



**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**

**Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social**

**Maestría en Dirección de Instituciones Educativas**

“Las acciones de gestión del Director en la implementación de la metodología de Enseñanza del Aprendizaje Basado en Proyectos diseñados de manera interdisciplinaria, en la Escuela Secundaria Técnica N° 4 del Partido de Berazategui.”

Estudio de caso

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Maestrando:** Prof. Lic. Silvana Edith Policastro

**Directora del Trabajo Final:** Prof. Mg. Claudia Zysman

**Cohorte: Primera**

**4 de abril de 2023**

## ÍNDICE

---

Agradecimientos	3
Prólogo	4
Resumen	7
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	9
1.1- Tema de investigación	10
1.2- Descripción de la Situación Problemática	10
1.3- Problema de Investigación	10
1.4- Pregunta de Investigación	18
1.5 – Objetivos	19
1.5.1- Generación de Conocimiento	19
1.5.2- Acción e Intervención de la Realidad	20
<b>CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO</b>	21
2.1- Estado del Arte	21
2.2- Marco Teórico	30
2.2.1- Contexto: La Escuela Secundaria Técnica	30
2.2.2- Funciones y Rol del Director de una Institución de Educación Secundaria Técnica	34
2.2.3- Concepto de Gestión Educativa	37
2.2.3.1- Dimensiones de la Gestión Educativa	43
2.2.3.1.1- Dimensión Pedagógica	43
2.2.3.1.2- Dimensión Administrativa Organizacional	46
2.2.3.1.3- Dimensiones Socioeducativas y Comunitarias	50
2.2.4- Herramientas de Gestión Educativa	52
2.2.4.1- La Planificación Estratégica y el Proyecto Institucional	52
2.2.4.2- Proyecto Estratégico de Supervisión	54
2.2.4.3- Agenda del Director	58
2.2.4.4- La Evaluación y el Proyecto de Evaluación Institucional	59
2.2.5- Los Enfoques de Liderazgo de los Directores Escolares	61
2.2.5.1- Tipos de Liderazgo	61
2.2.5.2- El liderazgo del Director en las Instituciones Educativas desde la Gestión de los Equipos de Trabajo.	63
2.2.5.3- La Influencia del Director como Líder del Trabajo en Equipo	67
2.2.6 - Proyectos Institucionales de Enseñanza	70

	2
2.2.6.1- Definición de Proyecto	70
2.2.6.2- La Implementación de Proyectos y las Acciones del Director	72
2.2.6.3- Una Metodología de Enseñanza en la Educación Secundaria	73
2.2.6.4- El Rol del Director Frente a la Enseñanza y al Aprendizaje Basado en Proyectos	74
2.2.6.5- Acciones del Director Vinculadas a la Metodología del Aprendizaje Basado en Proyectos Interdisciplinarios	78
2.3- Relevancia Académica y Social	81
<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	85
3.1- Diseño Metodológico de Investigación	85
3.1.1-Método elegido: Estudio de Casos	86
3.1.1.1-Universo de Estudio	88
3.1.1.2-Unidad de análisis: Docentes de la EESTN°4 de Berazategui	88
3.1.1.3-Selección de casos. Muestreo Caso Único	88
3.2- Contexto De La Investigación	89
3.2.1- Caracterización de la Institución Educativa estudiada	89
3.3- Recolección y Análisis De Datos	92
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	96
4.1 - Análisis e Interpretación de los Resultados de los Cuestionarios	96
4.2 - Análisis e Interpretación de las Entrevistas Realizadas	106
4.2.1-Análisis Global de las Entrevistas de Docentes	110
4.2.2-Análisis de la Entrevista a la Directora	114
4.3 - Contrastación De Los Resultados con la Praxis del Director	115
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES</b>	120
5.1- Conclusiones asociadas a la investigación	120
<b>6-BIBLIOGRAFÍA</b>	124
<b>7-ANEXO</b>	134

## Agradecimientos

A mi hija Ivanna por ser tan comprensiva y paciente. Desde su corta edad, me acompañó y hoy, es ella una estudiante brillante. Es mi maestra en la vida.

A mi esposo por su apoyo incondicional y estímulo en tiempos difíciles.

A mis profesores de la Universidad del Salvador, por ser grandes profesionales. Supieron enseñarme con humildad y transformaron mis debilidades en fortalezas.

A mi Directora de Tesis, Mg. Claudia Zysman, por su atenta y cuidadosa orientación, por alentarme a seguir adelante y por sus críticas constructivas, que siempre me ayudaron a mejorar.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Prólogo

Cuando alguien dice en la escuela que “los directivos deberían ser personas que se han capacitado para ejercer el cargo de gestión”, se puede estar de acuerdo o no, pero seguramente coincidimos en que, no todos gestionan igual y no sabemos bien cuál es el motivo que hace a la diferencia. Parecen muy apropiadas y certeras, las palabras pronunciadas por Bernardo Blejmar (2005) en su libro *Gestionar es hacer que las cosas sucedan* donde “...se torna esencial el reconocimiento de que el hacer, el modo de hacer, es constituyente del ser, de las identidades institucionales y profesionales”.

Al construir la figura de un Director, viene a la mente la cuestión de la jerarquía, como si fuera esa designación en el cargo, lo habilitante del cumplir y hacer cumplir, un mandato de funciones extensas para cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Uno se pregunta... con la jerarquía, ¿es suficiente? Sandra Nicastro, tiempo atrás, expresó:

La jerarquía entre los Directores, Directoras y los docentes, es una situación de asimetría que ordena, organiza la relación. Pero no es necesariamente lo único que comanda, en el sentido de lo que allí se produce o allí se da. Se trata de distintos recorridos, experiencias, perspectivas que se reúnen alrededor de una perspectiva, un problema o un fenómeno, que se quiera revisar o problematizar.<sup>1</sup>

El tema reside en determinar qué aspectos conforman la idea de un buen Director y en parte cuáles son las distintas acciones que realizan para aportar a una mejora. El hacer y la puesta en práctica, en las escuelas secundarias técnicas, tienen un propósito fundamental definido en la Ley

---

<sup>1</sup> Sandra Nicastro (2021). Capacitación de Directores. INFOD. <https://youtu.be/SXupzGIuzKA> haciendo referencia a la gestión y el gobierno institucional

26058 del año 2005<sup>2</sup>. Refiere a la construcción en los estudiantes de capacidades y habilidades, para continuar con sus estudios superiores e insertarse a futuro, en el mundo del trabajo y la producción y ejercer en plenitud sus derechos ciudadanos. Este es el motivo fundamental que muestra de las necesidades que tiene la modalidad de enseñanza de la Educación Técnica y, por ende, la visión que debería tener quien dirige la institución educativa. Los aprendizajes con los que egresa un estudiante son el resultado de la articulación y del trabajo colaborativo del equipo docente y directivo, en su totalidad. El rol del Director y su equipo, es el de planificar, orientar y concretar acciones dentro y fuera de la escuela. Es acercarse a las nuevas demandas de la sociedad, con un estilo alternativo y no sólo desde la gestión pedagógica, que es importante; como, por ejemplo, la dinámica de las clases, la articulación entre las materias e incorporar al proceso de enseñanza nuevas formas de gestionar el diseño curricular, si no que abarca otros aspectos igualmente importantes al momento de trabajar en un proyecto.

Cuando se habla de un Director, se imagina a alguien que tiene la función de liderar, de proponer un cambio que observa como una necesidad en la institución y el deseo de producir mejores enseñanzas... Se entiende que la función del trabajo basado en proyectos termina siendo regulador de las acciones en la escuela. La frase de una inspectora avezada al momento de poner en marcha un proyecto en relación a “¿De dónde venimos y hacia dónde vamos?” a partir de lo cual surgen las preguntas... ¿qué se va a hacer?, ¿para qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ¿quiénes lo van a hacer?, ¿cuándo se va a hacer?, ¿con qué se va a hacer? y ¿cómo se va a evaluar?, ponen en evidencia que el Trabajo Basado en Proyectos, termina siendo regulador de las acciones de la escuela, poniendo en juego, todas las dimensiones de la gestión; involucrando temas como

---

<sup>2</sup> Ley 26058 de Educación Técnico Profesional en el año 2005.

la comunicación, el trabajo en equipo, las reuniones, la toma de decisiones, los proyectos y sus recursos, entre otros. Atento a estas cuestiones se debe pensar en las herramientas que guían la labor de la institución educativa y que sirven a través de las acciones del Director, para impulsar un cambio o transformación en el hacer en la escuela, entendiendo que es el proyecto institucional la herramienta clave de gestión. Engloba distintas tareas, abarcando las dimensiones de gestión comprometiendo el liderazgo del Director, quien, a través de múltiples acciones, se proponen alcanzar las metas y objetivos propuestos al momento de su construcción.

Pozner (2000) menciona respecto de la gestión, "...es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas" (p. 16).

Todo cambio o movimiento, ya sea interno o externo, produce sensación de incertidumbre, pero si no se hace algo distinto entonces... Se obtienen iguales resultados. Por este motivo, para cerrar este tramo, se propone una frase del profesor Jorge Cámpora, expresada durante la cursada de Liderazgo y Aprendizaje en la Gestión Educativa en la Universidad del Salvador. Quedó en la memoria grabada como estudiantes y era muy usada en nuestros diálogos cotidianos. Decía "hay que salir del metro cuadrado" haciendo alusión a salir de la zona de confort. Este fue un aporte movilizador y un nuevo aprendizaje para la cohorte.

A partir de ello, la institución seleccionada para esta investigación... ¡ha salido de su metro cuadrado!

## Resumen

La elección del tema de investigación surge a partir de inquietudes propias y la impronta con la que se desarrolló la Maestría en Dirección de Instituciones Educativas. Teniendo en cuenta la propuesta de capacitación de Directores de la Dirección Provincial de Evaluación y Planeamiento, respecto de la implementación de aprendizajes basados en proyectos, cabe señalar que la Escuela de Educación Secundaria Técnica (EEST) de la provincia de Buenos Aires, no ha sido incluida dentro de esa reforma. A pesar de ello, la Escuela Secundaria Técnica de gestión estatal EEST N° 4, ubicada en el distrito de Berazategui, ha implementado el Aprendizaje Basado en Proyectos Interdisciplinariamente desde el año 2017. A partir de esta situación se especifican e identifican las acciones que pone en marcha el Director desde su gestión, para lograr su implementación en la enseñanza a través de proyectos interdisciplinarios. Este trabajo desarrolla un marco teórico enriquecedor y apasionado, sobre la base de la Gestión Educativa, en la que se describen las características de cada dimensión y las acciones propias del rol, funciones que asume el Director de la institución. Se hace hincapié en la figura del Director como líder y se propone una revisión de las diferentes teorías, desde la dimensión organizativa y sobre el liderazgo, profundizando sus acciones en la dimensión pedagógica y en el trabajo en equipo. Se proponen herramientas de Gestión Educativa destinadas al registro de información y se explicita el concepto de Proyecto como clave, sumado a la Metodología de Enseñanza Basada en Proyectos Interdisciplinarios.

Se desarrolla un trabajo de campo, basado en un estudio de caso único y revelador de las tareas que, realiza una Directora, con el objetivo de implementar una metodología de enseñanza innovadora. Desde la mirada de distintos actores institucionales, que fueron facilitadores de la investigación y, por medio de entrevistas y cuestionarios, se logran resultados que dan respuesta a

los interrogantes planteados. Las tablas y gráficos son soporte de los aportes de la muestra analizada.

Para finalizar, se exponen las conclusiones del trabajo realizado con proyección a la lectura y enriquecimiento de otros colegas interesados en el tema abordado.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# CAPÍTULO I

---

## Introducción

En los tiempos que corren, los Directores de las escuelas secundarias de educación técnico profesional, deben promover al interior de Equipos Docentes el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje a partir de proyectos interdisciplinarios, con el objetivo de mejorar la formación de los estudiantes. La dificultad se presenta ante la falta de capacitación que reciben Directivos y docentes que dificulta la implementación de esta propuesta. El Proyecto Institucional y los objetivos planteados en torno a la calidad educativa requieren entonces consolidar el liderazgo del Director de la institución, en torno a su implementación, responsabilidad compartida con el Equipo Docente.

Este trabajo está dirigido a analizar las distintas dimensiones de la gestión institucional y las acciones vinculadas a cada una de ellas, que fortalecen el alcance de los fines y objetivo que sustentan los lineamientos de la política educativa provincial. Se destaca el liderazgo del Director enfocado en la dimensión pedagógica y el trabajo docente en equipo, para lograr la puesta en marcha de los proyectos que surgen, a partir de las distintas materias del campo curricular de manera integrada. Se ponen en valor los tiempos y espacios institucionales destinados al desarrollo del rol de capacitador del Director, desde la orientación y asesoramientos necesarios para asegurar la mejor realización del acto educativo.

La revisión de definiciones y propuestas dadas por diferentes autores especialistas en la temática, motivo de investigación, es el punto de partida de este trabajo. El marco sostén de referencia, refiere a la Escuela de Educación Secundaria Técnica (EEST) y sus características principales, que sitúan y contextualizan el desarrollo del presente trabajo, las tareas propias del

Director y Docentes de la provincia de Buenos Aires, aspectos centrales y constitutivos de su gestión.

En segundo lugar, a las teorías de la Gestión Educativa, en términos de dimensiones se suman el aporte de las herramientas de gestión que contribuyen a la definición de objetivos, acciones, tiempos, espacios, recursos materiales y humanos, responsables y la evaluación, requisitos indispensables para su concreción. Se destaca, además, el liderazgo del Director, con fuerte acento en la dimensión pedagógica en torno a los proyectos de enseñanza interdisciplinarios, que requieren delimitar el contexto en el cual operan los equipos docentes responsables de su implementación.

La conjunción de los diversos capítulos desarrollados, orientan un mejor abordaje del fenómeno que se desea estudiar. Investigar las distintas acciones del Director de la Escuela Secundaria Técnica, proporciona información para conducir una organización ante la responsabilidad por los logros alcanzados colectivamente. Este trabajo, es reflejo de inquietudes y deseos de saber acerca del tema y se constituye en un aporte a la mejora continua de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### **1.1- Tema de Investigación**

La gestión del Director en la implementación de la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos diseñados de manera interdisciplinaria, en la Escuela Secundaria Técnica N° 4 “Prof. Ricardo Alberto López” del Partido de Berazategui.

### **1.2- Descripción de la Situación Problemática**

La situación problemática que se presenta en las escuelas de Educación Secundaria Técnica proviene de la necesidad de implementar prácticas de enseñanza a partir del diseño e

implementación de proyectos interdisciplinarios en los distintos años de la educación obligatoria. En general se observa que un número importante de docentes carece de la formación en didáctica para llevarlos a cabo dado que, en su mayoría, transitaron el profesorado con propuestas tradicionales y/o fueron capacitados en otros aspectos pedagógicos.

Resulta central entonces, el abordaje de un marco didáctico innovador que permita repensar los procesos de enseñanza y de aprendizaje que brinden respuesta a las demandas de las nuevas generaciones de estudiantes de cara a una educación de calidad propia del siglo XXI.

En este sentido, la Ley Nacional de Educación Técnico Profesional<sup>3</sup> promueve la generación de capacidades profesionales, debiendo articular la teoría y la práctica, en los distintos entornos formativos, en el marco del Diseño Curricular de carácter prescriptivo que define los contenidos de enseñanza propios del ciclo básico y de cada una de las tecnicaturas que deben acreditar los futuros técnicos en el ciclo superior.

En la actualidad, en el marco de la Resolución CFE N° 330/17, las propuestas de enseñanza deben promover la construcción de conocimiento de modo contextualizado, favoreciendo en los estudiantes el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos habilitantes para la participación en el mundo del trabajo, la continuidad de estudios superiores y el ejercicio responsable de la ciudadanía.<sup>4</sup>

La Evaluación Aprender, dispositivo de evaluación de alcance nacional, se propuso medir desempeños, capacidades y contenidos de las materias como Matemática y Prácticas del Lenguaje,

---

<sup>3</sup> Ley N° 26058, 2005.

<sup>4</sup> Ministerio de Educación de la Nación (2017). MOA “Marco de Organización de los Aprendizajes” Aprendizajes 2030. Argentina. Recuperado de: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005896.pdf>

arrojando información específica con relación al rendimiento académico de los estudiantes del último año de la escuela secundaria.

En el año 2016 la prueba tuvo como objetivo “otorgar datos que contribuyan al fortalecimiento de las prácticas de enseñanza y a la planificación de estrategias para mejorar los aprendizajes.” (Aprender, 2016, p.11).<sup>5</sup> Posteriormente el Ministerio de Educación envió a las escuelas, una devolución y un reporte en el año 2017, en el que:

El 92% de 10.500 directores encuestados consideró que el Reporte por escuela de Aprender es un insumo valioso para mejorar distintos aspectos de la vida escolar y el 82% afirmó haber generado acciones o cambios en su escuela a partir de la información obtenida. (Aprender, 2017, p.4)<sup>6</sup>

En este contexto, la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, a través de la Dirección Provincial de Planeamiento Educativo lanzó un programa llamado Red de Escuelas de Aprendizaje, en el año 2017. El programa se propuso mejorar el aprendizaje de los estudiantes prolongándose durante el período 2018-2019. Las escuelas postuladas fueron luego seleccionadas, teniendo en cuenta indicadores de vulnerabilidad socioeducativa y por su ubicación territorial, atendiendo a una distribución equitativa en los 135 distritos que conforman el territorio provincial, sumado el compromiso asumido por los Equipos de Conducción de manera voluntaria.

---

<sup>5</sup> Aprender (2016). *ANÁLISIS DE DESEMPEÑOS POR CAPACIDADES Y CONTENIDOS NIVEL SECUNDARIO*. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis\\_desempenos\\_secundaria.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_desempenos_secundaria.pdf)

<sup>6</sup> Aprender (2017.) Informe de Resultados. Secundaria.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reporte\\_nacional\\_2017\\_secundaria\\_web.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/reporte_nacional_2017_secundaria_web.pdf)

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_buenos\\_aires\\_secundaria\\_2017\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_buenos_aires_secundaria_2017_1.pdf)

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_regional\\_aprender\\_2017\\_secundaria\\_-\\_centro\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_regional_aprender_2017_secundaria_-_centro_0.pdf)

Es así, que el informe de la Red de Escuelas de Aprendizaje<sup>7</sup> del año 2019, indica que fueron seleccionadas sólo 2.099 escuelas, no alcanzando las mismas a las Escuelas Secundarias Técnicas de la provincia.

Mediante la aplicación del programa, la mencionada Red, generó un entorno de formación, basado principalmente en la constitución de Comunidades Profesionales de Aprendizaje, destinadas a:

- Fortalecer las capacidades de gestión y conducción pedagógica de los directores
- Incrementar la calidad en los aprendizajes de Prácticas del Lenguaje y de Matemática.

(Informe Red de Escuelas de Aprendizaje, 2019, p.14)

Se incluyó un postítulo para la formación de directores del nivel secundario dictado por la Universidad de San Andrés, reportando dos talleres presenciales destinados a conformar proyectos para sus escuelas y una instancia virtual de acompañamiento a los líderes escolares. Los puntos de interés en los que se desarrolló la capacitación a Directores, estaban puestos en: el liderazgo pedagógico, la construcción de proyectos y el aprendizaje significativo, entre otros.

La cuestión central de la Red incluyó mejorar el aprendizaje de los estudiantes, desde nuevas metodologías de enseñanza, espacios y tiempos, tanto desde lo pedagógico como desde la utilización de las tecnologías como recursos de sustento a la innovación escolar.

Directivos y docentes fueron capacitados en el abordaje del aprendizaje basado en proyectos desde la concepción de aprendizaje significativo y desarrollo de capacidades. Se dio lugar a la intervención de distintas materias o disciplinas, con la mirada en un tema transversal y partiendo de buenas y variadas preguntas. Asimismo, se reconocieron los factores tiempo y espacio

---

<sup>7</sup> Red de Escuelas (2019). Red de Escuelas de Aprendizaje. Informe. Recuperado 9 de enero de 2020 de <http://abc.gob.ar/informe-red-de-escuelas-de-aprendizaje>