observamos, em termos mais específicos, como os participantes do Programa abordaram o seu slogan. Por último, nas reflexões finais do artigo, retomamos os pontos mais relevantes do Programa e os colocamos em diálogo com as elaborações dos participantes.

**Palavras-chave:** formação docente, acompanhamento de trajetórias escolares, ensino médio, projeto institucional, habilidades socioemocionais

## Introducción

Escuelas que Acompañan es uno de los programas de Fundación Cimientos; organización de la sociedad civil que, desde 1997, diseña e implementa programas en Argentina y Uruguay para promover el desarrollo de sociedades más justas y equitativas. La misión de Cimientos es favorecer la permanencia y el egreso de la escuela secundaria de jóvenes que viven en contextos vulnerables, mediante programas que mejoren la calidad de la educación e impulsen la continuidad educativa y/o la inserción laboral. En Argentina, actualmente la organización implementa cinco programas<sup>3</sup>, de los cuales Escuelas que Acompañan es la iniciativa más reciente.

El Programa Escuelas que Acompañan surgió en el año 2021, en pleno contexto de pandemia por COVID-19, la cual tuvo un fuerte impacto en la

---

<sup>3</sup> Además de Escuelas que Acompañan, Cimientos implementa el Programa Futuros Egresados; el Programa de Becas Universitarias; el Programa Red de Egresados y el Programa Alianzas y Red Cimientos. Ver [www.cimientos.org](http://www.cimientos.org)

educación. Como es sabido, América Latina fue la región con el cierre de escuelas más prolongado del mundo y Argentina fue uno de los países donde esta medida fue más duradera (OCDE, 2021). En este marco, las escuelas enfrentaron importantes cambios y tuvieron que realizar grandes esfuerzos para responder rápidamente a los nuevos desafíos que se presentaban: emergieron nuevos formatos escolares de la educación -híbrida, dual, bimodal- donde la escuela se trasladó al hogar de cada estudiante.

Para Fundación Cimientos el contexto de pandemia por COVID-19 implicó una oportunidad para adaptar, aprender y mejorar el modo en que, desde los distintos programas, se venía llevando adelante el acompañamiento a los adolescentes y jóvenes. Representó además la ocasión para diseñar un nuevo programa que, retomando experiencias de trabajo, puso el foco en las instituciones educativas, entendidas como actores clave en el proceso de acompañamiento a las trayectorias escolares. Así surgió el Programa Escuelas que Acompañan que se propone fortalecer los lineamientos y las capacidades institucionales de acompañamiento a las trayectorias en la educación media como parte del ejercicio de la función tutorial de la escuela.

Esta iniciativa se lleva adelante a partir de dos acciones principales: por un lado, a través de un trayecto formativo, que se lleva a cabo a lo largo del primer año de intervención y que está destinada a docentes en distintos roles; por otro, por medio de un espacio de intercambio (Red de Escuelas que Acompañan) donde, los participantes que completaron el trayecto, socializan experiencias vinculadas con la implementación de los proyectos desarrollados en el marco de la formación previa.

En este artículo explicaremos, por un lado, en qué consiste el Programa Escuelas que Acompañan, poniendo el foco en su diseño, en sus pilares conceptuales, en su metodología y en las distintas estrategias pedagógicas que se llevan adelante para su implementación y puesta en práctica. Por otro lado, presentaremos algunos resultados que surgen de la implementación

del año 2023 en la provincia de Mendoza y que ponen el foco en los trabajos integradores finales (TIF). Como veremos, en este trabajo los docentes que participan del trayecto de formación diseñan un proyecto de acompañamiento a las trayectorias escolares en clave institucional. El núcleo de este trabajo consiste en el armado de cuatro dispositivos de acompañamiento, en función de las problemáticas identificadas en la escuela y con enfoque en habilidades socioemocionales. En este artículo presentamos algunos datos generales que surgen de la evaluación, que hizo el equipo del Programa, de los TIF de Mendoza 2023. Además, analizamos una selección de cuatro TIF, donde observamos, en términos más específicos, cómo los participantes del Programa abordaron el trabajo según las pautas de elaboración propuestas por el equipo.

## **El Programa Escuelas que Acompañan**

### ***Objetivos, destinatarios y articulación para la implementación***

Escuelas que Acompañan surgió en el año 2021, por lo tanto, en 2024 transita su cuarto año de implementación. El objetivo general del Programa es fortalecer las capacidades institucionales de acompañamiento a las trayectorias escolares y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los estudiantes en escuelas secundarias urbanas y periurbanas de Argentina, mayormente de gestión estatal. En este marco, el Programa tiene 3 objetivos específicos:

1. brindar a quienes participan herramientas conceptuales que les permitan analizar las condiciones actuales de escolaridad en sus instituciones;
2. orientar a quienes participan en la construcción de propuestas institucionales para el acompañamiento de las trayectorias educativas de sus estudiantes con foco en el desarrollo de habilidades socioemocionales;

3. brindar instancias de intercambio y formación para quienes participan en la “Red de Escuelas que Acompañan”.

El Programa está dirigido principalmente a escuelas de nivel secundario de gestión estatal. Las escuelas participan del Programa a través de referentes escolares, con roles específicos. Cada institución elige hasta tres de ellos para ser parte de la propuesta formativa en nombre de la institución. Se trata, por lo tanto, de una formación en equipo. Los actores institucionales convocados se enmarcan en cuatro perfiles, de los cuales son prioritarios los dos primeros:

1. Equipos de liderazgo: directores, vicedirectores, asesores pedagógicos, jefes de departamentos.
2. Equipo escolar con función tutorial: profesores, profesores tutores, preceptores, equipos de orientación.
3. Equipo administrativo: secretarios y prosecretarios.
4. Autoridades educativas locales: equipos técnicos y supervisores de cada jurisdicción.

El Programa se implementa en articulación con los ministerios de educación de ciertas provincias, y actualmente, se lleva adelante en las provincias de Entre Ríos y Mendoza, desde 2022 y 2023, respectivamente. La articulación con los actores provinciales resulta beneficiosa en distintos sentidos: por un lado, la colaboración de las autoridades facilita la difusión y puesta en valor de la propuesta formativa en el marco de las políticas locales; además, los equipos de supervisión facilitan la gestión y el seguimiento de las escuelas participantes; asimismo, se genera la oportunidad de situar los contenidos sobre algunas temáticas; finalmente, se abre la posibilidad de obtener la resolución ministerial de puntaje docente con la acreditación de la formación, que resulta en un incentivo para el sostenimiento de la participación.

## **Pilares conceptuales**

Escuelas que Acompañan se asienta sobre tres nociones principales que lo encuadran conceptualmente: “Acompañamiento a las Trayectorias Escolares”, “Dispositivos institucionales de acompañamiento” y “Habilidades Socioemocionales”.

En primer lugar, los espacios denominados Acompañamiento a las Trayectorias Escolares tienen como función identificar las necesidades particulares de los estudiantes y abordarlas de manera efectiva. En estos espacios, la tutoría es clave porque se asienta en el conocimiento de todos los estudiantes de una institución, considerando su entorno, sus dificultades y sus posibilidades (Segovia Largo y Fresco Calvo, 2000; Viel, 2009; Satulovsky y Theuler, 2009; Dirí, 2015). Es responsabilidad de la escuela poner a disposición de cada estudiante adultos idóneos que tomen a su cargo esta tarea dentro de la institución y/o realicen el seguimiento del abordaje de dichas situaciones por parte de actores extraescolares.

Por lo tanto, en segundo lugar, cabe mencionar la relevancia que tienen los dispositivos institucionales de acompañamiento. En efecto, son las instituciones las que disponen de un conjunto de espacios, de tiempos, de lugares, de relaciones pedagógicas, de maneras de hacer que habilitan las trayectorias escolares (Cimientos y Ministerio de Educación de la Nación, 2019). Por ello, a la hora de diseñar dispositivos de acompañamiento a las trayectorias escolares resulta fundamental incluir al equipo docente para el ejercicio institucional de la función tutorial (Perrenoud, 2003; Cimientos y Ministerio de Educación de la Nación, 2019; Arias Ortiz et al., 2020).

Finalmente, los espacios de acompañamiento a las trayectorias escolares, junto con los dispositivos y recursos institucionales previstos para ellos, son propicios para fomentar el desarrollo de habilidades socioemocionales en cada joven. Existen evidencias de que estas habilidades, referidas al área del

comportamiento (como la autoestima, organización, responsabilidad, relaciones interpersonales, por ejemplo), tienen impacto en el desarrollo de la educación, de la carrera laboral e incluso en el nivel de ingresos de los individuos (Duckworth et al, 2007; Heckman y Kautz, 2014). La particularidad de las habilidades socioemocionales es que están mayormente afectadas por el contexto –y no tan determinadas por la genética como en el caso de las cognitivas- y presentan un período crítico de conformación que llega hasta la juventud. Es decir, son permeables a la intervención externa durante la adolescencia. Por ello, las escuelas secundarias son un actor crucial para el desarrollo de estas habilidades y la institución educativa, así como los adultos presentes en ella, resultan actores claves en la promoción de las habilidades para los jóvenes que transitan esta etapa (Durlak et al, 2011; Taylor et al, 2017).

El Programa Escuelas que Acompañan retoma el enfoque de habilidades socioemocionales construido por Fundación Cimientos en el marco de su programa pionero, Futuros Egresados. Este enfoque se basa en cinco dimensiones que consolidan las principales habilidades para la permanencia y el egreso efectivo en la escuela secundaria: autoconcepto (autoconocimiento y autoestima); responsabilidad y autonomía (compromiso; autocontrol y determinación; autonomía); planificación y organización del tiempo (planificación y proyecto de vida; organización del tiempo; hábitos de estudio; proyecto de vida); toma de decisiones (pensamiento crítico y creativo; entusiasmo por aprender; sentido de la oportunidad); y relaciones interpersonales (asertividad y comunicación; empatía y trabajo con otros; convivencia y resolución de conflictos; participación).



## Metodología

El trayecto de formación se lleva adelante de manera híbrida, entre los meses de abril y noviembre, y tiene una duración de 80 horas reloj. Estas horas se cumplimentan a partir de distintas acciones, que llevan adelante los docentes en los distintos espacios que propone el trayecto. Por un lado, se realizan ocho encuentros sincrónicos: siete encuentros virtuales de dos horas cada uno; y un encuentro presencial en la provincia donde se desarrolla el trayecto. Por otro lado, se llevan a cabo actividades asincrónicas tales como: “foros de reflexión” en los que los participantes profundizan sobre temáticas abordadas en los encuentros. Además, se contempla la realización de una “micropráctica situada”, que consiste en ensayar en la escuela una nueva estrategia o enfoque de intervención. El trayecto contempla también la elaboración de distintos tipos de actividades, como pasos previos a la elaboración del Trabajo Integrador Final (TIF).

En los encuentros se abordan los contenidos nodales del trayecto, estipulados en tres grandes módulos: “Las trayectorias y su acompañamiento como función integral e institucional”; “Desarrollo de HSE en la escuela y metodología para el acompañamiento de trayectorias”; y “Diseño y planificación de dispositivos de acompañamiento de trayectorias”. Se trabaja centralmente sobre la reflexión y construcción de problemas a partir del análisis de situaciones escolares y sus diversas formas de abordaje. Para esto se proponen dinámicas principalmente participativas y de intercambio entre escuelas, que se desarrollan a través del aula virtual. En el encuentro presencial se abordan los conceptos centrales de la formación y se realizan actividades experienciales y de diseño.

Entre cada uno de los encuentros sincrónicos, los participantes realizan distintas actividades virtuales asincrónicas -individuales y grupales- que les sirven de insumo para la realización del TIF. Este trabajo consiste en el diseño

de un proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias escolares (Proyecto ATE).

Para acreditar el trayecto cada participante debe asistir al menos a un 75% de los encuentros; completar al menos un 75% de las instancias de participación individuales y un 75% de las actividades grupales; y entregar y aprobar el trabajo integrador final grupal. Los participantes que confluyen y aprueban el trayecto obtienen un certificado con puntaje docente.

Una vez finalizado el año de capacitación, se invita a las escuelas que completaron el trayecto a integrar la “Red de Escuelas que Acompañan”. Es decir, un espacio de encuentro virtual donde los referentes escolares se reúnen para intercambiar experiencias vinculadas con el acompañamiento a las trayectorias escolares y la implementación de los dispositivos diseñados.

#### *Estrategias didácticas del trayecto formativo*

En términos generales, desde el Programa Escuelas que Acompañan se propone a las escuelas participantes, una estrategia de trabajo situado y basado en la práctica. En este sentido, se estimula que los docentes elaboren sus propios diagnósticos institucionales y que identifiquen problemáticas prioritarias de sus escuelas. De esta manera, parten de sus prácticas existentes y diseñan líneas de intervención acordes con los recursos disponibles en cada institución.

Este enfoque didáctico atraviesa y nutre todo el trayecto formativo que, como mencionamos en el acápite anterior, el trayecto de formación de Escuelas se lleva adelante principalmente a partir de encuentros virtuales sincrónicos. Estos encuentros se realizan a través de plataforma de videoconferencias pero a su vez, son grabados. Esta práctica brinda a los docentes que no pudieron conectarse al encuentro sincrónico, la posibilidad de verlos luego en diferido. Cada encuentro se acompaña de una presentación digital que lo vuelve más dinámico. Los docentes pueden acceder a la versión

audiovisual de los encuentros y al material que los acompaña, y descargarlos desde el aula virtual.

En cada encuentro virtual se realiza una actividad central en la que los participantes trabajan en equipo en salas de video-conferencia a partir de una consigna, cuya resolución luego comparten en una puesta en común. En estos espacios, se trabaja a partir de la asignación de roles y algunos participantes toman nota, mientras otros revisan el material de apoyo que les proporciona el equipo del Programa. El trabajo en equipo es un aspecto clave de la formación, que apunta a fomentar el intercambio entre los referentes escolares de una misma escuela y, a su vez, entre los referentes de las distintas escuelas que participan del trayecto de formación. Para esto, se utilizan herramientas digitales de trabajo colaborativo como muros, documentos compartidos en plataformas on line, trivias, cuestionarios, encuestas y nubes de palabras.

El trayecto formativo también incluye un encuentro presencial, en el que los participantes tienen la posibilidad de intercambiar cara a cara con otros colegas, conocer personalmente al equipo de Escuelas que Acompañan y realizar actividades enmarcadas en la capacitación. En estos espacios se recupera y se realiza un repaso de los conceptos principales trabajados en el trayecto; se proponen diversas dinámicas lúdicas, artísticas y de reflexión para que los docentes puedan consolidar aprendizajes de manera experiencial; y se realiza una actividad central de diseño y planificación. Esta actividad se desarrolla en modalidad taller, cada escuela diseña un dispositivo de acompañamiento a partir de la identificación de una problemática prioritaria. La jornada finaliza con la puesta en común de todos los diseños mediante una dinámica de retroalimentación entre pares.

Antes o después de cada encuentro virtual, se habilitan los foros de intercambio, que son instancias de participación individual en el aula virtual. Los foros propician un entorno de enseñanza y aprendizaje colaborativo, que

estimulan la reflexión y el análisis a través de las opiniones y los saberes que son puestos en circulación por los participantes del trayecto y el equipo del Programa. Estos intercambios permiten una comunicación asincrónica fluida y facilitan una respuesta preparada. Asimismo, entre cada encuentro virtual los participantes realizan distintas actividades en el aula virtual que ponen el foco en las trayectorias escolares de los estudiantes. A diferencia de los foros de intercambios, estas experiencias de trabajo son grupales y abonan luego el intercambio en las instancias sincrónicas compartidas.

Entre las actividades que se desarrollan a lo largo de la formación, nos interesa destacar la práctica situada, que implica el ensayo de una nueva estrategia o enfoque de intervención en el contexto institucional concreto; y el trabajo integrador final (TIF), que los participantes entregan cuando finaliza el trayecto. Este trabajo es de elaboración grupal, es decir, uno por escuela y, como veremos en el siguiente apartado, consiste en el diseño de un proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias escolares.

Cabe mencionar, por último, que el equipo de Escuelas que Acompañan – integrado por una coordinación y varios tutores- lleva adelante un rol fundamental a la hora de acompañar a los participantes del trayecto en la elaboración de las actividades y del TIF. A través del contacto periódico con los tutores (mediante la plataforma virtual, el mail institucional y la red WhatsApp), los docentes participantes conocen las fechas límite de cada entrega, las actividades adeudadas y los requisitos de acreditación. Además, desde el Programa se facilitan espacios de tutoría para fortalecer las trayectorias de los equipos escolares dentro del Programa. Se trata de espacios de intercambio optativos para grupos reducidos de escuelas o, incluso, un único equipo escolar, en los cuales se resuelven dudas y consultas. Los contenidos a trabajar se definen en función del momento de realización de la tutoría y de las necesidades de cada escuela, pero, en general, el foco se pone en la actividad de elaboración número 3 - que

consiste en la sistematización y análisis de las prácticas de acompañamiento a las trayectorias escolares que vienen desarrollando en la escuela-; y en el trabajo integrador final. Los espacios de tutoría están destinados a todo el equipo escolar participante del trayecto, pero se espera que al menos un integrante asista. Son propuestos por los tutores del Programa en determinados momentos del trayecto de formación y se implementan de manera virtual.

### **Escuelas que Acompañan en la provincia de Mendoza: elaboración de TIF 2023**

En el trabajo integrador final los participantes del trayecto de formación diseñan un proyecto de acompañamiento a las trayectorias escolares en clave institucional. El núcleo de este trabajo consiste en el armado de tres dispositivos de acompañamiento, en función de las problemáticas identificadas en la escuela y con enfoque en habilidades socioemocionales. Estos dispositivos pueden estar basados en experiencias previas de acompañamiento que se vienen desarrollando en la escuela o ser novedosos. Para su diseño, los participantes cuentan con una lista de cotejo que proporciona el equipo de Escuelas que Acompañan y que contiene los elementos que debe tener un buen dispositivo de acompañamiento. La elección de los dispositivos se enmarca en un diagnóstico de la escuela y sus necesidades que hacen los docentes participantes y que plasman en la fundamentación del TIF. El primer año del trayecto formativo culmina con la presentación y aprobación de este trabajo final y se espera que los docentes puedan implementar el proyecto durante el año siguiente.

Desde el equipo del Programa, se busca que las producciones que los participantes fueron elaborando a lo largo de la formación, les sirvan como insumo para elaborar el TIF al cierre del curso. La consigna para llevar a cabo el TIF se estructura en 3 partes: una fundamentación, que consiste en la descripción de la escuela identificando sus problemáticas prioritarias, la definición de su identidad y la proyección que los docentes participantes

desean para la institución; el diseño de 3 dispositivos de acompañamiento, que implica la definición de acciones consistentes con las problemáticas identificadas y con el enfoque de habilidades socioemocionales; y, por último, el análisis de viabilidad –que consiste en determinar en qué medida es posible implementar el proyecto- y el cronograma de implementación, que implica elaborar una planificación anual para el ciclo lectivo siguiente en la cual se detallan, entre otras acciones, las actividades que se llevarán a cabo.

Durante 2023, 46 escuelas participaron del Programa Escuelas que Acompañan en Mendoza, que sumaron un total de 146 participantes<sup>4</sup>. Es decir, 138 referentes escolares (3 por escuela). Aunque participaron escuelas de toda la provincia, la mayor cantidad se concentró en Guaymallén (8), Las Heras (5), San Martín (5) y San Rafael (5); el resto de los departamentos provinciales tuvieron una participación de 3, 2 o una escuela. De las 46 escuelas participantes, 35 (76%) entregaron el TIF. Aunque todas las escuelas aprobaron, en algunos casos el equipo del Programa les solicitó a los participantes hacer correcciones y volver a entregar el trabajo.

La evaluación de los TIF implica una primera instancia de trabajo colectivo del equipo del Programa donde los tutores y la coordinación aúnan ciertos criterios: la integración de los contenidos trabajados en los módulos del trayecto; el cumplimiento de todos los componentes de la consigna; la coherencia interna del trabajo; la presencia de reflexiones fundamentadas; la presentación de acciones viables de ser implementadas; la claridad en los modos de escritura. Asimismo, se utiliza una lista de cotejo para evaluar los dispositivos diseñados y determinar cuáles reúnen los elementos necesarios para ser eficaces. Luego del primer momento de intercambio, los tutores trabajan individualmente y remiten algunos de los TIF que corrigen a la

---

<sup>4</sup> Si bien el Programa prevé la participación de 3 referentes por institución, en este caso varias escuelas solicitaron la participación de 4 actores escolares; por eso el total de participantes fue mayor a 138.

coordinadora del Programa, quien a su vez realiza una revisión. Finalmente, los TIF son calificados con la valoración “excelente”, “muy bueno”, “bueno”, o “regular”. Para objetivar criterios al momento de corregir se utiliza una rúbrica. Desde el equipo de Escuelas que Acompañan se aspira a que todos los participantes elaboren una buena propuesta y aprueben el trayecto, por ello es fundamental el seguimiento en la elaboración del TIF y las instancias de intercambio para resolver cualquier tipo de duda. Si la presentación no cumple con los requisitos de la consigna, el equipo puede solicitar que se rehaga el trabajo. Son pocos los casos que habitualmente se encuentran en esta situación.

Para la cohorte de Mendoza 2023, de las 46 escuelas participantes, 35 (76%) entregaron el TIF. Todas aprobaron. El equipo del Programa detectó como principales fortalezas de los trabajos entregados que los participantes respetaron las consignas y formato solicitado; que la mayoría de las escuelas logró identificar problemáticas prioritarias de su institución y diseñar dispositivos consistentes con esas problemáticas; que la mayoría de los equipos escolares comprendieron la importancia de trabajar las habilidades socioemocionales para abordar las problemáticas identificadas. Sin embargo, se observaron también algunas dificultades relacionadas, por ejemplo, con la forma de redacción de las problemáticas y de los objetivos; y con la definición de los materiales, tiempos y espacios necesarios para implementar los dispositivos.

Para especificar las observaciones generales del equipo del Programa sobre los TIF, en este artículo presentamos el análisis de una selección de trabajos, en los que examinamos cómo los participantes del Programa abordaron las pautas de elaboración propuestas por el equipo. Se seleccionaron cuatro TIF de manera intencional, considerando las zonas con mayor participación de escuelas (Guaymallén, Las Heras, San Martín y San Rafael). Por cada una de estas zonas se eligió un TIF que hubiera sido calificado como “bueno”, “muy

bueno” o “excelente” por el equipo del Programa, ya que el 70% del conjunto de los trabajos aprobados –es decir, la mayoría- fue calificado de esa manera.

El contenido de los trabajos fue sistematizado teniendo en cuenta tres aspectos principales: la comprensión, por parte de los participantes del trayecto formativo, del sentido y relevancia de elaborar un proyecto institucional de acompañamiento; la comprensión, por parte de los participantes, de las principales problemáticas en relación con las trayectorias escolares; y el diseño, por parte de los participantes, de dispositivos concretos y completos de acompañamiento y desarrollo de HSE, acordes con las problemáticas identificadas.

#### **a. Comprensión del sentido y relevancia de elaborar un proyecto institucional de acompañamiento**

En el caso de la escuela de Guaymallén, se observa claramente en el TIF seleccionado la comprensión por parte del equipo escolar de la importancia de diseñar un proyecto institucional de acompañamiento: favorece un abordaje educativo integral, donde el foco no esté puesto solo en los aspectos académicos sino también en las particularidades de cada estudiante.

*“Creemos que el realizar un proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias de los estudiantes es fundamental para garantizar un enfoque educativo completo y centrado en el alumno, abordando no sólo los aspectos académicos. También nos sirve para prevenir el abandono escolar, [para pensar la] orientación vocacional, [el] apoyo socioemocional [y la] colaboración con [las] familias y [la] comunidad.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de Guaymallén – Trayecto formativo 2023).*



En el caso de la escuela de Las Heras, el proyecto institucional diseñado es una primera instancia para comenzar a dar respuesta a las problemáticas que atraviesan a la escuela. En el TIF elaborado por el equipo escolar que participó de la formación, se observa la relevancia que tiene para la escuela contar con un proyecto de estas características:

*“...se considera como fundamental la existencia de un proyecto como el que estamos planteando. Es un punto de partida desde el cual podemos pensar propuestas y llevarlas a cabo, para de manera progresiva ir dando respuesta a las problemáticas presentadas. Por otro lado, el espacio de la reflexión de la práctica docente, la capacitación, el trabajo en equipo - factores que han estado presentes para el desarrollo de este proyecto-, es lo que nos permite construir una escuela cada día mejor.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de Las Heras – Trayecto formativo 2023).*

En cuanto a la escuela del departamento de San Martín, el equipo escolar puso el foco en explicar qué es una “escuela que acompaña”. Si bien en este caso los docentes no hacen mención explícita a la relevancia de elaborar un proyecto institucional, el sentido que tiene para la institución diseñar un proyecto con foco en el acompañamiento de las trayectorias escolares se desprende de la definición que la escuela elaboró acerca de qué es una escuela que acompaña:

*“Una escuela que acompaña es aquella en donde todos sus actores caminan a la par´ y allí donde hay vacío, pueda ser el complemento perfecto para concretar expectativas diseñadas en conjunto, porque nunca el paso por la escuela secundaria quedará en el olvido, siempre será el promotor de grandes adaptaciones; valorando además los múltiples causales que perjudican estos procesos fundamentales en la vida de los*

*estudiantes y que a la vez deben conjugarse entre capacidades, aprendizajes y proyectos. Si nuestros estudiantes encuentran el amparo en esta escuela, habrá cobrado sentido nuestra noble tarea de educar para la vida.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de San Martín – Trayecto formativo 2023).*

Finalmente, en relación con la escuela de San Rafael, en el TIF elaborado se observa que el equipo escolar participante, plasmó claramente cuál es el sentido de diseñar un proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias escolares y comprende la necesidad de acompañar a los estudiantes desde los distintos roles institucionales:

*“En nuestra escuela, entendemos la importancia de un proyecto de acompañamiento, interpretando al acompañamiento como una construcción compartida entre diferentes actores en la que, tanto los acompañantes como los acompañados, experimentan mejoras importantes en los objetivos planificados, generando aprendizajes significativos y crecimiento socio emocional.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de San Rafael – Trayecto formativo 2023).*

#### **b. Comprensión de las principales problemáticas en relación con las trayectorias escolares**

El equipo escolar de la escuela de Guaymallén comprende que sus estudiantes transitan sus trayectorias escolares con ciertas dificultades que se vinculan sobre todo con la falta de comunicación entre las partes que integran la comunidad educativa, lo que deriva en tensiones que dificultan la convivencia escolar:

*“...nuestros/as estudiantes atraviesan trayectorias débiles. [Por eso] decidimos como institución brindar el espacio adecuado en los tiempos reglamentados y enfocarnos en trabajar las habilidades socioemocionales para resolver la falta de comunicación efectiva entre las partes involucradas. [Esto puede] generar tensiones y dificultades, problemas de disciplina por no cumplir las normas de convivencias y falta de empatía entre los agentes involucrados.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de Guaymallén – Trayecto formativo 2023).*

En el caso de la escuela de Las Heras, el equipo escolar participante, logró identificar muy claramente un conjunto de dificultades que impactan sobre las trayectorias escolares y postescolares de los estudiantes. En los problemas mencionados, se hace evidente en los estudiantes y en sus responsables adultos, la carencia de ciertas habilidades socioemocionales clave, como la motivación, responsabilidad y organización:

*“Dificultades para: poder llevar un aprendizaje continuo y lograr una asistencia regular a clases; para confiar en sus propias capacidades y posibilidades, lo cual se relaciona con la autoestima de los/as estudiantes; para relacionarse con su entorno de manera positiva; para lograr el compromiso de las familias con las trayectorias escolares de sus hijos e hijas; para establecer un proyecto de vida y proyecto postescolar. Falta de organización, motivación y autonomía por parte de los/as estudiantes para lograr trayectorias escolares exitosas.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de Las Heras – Trayecto formativo 2023).*

En cuanto a la escuela de San Martín, el equipo escolar identificó en el TIF problemáticas vinculadas con el contexto social que afectan el desarrollo de

las habilidades socioemocionales de los estudiantes y sus trayectorias escolares y postescolares:

*“...nuestra institución está atravesada por un complejo conjunto de desórdenes sociales que afectan directamente sobre las emociones y por tanto el rendimiento académico de los jóvenes. Nuestros sueños y esperanzas se focalizan en formar estudiantes capaces de pensar proyectos de vida, que tengan oportunidades y sean capaces de tomar las mejores decisiones.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de San Martín – Trayecto formativo 2023).*

Por último, en cuanto a la escuela de San Rafael, el equipo escolar logró identificar con claridad una serie de dificultades que atraviesan los estudiantes de la institución en sus distintos años escolares:

*“El análisis hacia el interior de nuestra institución (...) nos permitió identificar las principales problemáticas en relación con las trayectorias escolares: dificultades para adaptarse al nivel secundario, dificultades en la comprensión lectora, dificultades en la resolución de problemas, dificultades en la especificidad de la orientación, dificultades en convivencia por el mal uso de las redes sociales, dificultades para lograr el egreso efectivo.” (Del TIF elaborado por el equipo escolar de escuela de San Rafael – Trayecto formativo 2023).*

**c. Diseño de dispositivos concretos y completos de acompañamiento y desarrollo de HSE, acordes con las problemáticas identificadas**

Para hacer frente a las dificultades observadas en la institución –vinculadas con la convivencia escolar y su repercusión sobre las trayectorias de los estudiantes- la escuela de Guaymallén elaboró un dispositivo de

acompañamiento denominado “Clima áulico = buen rendimiento”. En el TIF los referentes escolares identificaron como problemática la “dificultad en la convivencia entre docente – alumno - preceptor que imposibilita el buen rendimiento de su aprendizaje.” Y para abordarla se plantearon dos objetivos: “que los estudiantes logren un buen clima escolar, para obtener mejores resultados en sus aprendizajes; que los alumnos descubran a través del autoconocimiento, diferencias, fortalezas y debilidades para aceptar diversas opiniones.” Las habilidades socioemocionales que se propone trabajar son el autoconocimiento y las relaciones interpersonales. Para esto, el equipo escolar propuso distintas actividades: talleres de autoconocimiento; una capacitación sobre resolución de conflictos, destinada a ciertos referentes escolares; talleres sobre vínculos y relaciones interpersonales, para enfocarse en la importancia de las emociones y la empatía.

En el caso de la escuela de Las Heras, una de las dificultades identificada por el equipo escolar que participó del trayecto, se relacionaba con el bajo compromiso de las familias con las trayectorias escolares de sus hijos. Por eso, uno de los dispositivos diseñados se llama “Familias que acompañan” y tiene como objetivos “que los/as estudiantes logren construir una mirada positiva en el desarrollo de sus metas acompañados/as de su entorno familiar; que los/las estudiantes logren mejorar y construir un vínculo de trabajo conjunto entre las familias y los diferentes actores de la comunidad educativa”. Las habilidades socioemocionales que el equipo escolar se planteó trabajar fueron relaciones interpersonales (específicamente, participación) y responsabilidad y autonomía (específicamente, compromiso). En el proyecto, se plantearon distintas actividades para encauzar los objetivos definidos: un encuentro de convivencia con estudiantes, docentes y familias de 5to año; un taller con familias y estudiantes de 5to año con foco en el acompañamiento a las trayectorias y

en la necesidad de asumir un rol activo en la escolaridad de los jóvenes; instancias de acompañamiento a las familias en las actividades propuestas.

En relación con la escuela de San Martín, el equipo escolar se planteó, entre otros dispositivos de acompañamiento, el que denominaron “Arcoíris de oportunidades”, que busca dar respuesta a las problemáticas sociales y familiares que perjudican el rendimiento académico. Los principales objetivos de este dispositivo son “identificar las problemáticas sociales y familiares que afectan el desarrollo de las trayectorias escolares; y reconocer las habilidades emocionales que permitan una sana convivencia, basada en el respeto a la vida y a la práctica de buenos hábitos.” En cuanto a las habilidades socioemocionales a trabajar, el equipo escolar participante definió las siguientes: autoconocimiento y autoestima; entusiasmo por aprender y sentido de la oportunidad. Entre las actividades propuestas para llevar a cabo estos objetivos, se destacan: “Participar en talleres de autoconocimiento y autoestima; Realizar visitas a hogares de niños y/o ancianos; Crear material audiovisual que transmita el valor de la vida humana, su intimidad, sus derechos y la necesidad de aprender en entornos armoniosos.”

Finalmente, el equipo escolar de la escuela de San Rafael, diseñó distintos dispositivos para dar respuesta a las problemáticas identificadas en la institución escolar. Entre ellos se destaca el que denominaron “¿Qué hacemos el día después?”, diseñando para estudiantes del último año, que tiene como objetivos: “que los estudiantes puedan indagar sobre sus propios deseos y aspiraciones académicas y/o profesionales; que los estudiantes puedan, a partir de una entrevista personalizada, reafirmar sus pretensiones académicas, o cambiarlas de no cumplir con sus expectativas.” Las habilidades socioemocionales que se propone trabajar en este caso se vinculan con el sentido de la oportunidad y el proyecto de vida. Para implementar este dispositivo, los docentes que participaron del proyecto se

plantearon las siguientes acciones: “relevamiento de las aspiraciones académicas o del mundo laboral de cada uno de los estudiantes; entrevistas personalizadas con profesionales y/o estudiantes avanzados de diferentes carreras de nivel superior o trayectos de capacitación laboral; visitas a instituciones de nivel superior o de capacitación laboral en pequeños grupos, según aspiraciones personales”.

### **Reflexiones finales**

En este artículo nos centramos, por un lado, en el primer componente del Programa Escuelas que Acompañan –el trayecto formativo- y observamos fundamentalmente su metodología de implementación. Por otro lado, examinamos en qué consiste el Trabajo Integrador Final que los referentes escolares elaboran y presentan una vez finalizada la formación. Para ello analizamos una selección de TIF diseñados por equipos escolares de la provincia de Mendoza, que participaron del Programa en 2023.

En relación con el trayecto formativo, cabe destacar algunos aspectos que diferencian este Programa de las capacitaciones tradicionales. Por un lado, se trata de una estrategia basada en la formación en equipo y situada en el contexto específico de cada institución escolar. En este sentido, se distancia de las formas de capacitación tradicionales dirigidas “al docente”, al individuo, considerado en abstracción de su pertenencia institucional. Se trata, además, de una formación que se implementa mayormente a distancia, donde -como sucede en otras instancias formativas que utilizan plataformas virtuales- se promueve el intercambio entre los participantes de distintas localidades provinciales; y la socialización de recursos, experiencias y opiniones entre pares. De este modo, rompe con la interacción vertical característica de las formas de capacitación clásicas y pone a disposición un conjunto de tutores que promueve instancias de formación donde el intercambio entre pares y la escucha son primordiales.

Finalmente, el trayecto implica la elaboración de un proyecto institucional concreto, que parte de las condiciones institucionales específicas donde se desempeñan los docentes. En este sentido, la propuesta formativa considera valiosos los saberes que portan los docentes, su conocimiento práctico y contextual; y es sobre esa base que enmarca su propuesta teórica. En efecto, los dispositivos que diseñan los docentes tienen la fortaleza de haber sido pensados en el marco de un corpus que pone el foco en el acompañamiento a las trayectorias escolares y en el desarrollo de habilidades socioemocionales. En esta línea, consideramos que una de las principales fortalezas del Programa Escuelas que Acompañan se vincula con el diseño de un proyecto de acompañamiento a las trayectorias escolares situado y en clave institucional. Además, es destacable que brinda a los participantes herramientas conceptuales para ordenar y sistematizar un conocimiento preexistente; herramientas que, a su vez, posibilitan que ese conocimiento comience a circular por la escuela más allá del aula y se vaya institucionalizando a partir de ciertas prácticas concretas.

Cabe mencionar, no obstante, que si bien la consigna para la elaboración del TIF contempla un análisis de viabilidad de las condiciones de implementación que existen en las instituciones, muchas veces la puesta en práctica concreta implica nuevos desafíos. ¿Se ven afectadas las horas de trabajo de los docentes? ¿Y las de los equipos de orientación escolar? ¿De qué manera se pueden reorganizar las horas disponibles para llevar a cabo los dispositivos diseñados? ¿Es necesario convocar personal experto, ajeno a la institución, para llevar adelante los talleres o prácticas propuestas? En definitiva, ¿cuentan las escuelas con los recursos –humanos y/o materiales– suficientes para implementar los dispositivos planificados? Sin lugar a dudas, estos y otros interrogantes deben ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha los dispositivos diseñados en el marco de cada proyecto institucional.



En relación con los TIF, hemos observado que los docentes de las escuelas participantes comprenden la importancia de contar con un proyecto institucional de acompañamiento a las trayectorias escolares en clave institucional: porque favorece un abordaje educativo integral, donde cada actor escolar cumple un rol clave; porque promueve el abordaje de las trayectorias escolares considerando las particularidades de cada estudiante pero en el marco de ciertas problemáticas comunes a todos los estudiantes de la institución; porque propone el diseño de dispositivos de acompañamiento con foco en el desarrollo de habilidades socioemocionales, que resultan clave para abordar las diferentes problemáticas identificadas.

Las problemáticas identificadas por los docentes de las distintas escuelas se vinculan entre sí y parecen ser producto de un contexto macro que -más allá de las particularidades de cada institución- las explica y enmarca: el abandono escolar; la convivencia en la escuela; las dificultades para concretar el egreso efectivo y definir un proyecto de vida postescolar; el poco involucramiento de los referentes adultos (padres, madres, tutores a cargo) en las trayectorias escolares de los estudiantes y en la propia institución escolar; son -desde el punto de vista de los docentes- problemáticas comunes que atraviesan a las distintas escuelas.

En este marco, los distintos dispositivos diseñados por los docentes de las escuelas de Mendoza, resultan clave para comenzar a instrumentar respuestas a las problemáticas identificadas: “Clima áulico = buen rendimiento”; “Familias que acompañan”; “Arcoíris de oportunidades”; “¿Qué hacemos el día después?”, son algunos de los nombres que los equipos escolares eligieron para estos dispositivos. En cada uno de estos dispositivos es clave el enfoque de habilidades socioemocionales. Como se observó en el apartado anterior, los proyectos elaborados por cada equipo docente planifican trabajar con ciertas habilidades socioemocionales en función de las dificultades identificadas en el espacio institucional concreto.

Este enfoque, que el Programa Escuelas que Acompañan enfatiza en su propuesta, facilita el abordaje de situaciones específicas con estudiantes y favorece el análisis asertivo de ciertas problemáticas. En este sentido, propicia un acompañamiento efectivo de los estudiantes y permite conceptualizar prácticas que, en algunos casos, los docentes ya vienen realizando en las escuelas de manera espontánea.

En síntesis, el Programa que analizamos promueve un trayecto de formación que se basa en el trabajo en equipo, en el intercambio entre pares y en la elaboración de actividades situadas en las problemáticas concretas y relevantes de las instituciones escolares. Entre estas actividades se destaca la elaboración de un proyecto institucional, donde los docentes diseñan dispositivos de acompañamiento a las trayectorias escolares y ponen en juego las herramientas conceptuales que propone el trayecto. La implementación futura de estos proyectos resulta, sin lugar a dudas, desafiante. Depende, no solo del contexto específico de cada institución escolar, sino también del contexto local, provincial y –en última instancia– nacional. En este sentido, creemos que la voluntad de implementación se encuentra condicionada, evidentemente, por las posibilidades concretas y materiales, vigentes en cada momento. Más allá de esto, consideramos que los saberes que el trayecto formativo acerca a los actores escolares participantes resultan de gran valor; saberes que, a su vez, esos actores ponen en circulación en el contexto de cada escuela a través de su propia práctica.

## Referencias

Arias Ortiz, E., Hincapié, D., Paredes, D. (2020). *Educar para la vida: El desarrollo de las habilidades socioemocionales y el rol de los docentes*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Cimientos – Ministerio de Educación de la Nación (2019). *Memorias del Trayecto de Formación “Secundaria 2030: Acompañamiento a las Trayectorias Escolares”*. Ministerio de Educación de la Nación.

- Dirié, C. (Coord.) (2015). Las tutorías en la educación secundaria en el marco del Plan de Mejora Institucional: estudio en tres jurisdicciones. Ministerio de Educación de la Nación.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Mathews, M., y Kelly, D. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). Enhancing students' social and emotional development promotes success in school: Results of a meta-analysis. *Child Development*, 82, 405-432.
- Heckman, J. J. & Kautz, T.D. (2014). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464.
- OCDE (2021). América Latina tras el COVID-19: cómo impulsar una recuperación tan deseada. Departamento de Economía. OCDE.
- Perrenoud, P. (2003). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Graó.
- Satulovsky, S. y Theuler, S. (2009). Tutorías: un modelo para armar y desarmar. La tutoría en los primeros años de la escuela secundaria. Noveduc.
- Segovia Largo, A., Fresco Calvo, X. (2000). La acción tutorial en el marco docente. Seminario Gallego de Educación para la Paz.
- Taylor, R. D., Durlak, J. A., Weissberg, R. P & Oberle, E. (2017). Promoting Positive Youth Development Through School-Based Social and Emotional Learning Interventions: A Meta-Analysis of Follow-Up Effects. *Child Development*, 88, 1156-1171.
- Viel, P. (2009). Gestión de la Tutoría Escolar. Noveduc.