



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo

Trabajo Final de la Carrera: Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas

Título:

“La gestión del director, de escuela primaria, atravesado por la ESI”.

Alumno/a: Paz Flavia Vanina

Sede: Itzaingo II

Resumen:

En este trabajo de investigación se dará a conocer cuáles deben ser las habilidades, los saberes y las competencias que debe tener el director de una institución escolar para poder llevar adelante una buena gestión.

Para comprender esto se explicara qué es y cuál es el origen de la gestión. Se analizara como debe ser el trabajo del director de una institución escolar donde se presentan casos de embarazos en niñas adolescentes, conociendo la ley de E.S.I su origen, sus lineamientos, y sus fundamentos.

Además se conocerá la problemática de los embarazos no intencionados en edades escolares muy tempranas, resultando que pasan casi invisibilizados por diferentes razones. Abordando estos y otros casos siempre desde la ley de educación sexual y desde la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

La investigación llevada a cabo es de manera cualitativa, realizada mediante entrevistas al director de una institución primaria y a algunos docentes de la misma escuela. Es a partir del análisis de las mismas, de la recolección de datos y del material bibliográfico utilizado que se llevara a cabo esta investigación.

Palabras Claves: gestión, administración educativa, derechos, salud sexual y legalislacion.

Índice

1. Introducción	5
------------------------------	---

2. Gestión

2.1 El origen de la gestión.....	6
----------------------------------	---

2.2 ¿Qué es la gestión?	8
-------------------------------	---

2.3 Modelos de gestión.....	10
-----------------------------	----

2.4 Herramientas de la gestión.....	13
-------------------------------------	----

2.5 El trabajo del Director.....	25
----------------------------------	----

3. Las ESI

3.1 ¿Qué son las ESI?.....	30
----------------------------	----

3.2 Fundamentación de la ley.....	31
-----------------------------------	----

3.3 Lineamientos curriculares.....	35
------------------------------------	----

3.4 La ESI en la escuela primaria.....	39
--	----

3.5 El rol del director frente a la ESI.....	45
--	----

4. Legislación

4.1 Embarazo infantil.....	48
----------------------------	----

4.2 Embarazo en la escuela primaria.....	50
--	----

4.3 Las instituciones educativas frente a los embarazos. Aportes desde ESI.....	53
--	----

4.4 Régimen de Inasistencia para alumnas embarazadas	56
---	----

5. Encuadre metodológico.....	60
6. Análisis e interpretación de los datos recolectados.	61
7. Conclusión.....	70
8. Anexo.....	71
9. Bibliografía.....	83

1. INTRODUCCION

El tipo de gestión que se lleve a cabo para abordar el tema que nos interesa en este trabajo (E.S.I), nos mostrara el éxito o el fracaso de los objetivos propuestos por el director de una institución escolar para lograr que se cumpla con la enseñanza de dichos contenidos que deben ser enseñados, según la Ley de Educación Nacional.

Cada institución surge y cumple con un mandato de la sociedad, y a medida que se va desarrollando se establece, también se mantiene y tiende por supuesto a reproducirse, así es como surgen las instituciones. Desde esta perspectiva podemos en este punto citar a Ulloa Fernando, 1996, cuando plantea que las instituciones pueden comprenderse como el proceso de institucionalización, es decir aquel donde las normas se incorporan pasando de lo instituyente a lo instituido, y es allí donde es fundamental el tipo de gestión que se realice.

Este trabajo nos mostrara cómo y porque surgió la ESI, en la ley de educación, y también nos mostrara como aun hoy en día en algunas instituciones escolares a pesar de ser Ley todavía existe un cierto rechazo a hablar sobre temas específicos, abiertamente en las escuelas, y esto no solo estaría infringiendo un derecho al acceso de la educación sexual sino también a una necesidad de romper con las viejas visiones que llevan al fracaso a una parte de la sociedad que necesita que la escuela les brinde herramientas para mejorar su condición.

El trabajo de un director escolar, dentro de una institución, es velar y asegurar que se cumpla la ley de educación en su totalidad, que garantice una educación justa e igualitaria para todos, que brinde el acceso a una mejor calidad de vida, en donde uno pueda tener el conocimiento adquirido para poder decidir libremente sobre los propios deseos y necesidades, y sobre todo velar porque esos derechos no sean vulnerados.

Ahora sí, comenzaremos por desarrollar precisamente que es la gestión.

2. GESTION

2.1 El origen de la gestión;

Uno de los temas centrales que podemos observar hoy en las empresas es comprender e interpretar como son los procesos que realizan las personas dentro de una organización.

Tratar de encontrar cual es la mejor manera para movilizar a las personas hacia un objetivo planteado es una de las ideas que ocupa un tiempo y un espacio muy importante en la actualidad. Cabe destacar, entonces, que esta metodología no es de uso exclusivo del presente, ya que esta misma preocupación también se remite a la antigüedad.

A continuación intentaremos detallar cuales han sido esos momentos en los que aunque el termino gestión no existía ha estado presente en la manera de llevar a cabo ciertas acciones que realizaban los hombres para que las personas se movilizaran hacia un fin determinado.

Ubicamos este enfoque de la gestión entre dos corrientes de la Antigüedad donde es posible mencionar a dos precursores de las mismas. Por una parte, en la Republica de Platón encontramos a la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria, ya que se creía que para lograr conducir a los hombres a realizar acciones determinadas esta conducta era necesaria.

Por otro lado, encontramos que en la política de Aristóteles esta visión de gestión es percibida como una acción democrática, en la que se creía que los hombres se movilizaban por propia determinación participando de esta manera de su propio destino. (Casassus, 2000)¹.

Otros precursores como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol hicieron sus aportes al considerar la eficiencia en el trabajo.

¹ Casassus Juan (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO

El primero se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se ajustó a los medios con los fines planteados en la organización.

El segundo desarrollo la teoría de la administración científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores. Precursor de la organización del trabajo sobre el tiempo de ejecución y la motivación económica del mismo.

El tercero desarrolla la administración clásica, como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar la función del trabajo desde la dirección.

Es por eso que Frederick Taylor y Henry Fayol son considerados los padres de la escuela clásica de la Administración.

Luego encontramos, entre los psicólogos sociales, a Elton Mayo quien en sus trabajos realizados pone énfasis en las motivaciones no económicas del proceso laboral que puede impulsar a la búsqueda de la mejora en el desempeño del mismo. A partir de aquí se comienza a mirar y a tener en cuenta al recurso humano como una parte importante de la organización

Ya a partir de la segunda mitad del siglo XX es donde la gestión aparece como campo disciplinario estructurado, donde es posible distinguir una corriente que emerge desde la perspectiva de la experiencia y otra que emerge del pensamiento teórico.

Desde la perspectiva de la experiencia algunos empresarios como; Chester Bernard (ATT) o Alfres Sloan (General Motors) en los años setenta escriben (en EEUU en libros y revistas) sus experiencias concretas sobre la administración de sus grandes empresas.

Si bien se refiere a situaciones concretas esta corriente presentaba una dificultad, que provenía de una temática tan variada que se ofrecía y por lo tanto no lograba profundizar en la comprensión de los mecanismos de la situación específica. Por consiguiente tampoco se podía construir el sentido de la situación misma para poder ser utilizada luego.

En cuanto a la perspectiva del pensamiento más teórico surgen otras corrientes ligadas a los modelos de gestión, estos son;

*El normativo

*El Prospectivo

*El estratégico

*El estratégico situacional

*Calidad total

*Reingeniería

*Comunicacional

Estos serán abordados luego de definir que es la gestión.

2.2 ¿Qué es la gestión?

Como la gestión trata sobre la acción humana, por lo tanto la definición que se logre estará sustentada en una teoría de dicha acción. Por consiguiente, la definición va a depender de la visión que queramos darle a la gestión, ya sea focalizada en la movilización de los recursos, desde los procesos de una organización, desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros, o desde la visión que vincula a la gestión al aprendizaje., y tal como Casassus (2000) plantea:

“un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. (p.5).

Desde aquí se plantea al aprendizaje como un proceso que se orienta a la supervivencia de una organización. Cabe mencionar esta aclaración ya que el autor en su trabajo deja en claro que hay distintas maneras de concebir a la

gestión según sea el objeto del cual se ocupe y según cuales sean los procesos involucrados.

Otro ejemplo de definición que otorga el autor planteando a la gestión desde la movilización de los recursos es;

“la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea” (pág. 4)

Se debe tener en cuenta además que desde las distintas visiones siempre está presente el tema del aprendizaje y es por eso que también son temas del mundo educativo. Hecho que ínsita a pensar que la evolución del pensamiento sobre la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación.

También podemos citar a otro autor que coloca otra terminología que va de la mano con las definiciones mencionadas. Amado Salgueiro (2001), para este autor la gestión es;

“conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.” (p. 24).

Queda claro que desde este punto de vista la gestión se relaciona con el término acción, es decir realizar determinadas actividades para alcanzar un propósito, meta u objetivos que fueron establecidos previamente.

Ambos autores se entrelazan ya que para alcanzar un determinado objetivo y para que se puedan poner en marcha diferentes procesos lo que primero debe darse desde la gestión es accionar un determinado plan para luego ser llevado a cabo.

En cuanto a la gestión educativa aclararemos algunos conceptos centrales.

¿Debemos usar gestión o administración educativa?

En América Latina se ha pasado de la perspectiva de la administración a la gestión. La perspectiva de la administración, hasta fines de los ochenta, correspondía a una visión verticalista de la gestión, en la cual existían sujetos

encargados de planificar por un lado, y por el otro lado sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Hoy el concepto de gestión va más allá de esta tradición, ya que aquellas personas que tienen en sus manos la responsabilidad de conducir una organización, tienen que planificar y también deben ejecutar el plan.

En cuanto a la gestión educativa podemos observar un problema que radica en que el objeto de esta gestión es la formación de seres humanos, y esto puede crear una confusión conceptual con el fin que pueda tener la organización. Este es un punto al que se le debe prestar atención, ya que es una situación propia de la educación, y no se da en otras organizaciones donde la interacción de un sistema con sus entornos tanto internos como externos sea como en la educación de tan escasos ejemplos para abarcar. Pero lo que si se debe tener en claro es que nunca pueden reemplazar a la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera dicho sistema. Y esto nos lleva a pensar que existen diferentes maneras de organizar las escuelas, y a esto nos lleva la razón de comprender que la gestión es precisamente eso trabajar con personas.

Otro aspecto a destacar sobre la gestión educativa es que como agentes del Estado Nacional, no debemos olvidar la cuestión ética y la responsabilidad que dichos gestores deben tener siempre presentes en su trabajo, lo que destaca que este tipo de gestión conlleva otro tipo de responsabilidades.

2.3 Modelos de gestión;

Los siguientes modelos de gestión están formalizados en principios generales, con el fin de poder argumentar que la orientación del cambio institucional se ha dado debido a ciertas secuencias de marcos conceptuales que se pueden identificar en lo que respecta a la gestión. Estos modelos son; normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Y cada uno de ellos constituye a la posibilidad de dar respuestas a las limitaciones que se observan en el modelo anterior. Cada nuevo marco conceptual no invalida al anterior, pero si representa un avance del mismo.

Los modelos de gestión según los textos de “Escuelas para el cambio”, y “Casassus Juan (2000)”;

- *Modelo normativo.*

Adquiere relevancia en el campo educativo durante la década del 60. Este modelo está centrado en la dimensión estructural (cargas horarias, perfil de tareas, manual de procedimientos) partiendo de parámetros racionales para organizar las prácticas. Desde esta perspectiva la evaluación busca constatar que aquellas situaciones que se “desvían” de lo previsto vuelvan a encauzarse a fin de lograr una mayor racionalidad y eficacia organizativa. Parte del “deber ser” más que de la realidad misma. (Weber, 1964).

- *Modelo prospectivo.*

Surge a fines de la década de los sesenta. El futuro se considera previsible a través de la construcción de escenarios y la definición de alternativas de acción. Para ello son utilizados modelos matemáticos a partir de los cuales se diseñan matrices de relaciones e impacto entre variables. Si bien se supera en cierta forma la visión lineal de la planificación, la perspectiva de base sigue siendo racional. Esta propuesta ha permitido analizar problemas similares en escenarios diferentes. Uno de los principales criterios de análisis de este modelo es el de costo-beneficio. (Godet, 2000)

- *Modelo estratégico.*

Este modelo surge de los teóricos Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). En esta gestión se trata de tener la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humana, técnica, material y financiera) (Ansoff). La crisis de los años ochenta acentúa esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión.

- *Modelo estratégico situacional.*

En la década de los ochenta surge la necesidad de establecer parámetros que permitan acceder de forma más efectiva a los escenarios proyectados, pasando de la planificación a gran escala a otras modalidades a medida. Surge así la noción de “estrategia” como forma de articular los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de una cierta realidad organizacional. Se introduce la perspectiva “situacional” que jerarquiza otros aspectos específicos como la viabilidad política y técnica del cambio y tiene en cuenta la percepción de los implicados. Adquiere especial relevancia la relación que se establece entre el escenario organizacional, los actores y la acción, y la definición de unidades operativas de gestión que pasan a formar parte de la planificación. (Matus, 1980)

- *Modelo de calidad.*

A mediados de la década de los ochenta el concepto de calidad se traslada al ámbito educativo. Son definidos normas y estándares de calidad así como procesos para avanzar hacia la mejora educativa reduciendo los márgenes de error presentes en toda organización. Este modelo no sólo atiende los resultados sino también los procesos. Se reconoce al “usuario de la educación” como agente con derecho a reclamar calidad en el servicio. Se genera así una mayor preocupación por los resultados académicos alcanzados y por su rendición de cuentas (accountability). (Báez de la Fe, 1991)(escuelas para el cambio)²

- *Modelo de reingeniería.*

Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta visión se estima que la calidad total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. La reingeniería se define como una

² Escuelas para el cambio. Un aporte para la gestión escolar. Fundación Compromiso. Unesco. Instituto Internacional de planeamiento de la educación, sede regional Buenos Aires.

reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que quiere logara mejoras dramáticas en desempeño. Es decir que la reingeniería se percibe como un cambio radical, donde no se trata de mejorar lo que existe sino que requiere reconsiderar radicalmente como está concebido el proceso.

- *Modelo comunicacional.*

En la perspectiva lingüística o comunicacional el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Aquí el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción, basadas en la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

2.4 Herramientas para la gestión;

Poder contar con herramientas que faciliten el trabajo diario, puede ser de mucha utilidad. Conocerlas y aplicarlas es mejor aún. Tomare algunos módulos del texto *“Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa”*³ para desarrollar y explicar cómo poder utilizar estos recursos en beneficio del director de una escuela primaria y poder llevar adelante una buena gestión educativa.

Los módulos a desarrollar son;

A- Gestión educativa estratégica

B- Liderazgo – Historia

C- Comunicación

D- Trabajo en equipo

³ IIFE- UNESCO (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo -2 Gestión educativa -3 Liderazgo -4 Comunicación -9 Trabajo en equipo. Buenos Aires.*

A. Gestión educativa estratégica

Sabemos que en educación hemos estado acostumbrados a trabajar con el viejo sistema de administración escolar. Donde se debían seguir las indicaciones al pie de la letra incluso si las cuestiones requeridas fueron decididas por otros en otras situaciones diferentes a las necesitadas. Esto llevaba al sistema escolar a lograr temas administrativos con baja presencia de lo educativo.

Pero claro que hace más de dos décadas las situaciones y las urgencias educativas no eran las mismas que en la actualidad. Y como los tiempos cambian también surgió en educación la necesidad de iniciar reformas en varios aspectos de las organizaciones escolares.

Según el módulo 2 “Gestión educativa estratégica” IPE-UNESCO comenta al respecto;

El estado actual de la calidad y la equidad de la educación en América Latina muestra la urgencia de transformar el sistema educativo buscando nuevas formas de organizarlo y dirigirlo. (pág. 6)

Esta disociación entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional pone de manifiesto una nueva mirada sobre la gestión, que se enmarca en una estrategia generalizada de mejoramiento en la eficiencia y eficacia del sistema educativo. A partir de allí surge un modelo de gestión diferente el modelo de gestión educativa estratégica.

Esta gestión es una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. Ya que como se la define en el documento;

“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; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”.(pág. 16)

Es por eso que se espera que en sus prácticas los gestores educativos puedan asegurar las siguientes funciones o claves de una gestión educativa estratégica;

- Analizar y Sintetizar.
- Anticipar y Proyectar.
- Concertar y Asociar.
- Decidir y Desarrollar.
- Comunicar y Coordinar.
- Liderar y Animar.
- Evaluar y Reenfocar.

(pág. 30-31)

Este tipo de gestión busca generar y ampliar los desempeños para lograr la calidad educativa, busca abandonar las aproximaciones simples para asumir la complejidad, busca la articulación entre los procesos teóricos y prácticos y el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos.

Finalmente la gestión estratégica de la educación requiere:

- *Un enfoque claro e interrelacionado.*
- *Alta capacidad de concentración.*
- *Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación.*
- *Exploración permanente de las oportunidades.*
- *Disciplina para el aprendizaje profundo.*
- *Confianza en sí mismo.*
- *Saber aprender (metaconocimiento).*
- *Saberes y prácticas de colaboración.*
- *Capacidad de experimentar.*
- *Gusto por el riesgo.*
- *Sentido de la responsabilidad.*
- *Compromiso e iniciativa.*
- *Profesionalidad.*
- *Voluntad de servicio. (pág. 32)*

B. Historia sobre el liderazgo

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades desde el papel que cumplían los reyes, los grandes emperadores y los guerreros. Esto ha sucedido desde que el hombre dejó de ser nómada y comenzó a formar civilizaciones donde necesito crear una estructura jerárquica para poder gobernar y gobernarse.

A medida que la civilización avanzaba y se comenzaron a expandir y a fortalecer los reinos, el liderazgo también lo hacía, ya que los líderes encontraban nuevas formas para mejorar sus formas de administrar a la sociedad. Así fue como el liderazgo se convirtió en tema de estudio de muchos filósofos y sabios de todos los tiempos y desde entonces se han escrito libros y manuales sobre este tema.

Algunos de los primeros aportes que muestran esto, sobre sabios y filósofos al liderazgo descritos por Estrada (2007)⁴ son:

→ *“Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”*

→ *“Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”*

→ *“En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”*

⁴ Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.

Estos antecedentes muestran que el liderazgo en sus orígenes se basaba en el estudio de como dirigir a la sociedad y cuáles eran las características que los diferenciaban de los demás ya que para ser líder se nacía.

Luego en el siglo 20 se comenzaron a replantear nuevas hipótesis y se llega a la conclusión de que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos, y queda claro que para ser líder se necesita tener habilidades de dirección y poder influir sobre las personas para lograr que cumplan metas y objetivos que se comparten. (Gonzales Daniela, 2014)⁵

En la actualidad un buen líder sabe cómo utilizar el recurso más valioso que posee una organización para lograr que se cumplan sus metas.

Liderazgo actualidad

Liderar es poder influir sobre las personas que uno tiene a cargo en una organización. Para Adolfo Rincón Serrano (2003) ⁶ liderazgo es;

“El hecho de influir en otras personas y de que estas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”. (p. 33)

Desde que se produjo el cambio de paradigma en la utilización de los recursos humanos en las organizaciones, la idea de jefe como jerarca también ha cambiado. El modelo clásico de la administración diseño cadenas de jerarquía comprendida como control y esto fue desalentando el desarrollo de un compromiso con la calidad del trabajo.

La jerarquía vista y tomada en cuenta desde las prácticas de control desaprovecha la oportunidad de incorporar a los actores de una organización.

⁵ Gonzales, Daniela & Agudelo, Jorge (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad de Rosario. Estudio Monográfico. Bogotá D.C Colombia.

⁶ Rincón Serrano, A. (2003). Mauro: El camino del líder. Barcelona, España: Robinbook.

Hoy sabemos que el recurso más importante con el que cuenta una empresa es el recurso humano y gracias a las transformaciones sociales, políticas, productivas y tecnológicas ser jefe hoy es poder desarrollar a pleno las capacidades del personal para lograr el máximo de la profesionalidad.

Pero para ello, en estos nuevos contextos esta nueva idea de conducción requiere nuevos estilos de dirección. Ya hoy no alcanza con ser el jerarca de una organización. Se debe saber gestionar y liderar. En educación el director de una escuela primaria debe saber gestionar desde la utilización de estrategias, desde la eficacia de los objetivos de cada proyecto que se proponga lograr, y liderar desde los valores que debe manifestar en los propósitos, en la pasión y la imaginación que debe mostrar y que además son necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los distintos actores del sistema al que integra.

Esto nos lleva a notar que el gestor desde el lugar de líder puede lograr innumerables metas. Ya que un líder tiene la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros. Convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se propone lograr. El líder motiva e inspira una visión de futuro compartido. No alcanza con solo llevar adelante una buena gestión con objetivos y programas claros ya que eso no garantiza la adhesión inmediata de los distintos actores.

El gestor líder de educación asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos sus estudiantes y no lo hace desde el sometimiento sino más bien desde el respeto a la diversidad de aportes y criterios compartidos de los distintos actores de la organización.

El módulo 3 “Liderazgo”, IPE-UNESCO plantea;

Las prácticas de liderazgo son un medio para;

- *Generar aprendizajes organizacional y social.*

- *Resolver colectivamente problemas nuevos.*
- *Redefinir los valores.*
- *Ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores.*
- *Estimular el desarrollo de otras formas de comprender y de actuar.*
- *Ampliar los procesos de mejora continua.*
- *Desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo.*
- *Solventar procesos extendidos y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias complejas, tanto individuales como colectivas.*

Las siguientes son prácticas que favorecen la construcción del liderazgo para convocar y motivar al personal:

- *Inspirar la necesidad de generar transformaciones.*
- *Generar una visión de futuro.*
- *Comunicar esa visión de futuro.*
- *Promover el trabajo en equipo.*
- *Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.*
- *Consolidar los avances en las transformaciones.*
- *Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.*

(pág. 18-19)

Estas son prácticas que cumplen la función de herramientas que un gestor debe conocer y poner en práctica para poder asegurar el éxito en su trabajo.

C. Comunicación

¿Qué es la comunicación?

El autor Joan Teixidó (1999) dice que la comunicación es;

“es todo aquello que permite la transmisión y el intercambio de ideas, conocimientos, informaciones, pensamientos, sentimientos, entre dos o más

personas, por diferentes medios, con la finalidad de entenderse para que sea posible el intercambio de significados.” (p. 19)⁷

Al igual que la gestión en las organizaciones la comunicación también ha ido cambiando a lo largo de la historia. Durante la mayor parte de la misma en los sistemas educativos se implementó el modelo de gestión burocrático. Este modelo utilizó un importante mecanismo de comunicación que hizo posible transmitir las directivas, los programas, las normas de evaluación, los nombramientos, las suplencias, los traslados etc. Todas estas eran comunicaciones que las autoridades necesitaban hacer llegar al personal, y eran en un solo sentido y mediante un solo canal de comunicación que era descendente y basado solo en notificaciones.

Este sistema de comunicación unidireccional adquirió la forma de una comunicación formal basada en el documento, en la circular oficial, en la notificación jurídica de una norma. Acompañado a esto todas las comunicaciones se fueron dando en este mismo formato, burocrático, sin importar quién era el destinatario y cuál era la importancia estratégica del contenido a comunicar dentro del sistema educativo.

En este sistema de comunicación el emisor, quien emitía el mensaje, se encontraba en la cúpula y el receptor, quien recibía el mensaje, estaba en la base, y no había manera de generar un feed-back donde se pudiera comprobar que el mensaje había sido comprendido, porque se suponía que bastaba con emitir una notificación para que los receptores cumplieran inmediatamente con las directivas.

Sin embargo se conoce que el sentido de un mensaje puede variar según la propia interpretación del receptor en cuanto a su contexto, su cultura y su situación histórica y particular, y esto fue lo que hizo que a lo largo de la historia la eficacia de las notificaciones burocráticas para regular el funcionamiento del sistema educativo fuera disminuyendo a medida que se ampliaba y se complejizaba la diversidad del sistema.

⁷ Teixidó, J. (1999). La comunicación en los centros educativos. Girona, España: Universitat Oberta de Catalunya.

Con el surgimiento del modelo de gestión estratégica la comunicación posibilitó el funcionamiento de la organización desde el interior hacia el exterior de la misma.

En este modelo de gestión se promueve un modelo de comunicación sobre bases consensuadas e incluyentes que permiten avanzar en el cumplimiento de los desafíos planteados a la educación.

El módulo 4 “Comunicación”, IPE-UNESCO plantea;

“Dime cuáles son tus comunicaciones y te diré como es tu organización” (pág. 11)

Esta frase plantea que las comunicaciones son importantes a la hora de diseñar una organización. Ya que mediante la comunicación se pueden armar proyectos, compromisos, nuevas formas de enseñar y aprender, de comunicar algo que no funciona correctamente o que necesita un ajuste, de consultar dudas, de escuchar propuestas etc. En este caso la comunicación no es vista como mera cuestión de emisión/recepción cerrada, sino que permite una doble apertura hacia el entorno del sistema tanto para emitir como para recibir comunicaciones y no solo notificaciones.

Es importante saber que para poder lograr una buena gestión estratégica debemos tener en cuenta que debemos construir una red de comunicación abierta en donde se involucre a todos los actores involucrados para poder lograr el perfeccionamiento de la calidad y la equidad. Para ello el gestor educativo debe combinar prácticas y espacios de comunicación para ampliar su red de comunicación. Lograr esta combinación incrementa la cantidad y calidad de la participación en la comunicación, amplía la comunicación sobre quienes hablan y quienes escuchan y de esta manera se genera distintas opiniones y aportes enriquecedores.

Más allá de esto, la gestión, también debe tener en cuenta que para obtener una buena comunicación no basta solo con la diversificación de actores sino también con los medios y con el estilo que se vaya a utilizar. Para poder lograr esto se puede desarrollar una diversidad de prácticas de comunicación que la gestión educativa debería potenciar.

El módulo 4 “Comunicación”, IPE-UNESCO plantea algunas prácticas que se pueden mencionar para mejorar la comunicación;

- *Reuniones de equipos directivos.*
- *Grupos de consulta técnico-pedagógica.*
- *Congresos pedagógicos.*
- *Reuniones de consejos de padres.*
- *Comisión sectorial de educación con todos los actores sociales.*
- *Comité de educación con actores comunitarios y políticos.*

Estas nuevas prácticas de comunicación que hacen a la gestión educativa exigen que las personas pongan en juego sus competencias personales, profesionales e interpersonales que se hacen visibles a través de los roles.

Para Henry Mintzberg (1999)⁸, un rol es como un comportamiento organizado que corresponde a un oficio o un puesto de trabajo determinado que se ocupa dentro de una organización, y por el cual la personalidad individual puede afectar la manera en cómo se lleve a cabo la actividad, pero no el hecho de que se la pueda desempeñar.

Por lo tanto reconocer el hecho de que es fundamental contar con una buena comunicación donde se tome en cuenta a todos los participantes, donde se utilicen diferentes medios y alternativas y donde se pongan en prácticas los recursos necesarios, conseguirá llevar a cabo una buena gestión estratégica educativa desde el punto de partida que no se puede omitir.

D. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las nuevas concepciones organizacionales. Sabemos que poder contar con un buen equipo a la hora de llevar adelante un determinado trabajo puede lograr resultados eficientes, porque trabajar en equipo implica interdependencia activa entre los integrantes del grupo que comparten y

⁸ Mintzberg, Henry (1999). Diseño de organizaciones eficientes. Mc Gill University. Buenos Aires. Editorial: El Ateneo.

asumen una misión de trabajo. Esta forma de trabajo valora la interacción, la colaboración, la solidaridad y la negociación entre los miembros para evitar conflictos.

Otra característica también a mencionar es la comunicación fluida entre las personas, que se basa en las relaciones de confianza y el apoyo mutuo.

El módulo 9 “Trabajo en equipo”, IPE-UNESCO dice que trabajar en equipo implica la existencia de;

- *Un objetivo, una finalidad o una meta común;*
- *Un grupo de personas comprometidos con esa convocatoria;*
- *Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;*
- *Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes;*
- *La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);*
- *Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;*
- *Una instancia efectiva para la toma de decisiones;*
- *Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y*
- *Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.*

Un buen trabajo en equipo conlleva un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso que los hace capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva, construyendo y contribuyendo a ampliar la participación de los miembros.

Para poder llevar a cabo este tipo de trabajo en una organización se debe utilizar algunas herramientas y prácticas que estimulen y propicien dicho trabajo.

El módulo 9 “Trabajo en equipo”, IPE-UNESCO menciona algunas prácticas que son necesarias, tales como;

- *Motivar la transformación de la cultura de trabajo;*
- *Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración;*
- *Valorizar las reuniones de trabajo;*
- *Articular el trabajo alrededor de proyectos y*
- *Estimular la formación continua de los equipos de gestión.*

Trabajar en equipo puede desarrollarse progresivamente, pero para lograrlo se necesita del aprendizaje de un valor prioritario que es el respeto por la diferencia, y para ello se precisa de una ética comunicativa que posibilite articular los aportes entre cada uno de los miembros y el conjunto.

Es mediante el dialogo donde se puede captar las diferencias y desarrollar la escucha activa, la expresión clara y el saber dar y recibir (feed-back). Además posibilita que todos contribuyan en la toma de decisiones y logra un mayor compromiso organizacional por lo que fortalece a la gestión educativa participativa.

Mediante redes de colaboración se supera el trabajo en el aislamiento y estimula el desarrollo de una autonomía interdependiente provocando la estimulación de esta clase de trabajo.

Una estrategia para incentivar este tipo de trabajo es el trabajo por proyectos, mediante este tipo de trabajos se busca el mejoramiento de un determinado objetivo. El desafío de la gestión será entonces aumentar su potencialidad para poder elaborar proyectos con equipos de trabajo.

Este módulo plantea sobre trabajo en equipo y proyecto;

“Así como no es posible hablar de equipos de trabajo si no existe un proyecto, tampoco es posible hablar de proyecto si no existe un grupo humano con capacidad e intencionalidad de trabajar en el” (pág. 20)

Para finalizar este punto nos queda más que claro que es importante que en toda organización se trabaje cada una de estas herramientas mencionadas para poder garantizar la eficacia y la eficiencia del trabajo. El gestor de una organización debe hallar la manera de lograr esto.

2.5 El trabajo del Director;

Para comenzar a trabajar este punto debemos aclarar que es importante que un director de escuela conozca realmente en profundidad cuál es el trabajo y cuál es la tarea que debe llevar a cabo en una institución escolar.

Retomemos la definición de tarea; “es un conjunto de conductas que se orientan hacia objetivos establecidos”.

Entonces, la tarea primordial que debe realizar el director de una escuela es “leer”, es decir saber observar la situación en la que se encuentra su institución, para saber cuáles son las condiciones que necesita y cuáles son las que lo favorecen para poder llevar a cabo la función primordial que realiza la escuela, que es “enseñar”, y además realizar todo lo necesario para que los niños/niñas puedan aprender.

Llevar a cabo esta tarea no es nada fácil, tal como lo dice una directora, citada en el documento- Mauret Margarita (2010)⁹-El trabajo del director de la escuela primaria-quien dice lo siguiente;

“Es difícil ser un buen director... no se es así nomás, tenés que ser una especie de animador sociocultural pedagógico....movilizador, gestor de acciones participativas para lograr un beneficio común. Considero que uno llega a la función por antigüedad o por haber rendido un concurso, sin haber sido preparado específicamente para ello. Lleva bastante tiempo adquirir experiencia suficiente

⁹ Marturet, Margarita (2010). Entre directores de la escuela primaria. El trabajo del director y el proyecto de la escuela. 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

como para “empezar a tener las herramientas necesarias” para ser un líder y conducir la escuela. Y la preparación que se tiene generalmente no alcanza.

María Esther, directora.

Partiendo desde este punto comenzaremos a detallar algunas de las tareas que debe realizar el director de una escuela, que se encuentran citadas en el texto mencionado con anterioridad, tomaremos aquellas que nos interesa que sean mencionadas para contar con una preparación y poder construir las herramientas necesarias para llevar adelante la escuela con una buena gestión. Estas son El director y;

- *El proyecto formativo de la escuela*
 - *La organización de la agenda de trabajo*
 - *La producción y la utilización de la información institucional*
 - *El trabajo con la supervisión*
 - *Los procesos de evaluación institucional*
 - *La relación con la comunidad.*
-
- El proyecto formativo de la escuela es la propuesta de enseñanza que se va a llevar a cabo y que tiene que ver con la razón de ser de la institución escolar. La tarea que el director debe realizar al respecto es cuidar y sostener las condiciones necesarias para que esto pueda lograrse. El director debe tomar decisiones para que se adquiera la continuidad en la enseñanza y para ello tal como lo señala este documento debe sostener la tarea de;

+Alentar la asistencia de niños y maestros.

+Sostener el respeto por los tiempos de enseñanza (evitando interrupciones innecesarias en las aulas, reorganizando los tiempos de recreo y comedor; la presencia de padres; los pedidos administrativos, etc.) (pág. 40)

- También debe tener una agenda bien organizada para no utilizar mal el tiempo del que dispone, y aquellos que trabajan en educación conocen que el tiempo nunca es suficiente para poder cumplir con todo. Incluso podríamos hasta citar algunas frases muy usadas de directores como las que se mencionan en el mismo documento;

“Siento que el tiempo nunca me alcanza...”

“Estoy siempre corriendo contra el reloj...”

“Entré a las ocho menos cuarto, y cuando miro el reloj y veo que son las cinco, no entiendo cómo se me pasó el tiempo...”

La idea de poder contar con una agenda es una manera de evitar quedar atrapados en una rutina de cumplir solo con algunas tareas y descuidar otras por no poder contar con el tiempo suficiente, y además permite poder tomar decisiones respecto de qué tareas hacer, cuáles priorizar, cuáles postergar o delegar y cómo organizarlas en el tiempo.

- La producción y utilización de información institucional. Un director debe tomar muchas decisiones en la institución y para ello es necesario poder contar con la documentación que necesita. Algunas de estas documentaciones son; documentos curriculares, reglamentos, estatutos, estadísticas, proyectos e informes de la supervisión, entre otros. Otros son los que se producen en la escuela y son; distintos tipos de informes, cuadernos de actuación, carpetas didácticas de los maestros, registros de observaciones de clase, registros de asistencia, libros de actas, planillas de inscripción, planificaciones, proyectos, etc.

Y otra cosa que no debemos olvidar es la información que circula en la escuela y no tiene valor documental que serían; noticias, anuncios, novedades, comunicaciones internas, que hacen a la vida cotidiana de la institución, y que es necesario hacer circular y asegurarse de que llegue a todos, porque muchas veces la falta de comunicación da lugar a que se cometan equivocaciones, enojos, o al incumplimiento mismo involuntario de alguna actividad por desconocimiento.

Aquí la tarea fundamental es tratar de diversificar y difundir todas aquellas informaciones que sean necesarias e indispensables para lograr el buen funcionamiento de la institución y para obtener también un buen clima de trabajo.

- El trabajo con la supervisión. Para poder llevar adelante los problemas que enfrenta la gestión en una escuela se debe realizar una tarea colectiva en la que se pueda compartir con otros colegas, que tengan similares responsabilidades, los modos de encarar situaciones y posibles intervenciones. De esta manera se puede lograr poder contar con un espacio en el que se generen discusiones con personas que tienen una misma formación compartida, sería el caso de un grupo de directores.

Además de esto también contamos en nuestro sistema de educación con la ayuda y supervisión de “el supervisor”. Según este documento el supervisor es;

“es el funcionario que tiene a su cargo, entre otras tareas, la de controlar y asesorar a las instituciones educativas”. (pág. 45)

El director tiene la posibilidad de tener encuentros con el supervisor. Claro que en la mayoría de esos encuentros la tarea se focaliza hacia un control más bien burocrático, que serían los aspectos técnicos y administrativos. Pero el supervisor no solo tiene a su cargo el control sino también el asesoramiento en las instituciones. Generalmente, tiene a su cargo varias escuelas en una misma zona y esto hace que pueda tener una mirada más desde lo macro y desde allí poder aportar elementos para pensar la gestión de cada escuela.

Es tarea del director solicitar el asesoramiento del supervisor para mejorar su institución, mejorar el trabajo con la comunidad y enriquecer las propuestas de enseñanza.

- Los procesos de evaluación institucional. Este documento nos plantea que la evaluación es;

“un proceso por el que se busca, se elabora y se construye información a partir de la cual se emiten juicios de valor que orientan la toma de decisiones. (pág. 46)

En las instituciones escolares es muy importante que se realicen las prácticas de evaluación, porque la información obtenida resulta importante para poder diseñar estrategias de acción, cumplir con los objetivos que se desea alcanzar y enriquecer la propuesta formadora de la escuela.

La evaluación inicial y la evaluación final que se realiza durante el año tienen que ser tenida en cuenta a la hora de elaborar el proyecto del año siguiente. Además como función social, la evaluación, debe mostrar a la comunidad los logros, las dificultades, los obstáculos, las soluciones encontradas o los problemas encontrados a resolver en el funcionamiento de la institución.

Es por eso que la tarea del director es generar las condiciones para que toda la escuela participe activamente en la evaluación logrando de esta manera que sea realmente útil para mejorar la institución.

- Y no podemos olvidar al director y la relación con la comunidad. En este punto siempre se tiene presente al vínculo escuela-comunidad. Debe pensar en la manera de generar temas posibles para trabajar entre la escuela, comunidades locales e instituciones barriales, ya esta también es una tarea importante que debe realizar el director de una escuela.

Hasta aquí hemos visto algunas de las tareas que debe realizar el director de una escuela primaria para lograr que su institución pueda alcanzar los objetivos y las metas que se plantea y no permitir que el tiempo, la desorganización, y el desconocimiento invadan su labor.

3. LAS E.S.I

3.1 ¿Qué son las E.S.I?

Antes de avanzar con la definición primero explicaremos a que llamamos sexualidad. Sabemos que tradicionalmente los temas referidos a la sexualidad no eran tomados en cuenta a la hora de evaluar cuáles eran los aprendizajes necesarios de la infancia, ya que se consideraba a este como tema exclusivo de la pubertad o la adolescencia.

Hablar de sexualidad era hablar de genitalidad. Por lo tanto era tema para trabajar en secundaria, y se lo abordaba simplemente desde los cambios corporales en la pubertad o la reproducción humana. Pero a medida que se fue avanzando en los conocimientos de diversas disciplinas, y teniendo en cuenta además a los derechos de la infancia, se fue avanzando en otras formas de comprender a la sexualidad desde una mirada más amplia e integral.

La Organización Mundial de la Salud, en – (Cuadernos-Educación Sexual Integral para la educación primaria 2009)¹⁰-, propone para el concepto de sexualidad;

“la sexualidad se practica y se expresa en todo lo que somos, sentimos, pensamos y hacemos”

Como podemos observar el concepto de sexualidad que se propone excede ampliamente la noción de “genitalidad” o de “relación sexual”, considerando a la sexualidad como una de las dimensiones constitutivas de la persona, que se expresa en forma de pensamientos, fantasías, deseos, creencias, actitudes, valores, actividades, practicas, roles y relaciones.

Es por eso que cuando hablamos de ESI nos referimos a ejes y/o contenidos que forman parte de un proyecto educativo de la escuela que atraviesa distintas áreas o disciplinas, que requiere tanto del trabajo articulado de centros de salud, familias

¹⁰ Ministerio de educación de la nación (2009). Educación sexual integral para la educación primaria. Subsecretaría de equidad y calidad educativa-Programa nacional de educación sexual integral. Serie cuadernos de ESI.

y organizaciones sociales, que responden a distintas etapas del desarrollo de niños, niñas y adolescentes y se refiere al cuidado del propio cuerpo, las relaciones interpersonales, la información y la sexualidad. **E.S.I entonces significa “EDUCACION SEXUAL INTEGRAL”.**

El Ministerio de Educación refiere a la educación sexual integral en la escuela primaria de la siguiente manera;

“A Partir de la sanción de la Ley Nacional 26.156 de Educación sexual Integral, el Ministerio de Educación de la Nación consulto a las jurisdicciones sobre sus experiencias y recorridos en materia de educación sexual, y convocó a expertos y expertas en la temática y a representantes de distintos credos a fines de construir acuerdos curriculares en torno a su implementación en las escuelas de todos los niveles, y de este proceso de consultas y búsqueda de consenso, surgieron los Lineamientos Curriculares para la Educación Sexual Integral E.S.I”. (pág. 11)

Antes de avanzar con los lineamientos curriculares analizaremos como se llegó a la decisión de enseñar ESI en la escuela.

3.2 Fundamentación de la Ley de E.S.I;

La Ley N° 25673 “Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable”, promulgada en 2002, buscaba garantizar que la población alcanzara el nivel más elevado de salud sexual y procreación responsable para prevenir la morbilidad materno-infantil y para promover la toma de decisiones relativas a la salud sexual entre otros, y para ello el Estado debía garantizar a la población el acceso a la información y a la formación en conocimientos acerca de estos temas.

De tal manera, también la Ley N° 26206 de Educación Nacional consolida el desarrollo de políticas que brinden conocimientos y promuevan valores que fortalezcan la formación integral de una sexualidad responsable.

Conforme se fue avanzando en la búsqueda de los medios para la llegada de dicha información a la población de nuestro país, fue así como a través de la Ley N° 26150 sancionada en 2006, la educación sexual integral se reconoció como un derecho de todos los estudiantes del sistema educativo, y en ella se establece que;

“todos los educandos tienen derecho a recibir educación sexual integral en los establecimientos educativos públicos, de gestión estatal y privada de las jurisdicciones nacional, provincial, de la ciudad autónoma de Buenos Aires y municipal”

Además, los objetivos que plantea la Ley N° 26.150 son:

- a. Incorporar la educación sexual integral dentro de las propuestas educativas orientadas a la formación armónica equilibrada y permanente de las personas.
- b. Asegurar la transmisión de conocimientos pertinentes, precisos, confiables y actualizados sobre los distintos aspectos involucrados en la educación sexual integral.
- c. Promover actitudes responsables ante la sexualidad.
- d. Prevenir los problemas relacionados con la salud en general y la salud sexual y reproductiva en particular.
- e. Procurar igualdad de trato y oportunidades para mujeres y varones.

A partir de allí es donde la norma adquiere el marco de los derechos humanos y comienza a definirse como parte de las responsabilidades del sistema educativo cumpliendo con las regulaciones-leyes nacionales e internacionales, entre las que se encuentran;

Internacional:

- Ley 23849/90 - Convención sobre los derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes (CDN) y;

- Ley 23179/85 - Convención sobre la eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, sigla en inglés).

Nacional, algunas de ellas son:

- Constitución Nacional - Art. 75 inc. 22 y 23 - Reforma de 1994.
- Ley 25273/00 - Régimen de inasistencia para alumnas embarazadas.
- Ley 25584/02 - Prohíbase en los establecimientos de educación pública toda acción institucional que impida el inicio o continuidad del ciclo escolar a alumnas embarazadas.
- Ley 26061/02 - Protección Integral de los derechos de niños/as y adolescentes.
- Ley 25673/03 - Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable.

Estas leyes han sido sancionadas con anterioridad a la Ley N 26150 Programa Nacional de Educación Sexual Integral Poder Legislativo Nacional.

La Ley de Educación Nacional declara, como responsabilidad del Estado, el desarrollo de políticas que ofrezcan conocimientos y generen valores que fortalezcan la formación integral de una sexualidad responsable, y garantice el derecho de niños, niñas y jóvenes a recibir Educación Sexual Integral (E.S.I).

Este derecho significa que los estudiantes;

- Puedan recibir información científica actualizada,
- Puedan aprender a cuidarse y a cuidar a los demás,
- Puedan contar con personas mayores que los acompañen en su desarrollo y los ayuden en situaciones de maltrato o abuso,
- Puedan habitar instituciones educativas en las que se respeten los derechos de todos, y
- Puedan vivir su elección sexual sin sufrir ninguna discriminación.

Este cambio se consideró en el contexto de un país que mantenía altas tasas de embarazo en la adolescencia y que mostraba una importante inequidad socioeconómica y regional y se buscaba poder palear esta situación con una teoría, *“la teoría del cambio”* en (Escuelas que enseñan E.S.I pág. 17) ¹¹

Se realizaron campañas de capacitación para directivos y docentes sobre este nuevo contenido durante 2008 y hasta 2012, de manera virtual y presencial. Se necesitaba lograr que, *“como quienes enseñan un determinado contenido ponen en juego aquello que piensan, sienten y creen”*, primero se debía desandar el tabú *“de eso no se habla”* como condición para lograr avanzar con la ESI.

La tarea no fue nada fácil, pero luego de una década, desde la promulgación de la Ley de Educación Sexual Integral en Argentina, se realizaron estudios de investigación para saber si se había avanzado en la institucionalización de la E.S.I. Los estudios mostraron que antes de las capacitaciones la mayoría de los docentes desconocían la existencia de esta Ley, y que a pesar de los temores y las resistencias que los docentes tuvieron al principio, con este nuevo cambio propuesto por la Ley, que los desafiaba a realizar cambios realmente profundos, se confirmó que los esfuerzos realizados por la política pública fueron acertados.

El estudio subrayó que la experiencia Argentina muestra que institucionalizar la E.S.I y proteger los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes demanda por sobre todas las cosas de un proceso político y necesita realmente de un liderazgo del más alto nivel.

Una muestra de la evidencia internacional donde se indica que los programas de educación sexual integral desarrollados en aquellos países que alcanzan buenos resultados arrojan lo siguiente;

- *El desarrollo de prácticas sistemáticas: son más efectivas las prácticas que se sostienen a lo largo del tiempo, aunque sea por lapsos más breves, que aquellas que trabajan en una jornada o taller puntual pero sin seguimiento (UNESCO, 2016).*

¹¹ Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (2018). Marco Legal. Escuelas que enseñan ESI. Un estudio sobre buenas practicas pedagógicas en Educación Sexual Integral. Unicef-para cada niño.

- *Programas asentados en actividades escolares llevadas adelante por docentes motivados/as, capaces de sostener al alumnado y formados/as especialmente a partir de información validada científicamente, alejada de los juicios y los prejuicios y que promueva valores positivos en torno a las relaciones (UNESCO, 2016). Este hallazgo pone en cuestión los formatos asociados con la noción según la cual los profesionales de la salud son quienes deben brindar educación sexual en las escuelas.*
- *Perspectiva de género: las estrategias resultan más efectivas cuando se desarrollan a partir de un enfoque de género. Programas basados en este enfoque producen un mejor impacto tanto en la salud sexual y reproductiva de niños, niñas y adolescentes como en la prevención de la violencia de género (UNESCO, 2016).*
- *Articulación con otros programas y actividades: servicios de salud amigables, distribución de preservativos, provisión de anticonceptivos y consejerías en salud sexual y reproductiva, actividades que involucren a las familias.*
- *Las familias valoran contar con un apoyo externo en la medida que contribuye a la conversación sobre cuestiones relativas a la sexualidad con sus hijos e hijas (UNESCO, 2016).*
(Escuelas que enseñan ESI, pág. 21)

Esto indica que la teoría del cambio que se sostenía en el programa E.S.I para la implementación de la Ley N 26150 resulto conveniente y consecuente con los formatos legales, los marcos de derechos humanos y las recomendaciones internacionales.

Ahora si pasaremos a analizar cuáles son los lineamientos curriculares.

3.3 Lineamientos Curriculares;

A través de un largo proceso que se llevó a cabo, durante el año 2007 y parte de 2008, mediante consultas, discusiones, estudios e intercambios con distintos sectores de la sociedad y el sistema educativo, en el mes de mayo del 2008 se

aprobó por unanimidad los lineamientos de Educación Sexual Integral. En el que el Consejo Federal de Educación, además de aprobarlo mediante la Resolución N° 45/08, fija también en estos lineamientos el piso común de contenidos curriculares válidos para todos los niveles del sistema educativo, que corre tanto para las escuelas públicas de gestión estatal como para las privadas, y también para todas las jurisdicciones de nuestro país.

Dicho proceso se inició con la aprobación de la Ley N° 26150, donde como ya lo hemos mencionado, establece como responsabilidad del Estado garantizar el derecho de los niños, niñas y jóvenes a recibir la educación sexual integral en todos los establecimientos educativos. La aprobación de todo este proceso no constituye un hecho aislado sino más bien que forma parte de un conjunto integral de cambios sociales y culturales que se han reflejado en leyes, normas y compromisos internacionales que nuestro país tenía y promovía en el campo de los derechos humanos.

La elaboración de estos lineamientos curriculares fue posible gracias al asesoramiento de una comisión interdisciplinaria de especialistas, que habían sido convocados por el Ministerio de Educación de la Nación, según lo establecía la propia Ley N 26150 en su artículo 7.

Los acuerdos básicos que postula este documento son propósitos formativos y contenidos curriculares que responden y sustentan a una concepción integral de la Educación Sexual. Que muestra una clara perspectiva hacia los derechos humanos, una clara preparación para impartir conocimientos rigurosamente validados por avances científicos y una especial atención a las particularidades que conlleva el hecho educativo.

Este enfoque integral, además tiene como fin superar el mero estudio de la anatomía y la fisiología de la sexualidad así como también cualquier otro reduccionismo, y propone un abordaje que apunte a producir aprendizajes de tipo cognitivo, es decir que no solo importa la información científica validada sino también el trabajo sobre los prejuicios y las creencias sobre las actitudes discriminatorias y también sobre el conocimiento de derechos y obligaciones.

Desde este tipo de aprendizaje es posible articular la ética con los aprendizajes en el plano de la afectividad, logrando desde allí el manejo de sentimientos, afectos y emociones.

Otro punto importante a destacar es promover la adquisición de competencias tales como la posibilidad de decir NO frente a posibles presiones de otros, y esto fortalece conductas de cuidado personal y colectivo de la salud.

Por todo esto mencionado los Lineamientos Curriculares para la Educación Sexual Integral, en el marco de sus atribuciones específicas y de conformidad a lo que establece el artículo 86 de la Ley de Educación Nacional, deberán ser adecuados por las distintas autoridades jurisdiccionales de acuerdo a sus realidades sociales y culturales. Promoviendo, además, el desarrollo curricular de los proyectos institucionales dentro del marco de los objetivos y pautas definidos por dicha ley.

Para ello se deberá tener siempre presente que los lineamientos curriculares se enmarcaran en una perspectiva o enfoque que atenderá principalmente a cuatro criterios:

- a) La promoción de la salud.
- b) Un enfoque integral de la educación sexual.
- c) La consideración de las personas involucradas como sujetos de derecho.
- d) La especial atención a la complejidad del hecho educativo.

El documento “Lineamientos Curriculares para la Educación Sexual Integral¹²” menciona que en la Ley N° 260206 en su artículo 11 establece cuales son los fines y objetivos de la política educativa nacional, y cita los propósitos generales que se relacionan directamente con la temática que son:

¹² Ministerio de Educación (2008). Presidencia de la Nación. Programa Nacional de Educación Sexual Integral. Ley N°26150. Lineamientos Curriculares para la Educación Sexual Integral. Resolución CFE (Consejo Federal de Educación) N° 43/08. Buenos Aires.

"asegurar condiciones de igualdad, respetando las diferencias entre las personas, sin admitir discriminación de género ni de ningún otro tipo"; "garantizar, en el ámbito educativo, el respeto de los/as niños/as y adolescentes establecidos en la Ley 26.061" ; "brindar conocimientos y promover valores que fortalezcan la formación integral de una sexualidad responsable" , "promover en todos los niveles educativos y modalidades la comprensión del concepto de eliminación de todas las formas de discriminación".(pág. 20)

En vista de estos objetivos que se establecen en el artículo 3 de la Ley de Educación Sexual Integral, los presentes lineamientos responden a los siguientes propósitos formativos;

- *Ofrecer oportunidades de ampliar el horizonte cultural desde el cual cada niño, niña o adolescente desarrolla plenamente su subjetividad reconociendo sus derechos y responsabilidades y respetando y reconociendo los derechos y responsabilidades de las otras personas.*
- *Expresar, reflexionar y valorar las emociones y los sentimientos presentes en las relaciones humanas en relación con la sexualidad, reconociendo, respetando y haciendo respetar los derechos humanos.*
- *Estimular la apropiación del enfoque de los derechos humanos como orientación para la convivencia social y la integración a la vida institucional y comunitaria, respetando, a la vez, la libertad de enseñanza, en el marco del cumplimiento de los preceptos constitucionales.*
- *Propiciar el conocimiento del cuerpo humano, brindando información básica sobre la dimensión anatómica y fisiológica de la sexualidad pertinente para cada edad y grupo escolar.*
- *Promover hábitos de cuidado del cuerpo y promoción de la salud en general y la salud sexual y reproductiva en particular, de acuerdo a la franja etaria de los educandos.*
- *Promover una educación en valores y actitudes relacionados con la solidaridad, el amor, el respeto a la intimidad propia y ajena, el respeto por la vida y la integridad de las personas y con el desarrollo de actitudes responsables ante la sexualidad..*

- *Presentar oportunidades para el conocimiento y el respeto de sí mismo-a y de su propio cuerpo, con sus cambios y continuidades tanto en su aspecto físico como en sus necesidades, sus emociones y sentimientos y sus modos de expresión.*
- *Promover aprendizajes de competencias relacionadas con la prevención de las diversas formas de vulneración de derechos: maltrato infantil, abuso sexual, trata de niños.*
- *Propiciar aprendizajes basados en el respeto por la diversidad y el rechazo por todas las formas de discriminación.*
- *Desarrollar competencias para la verbalización de sentimientos, necesidades, emociones, problemas y la resolución de conflictos a través del diálogo.(pág., 21)*

Dichos objetivos solo buscan brindar información adecuada, científicamente validada y significativa en torno a la sexualidad, para que permita promover la reflexión y el intercambio de conocimientos.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones pasaremos a desarrollar lo que realmente nos ocupa en este documento...

3.4 La E.S.I en la escuela primaria:

La llegada de las E.S.I a la escuela implicó todo un desafío, ya que requirió de todo un proceso puesto en marcha. En las instituciones educativas las E.S.I constituyen, significativamente, un espacio sistemático donde se desarrolla la enseñanza y el aprendizaje que comprende aquellos contenidos de las distintas áreas curriculares.

En estos espacios se deben adecuar los contenidos siempre teniendo en cuenta las edades de los niños y niñas, y ser abordados, además, de manera transversal y/o en espacios específicos. Estos contenidos a enseñar deben incluir el desarrollo de saberes y habilidades para el cuidado del propio cuerpo, se debe

fomentar, además, las actitudes y los valores que se relacionan con el amor, valorar a las emociones y a los sentimientos en las relaciones interpersonales, también se debe valorar la solidaridad, el respeto por la vida y la integridad de las personas y finalmente se debe valorar el ejercicio de los derechos relacionados con la sexualidad.

Asumir la educación sexual desde una visión más amplia y con una perspectiva integral, definitivamente lleva a la escuela a asumir un trabajo dirigido a promover aprendizajes desde el punto vista cognitivo, como ya se mencionó en el punto anterior, pero cabe destacar que no se debe perder de vista el plano afectivo y las prácticas concretas vinculadas a la vida en sociedad, en donde se adquieren los derechos y las obligaciones.

En la escuela hoy, desde el plano de la afectividad, es posible trabajar todo aquello que no se trabajó desde la escuela tradicional, que es trabajar para desarrollar las capacidades emocionales tales como; la solidaridad, la empatía, la expresión de los sentimientos dentro del marco del respeto hacia uno mismo y los demás. Estos temas en la escuela tradicional no se trabajaban ya que se daba por sentado que eran situaciones que se aprendían espontáneamente con la propia madurez que brinda la experiencia. Desde este plano, en la escuela, es posible diseñar situaciones de enseñanza sistemáticas que estén orientadas a producir formas de expresión que mejoren las relaciones interpersonales y promuevan además el crecimiento integral de las personas. *(Cuadernos-Educación Sexual Integral para la educación primaria 2009).*

Claro está que para que pueda lograrse este tipo de enseñanza en la escuela se deben llevar a cabo BPP (buenas prácticas pedagógicas) que se establezcan en situaciones concretas y situadas, ya que una buena práctica pedagógica en E.S.I no es algo abstracto. Los docentes deben realizar una lectura de su entorno para poder establecer de esta manera metas y poder así planificar sus acciones y estrategias, claro está siempre sobre la base de los lineamientos curriculares establecidos a nivel nacional. Pero también sabemos que para llevar a cabo unas BPP en E.S.I requiere no solo de buenas intenciones o intereses de los actores que las llevan adelante, sino de acciones concretas que se puedan realizar, sea

en el terreno de la gestión o en las prácticas de la enseñanza que se llevan a cabo en la escuela.

En Argentina, la enseñanza de la E.S.I se basa en cinco ejes que representan los pilares de este enfoque de integralidad, y con los que se deben trabajar en la escuela. En el texto de “Escuelas que enseñan E.S.I” los desarrollan de la siguiente manera;

- **Cuidado del cuerpo y la salud:** *propicia el conocimiento sobre los cambios del cuerpo humano en las diferentes etapas del desarrollo y la identificación de las partes íntimas en el marco de la promoción de hábitos de cuidado de uno/a mismo/a, de los demás y de la salud en general. También promueve la reflexión crítica sobre los modelos de belleza que circulan en nuestra sociedad y que pueden influir negativamente en la autoestima y en los vínculos interpersonales.*
- **Ejercer los derechos:** *dirigida a trabajar en la escuela la apropiación del enfoque de los derechos humanos como orientación para la convivencia social. Se coloca el foco en aquellos derechos que se vinculan con el respeto por las otras y los otros en las relaciones interpersonales, el acceso a conocimientos sobre el cuerpo y la expresión de sentimientos y necesidades asociadas a la sexualidad, y la promoción de aprendizajes y de prácticas para la defensa de derechos; por ejemplo, a recibir información científicamente validada, a no ser discriminados/as, entre otros.*
- **Género:** *busca el reconocimiento de las distintas formas de ser mujer y varón, que histórica y socialmente se han construido en nuestra sociedad, proponiendo identificar prejuicios, estereotipos y prácticas referidas a capacidades y aptitudes vinculadas al género, y el rechazo a todas las formas de discriminación.*
- **Respeto por la diversidad:** *se refiere al reconocimiento y a la valoración de las manifestaciones de las múltiples diferencias entre las personas. Constituye un elemento central para fortalecer el respeto a la diversidad sexual sin ningún tipo de discriminación.*

- **Valorar la afectividad:** apunta a que las personas puedan expresar, reflexionar y valorar las emociones y los sentimientos vinculados con la sexualidad, al mismo tiempo que se promueven valores como el amor, la solidaridad y el respeto a la intimidad propia y ajena. (pág. 24)

Para trabajar con estos ejes no es necesario llevar un orden secuencial, ya que pueden ser abordados siguiendo distintos itinerarios que puedan entrecruzarse y ser articulados a las actividades de enseñanza cotidiana.

Retomando el tema de los espacios en la escuela, pasaremos a desarrollar cada uno de ellos, con el fin de dejar en claro sus usos con las E.S.I.

- El espacio transversal.
- El espacio específico.

Lo que primero se debe tener en cuenta es que dichos espacios no constituyen espacios excluyentes, ya que pueden complementarse mutuamente.

Si bien en el documento de los lineamientos curriculares nacionales plantea la sugerencia de trabajar la enseñanza de la E.S.I de manera transversal en el nivel inicial y primario, con el nivel secundario, sin embargo, sugiere la creación progresiva de espacios curriculares específicos. Es decir que, aunque están planteadas estas sugerencias cada jurisdicción deberá definir la modalidad que empleara para abordar la E.S.I.

Desde la perspectiva transversal, se plantea a la enseñanza como la inclusión de aquellos contenidos específicos de la E.S.I en las distintas materias, buscando garantizar el tratamiento continuo y sistemático para evitar que se diluyan los mismos en el tiempo.

Desde los espacios específicos las distintas jurisdicciones podrán adquirir diferentes formatos que les permitan atender al desarrollo de contenidos que posibiliten por un lado, reunir la complejidad de la temática y por el otro, ofrecer el abordaje de contenidos más concretos y puntales que sean temas de interés propios de los adolescentes.

Es de esperar que ante cualquiera de las dos modalidades adoptadas lo que se busca es no caer en el reduccionismo que encarna el trabajo en Educación Sexual Integral.

Además de tener en cuenta estos espacios, la escuela debe trabajar de manera articulada con las familias, con centros de salud próximos a la escuela y organizaciones sociales que colaboren para poder enriquecer desde el abordaje de situaciones cotidianas e incidentales situaciones de enseñanza que puedan ser utilizadas como instancias u oportunidades de aprendizaje. Este tipo de abordaje permite trabajar con lo que surge de los propios chicos y chicas recuperando situaciones desde sus propias inquietudes y preocupaciones vividas en un marco de aprendizaje que escapa a lo tradicional, y que es realmente significativa para ellos.

Trabajar con las E.S.I en la escuela requiere de un proceso que se desarrolla y fortalece a lo largo del tiempo, y a medida que se establezcan propósitos y estrategias se podrá lograr resultados más efectivos. La ley constituye un antes y un después en la enseñanza, y muestra un avance notable en el reconocimiento de la obligatoriedad dentro del ámbito escolar.

Desde este punto cabe mencionar que es muy importante la capacitación de los docentes a nivel de la formación de los estudiantes de docencia y a nivel personal de aquellos docentes que no han tenido esta formación en su carrera, porque sabemos que no solo las E.S.I deben estar plasmadas en el proyecto institucional de cada escuela, sino que es necesario transitar el camino que logra que su enseñanza sea realmente enriquecedora.

El diseño curricular de la provincia de Buenos Aires¹³ plantea que desde la transversalidad de la Educación Sexual Integral en la Educación Primaria: que los contenidos propuestos en él, aborden la complejidad de la realidad desde una perspectiva que nunca sea simplificadora ni reduccionista. Donde además, la

¹³ Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires (2018). *Diseño Curricular para la Educación Primaria. Segundo Ciclo*. Recuperado el 27 de julio de 2021, de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/primaria/2018/dis-curricular-PBA-completo.pdf>

escuela como formadora de ciudadanía democrática, también debe propiciar la igualdad de oportunidades al acceso de los saberes evitando siempre las perspectivas sexistas en relación a como se debe ser mujer o varón.

Podemos decir que el Diseño Curricular reconoce que mediante el aporte de todos los agentes se logran los progresos en los aprendizajes escolares y esto produce también progresos en la calidad de vida de los ciudadanos.

Para ir cerrando este tema quiero mencionar que también La organización mundial de la salud, en el artículo *“El derecho a la educación sexual integral (E.S.I)”*¹⁴ realiza una propuesta, que retoma todo lo anteriormente citado, para las escuelas del nivel primario;

“En este nivel la ESI introduce el conocimiento de diferentes modos de organizar la vida social en distintos contextos y tiempos, problematizando los roles de género y las relaciones entre mujeres y varones en la organización familiar.

Promueve además el reconocimiento del cuerpo como totalidad con necesidades de afecto, cuidado y valoración, y la relación con el propio cuerpo como dimensión significativa en la construcción de la identidad personal. En el nivel primario, se sistematizan los conocimientos y prácticas que hacen al cuidado de la salud personal y colectiva, incluyendo la salud sexual y reproductiva desde una mirada integral.

La propuesta también recupera y desarrolla a través de diferentes lenguajes artísticos, la experiencia sensible y emocional de las/los niñas/os, posibilitando el ejercicio de las diversas formas de expresión y comunicación de ideas, sentimientos, emociones y sensaciones.

La ESI en este nivel requiere ser incorporada desde un abordaje transversal a las distintas áreas curriculares: ciencias sociales, formación ética y ciudadana, ciencias naturales, lengua y literatura, educación física y educación artística. Pero también es necesario considerar las distintas situaciones de la vida cotidiana

¹⁴ DELS. Dirección Nacional de Calidad en Servicios de Salud y Regulación Sanitaria del Ministerio de Salud de la Nación (2017). El derecho a la educación sexual integral (ESI). Recuperado el 26 de julio de 2021, de <https://salud.gob.ar/dels/entradas/el-derecho-la-educacion-sexual-integral-esi>

escolar como oportunidades para trabajar actitudes, prácticas y conocimientos vinculados al marco de los derechos humanos como orientación para la convivencia social y el desarrollo de competencias vinculadas con la prevención del maltrato infantil, abuso sexual y trata de niños/as”.

Pero para que esto funcione en una institución escolar es necesario que la gestión trabaje en ello para poder lograrlo.

3.5 El rol del director frente a la E.S.I;

A esta altura es más que claro que enseñar educación sexual integral en las escuelas es una tarea obligatoria que debemos abordar. En donde cada jurisdicción podrá realizar ajustes y/o adecuaciones de acuerdo a sus realidades y necesidades. Y en el que decidir si debe ser abordada desde una perspectiva transversal o desde un espacio curricular específico requiere considerar el nivel educativo la formación y la capacitación de los docentes y directivos de una institución para desarrollar dicha tarea.

Quienes ejercen la función directiva en una institución tienen la capacidad de poder impulsar las transformaciones en el ámbito de sus escuelas mediante diferentes recursos, siempre con el fin de poder llevar adelante temas como las E.S.I.

Esta capacidad de iniciativa comienza necesariamente a la hora de elaborar los proyectos educativos institucionales, favoreciendo de esta manera la continuidad, la sistematización de las acciones, y la participación de toda la comunidad educativa. Además será su función también la de comunicar la forma que tomara en dicho proyecto educativo el enfoque de la educación sexual integral, los propósitos, los objetivos y las estrategias de enseñanza que se deberán llevar a cabo.

Deberá realizar un difícil y muy necesario trabajo que es lograr la participación de las familias con este contenido. Desde este lugar este trabajo implica tener que realizar un arduo camino, ya que estos vínculos no siempre se producen, pero es

allí donde entra la tenacidad, la preparación y sobre todo la voluntad de quien ejerce la función de director en la institución. Una vez logrado este propósito los beneficios que la fortaleza de este vínculo imprime en los alumnos y alumnas va más allá de las normas, y los resultados son diferentes.

Al respecto de este tema el vínculo escuela-familia el “Documento de lineamientos curriculares de la educación sexual integral” refiere;

“la Ley de Educación Nacional estipula la necesidad de generar y fortalecer lazos entre escuelas y familias y es de esperar que las escuelas los efectivicen, no sólo por esta temática en particular sino para el más amplio accionar de la escuela siempre con el objetivo de mejorar la calidad educativa de la población escolar”¹⁵.(pág. 16)

El director de una institución tiene presente que la inclusión de las E.S.I como un aprendizaje debe que ser incorporado a lo largo de toda la escolarización obligatoria, ya que como responsabilidad del Estado, en lo que hace a los derechos de los niños, niñas y adolescentes, de acuerdo a la normativa vigente, la escuela constituye el escenario institucional para concretar el desafío de garantizar y proteger el abordaje que estos contenidos desde un marco común que garantice la implementación de políticas públicas adecuadas para cada periodo educativo.

Esto implica un sostenido trabajo por parte de todas las autoridades implicadas en esta temática, para que se construyan progresivamente consentimientos para lograr climas institucionales ideales que los lleven a poder cumplir con la obligatoriedad de la ley N 26150.

Es por eso que el trabajo de un director de una institución educativa no es nada fácil pero es una tarea que debe realizar, ya que forma parte de esta política educativa que está orientada a la calidad y equidad de la educación. Debe capacitarse, para poder asesorar, debe construir criterios para monitorear y evaluar a su personal en este hecho educativo, debe repensar y ampliar sus

¹⁵ Ministerio de Educación (2008). Presidencia de la Nación. Programa Nacional de Educación Sexual Integral. Ley N°26150. Lineamientos Curriculares para la Educación Sexual Integral. Resolución CFE (Consejo Federal de Educación) N° 43/08. Buenos Aires.

estrategias, y revisar siempre los enfoques orientados hacia estos contenidos, y nunca cometer el error de dar todo por sentado ninguna situación, ya que cuando desde la gestión escolar se observa la decisión y el compromiso por el abordaje y la implementación de la E.S.I se generan otros tipos de procesos que profundizan los enfoques abordados y esto en ocasiones logra que el resto de los docentes se contagien de esa visión.

No es ninguna tarea fácil ser director de una escuela primaria desde ninguna perspectiva y menos aún desde los contenidos de las E.S.I, donde muchos docentes aun hoy sienten algo de vergüenza al tener que abordar estos contenidos en la escuela, pero es allí desde el rol del director de la institución donde debe conectar y vincularse para saber qué es lo que está sucediendo en la escuela y así poder avanzar.

4. LEGISLACION

4.1 Embarazo infantil:

Conoceremos algunos porcentajes acerca del embarazo infantil en argentina, comenzando con un estudio recientemente realizado por UNICEF, publicado en septiembre de 2020, que dice:

“En Argentina, se producen 10 partos por hora de adolescentes; y si bien los últimos años hubo un descenso en los embarazos de chicas de 15 a 19 años, la cifra entre la población de 10 a 14 continúa estable.”¹⁶

Unicef en este artículo muestra que el 70 % de los embarazos en adolescentes no es intencional, sino más bien surgen por una relación sin protección o por una imposición. En el que muestra además que todo embarazo no intencionado es una vulneración a los derechos reproductivos adolescentes. Y vuelve a citar que:

“Según el Plan Nacional de Prevención del Embarazo no Intencional en la Adolescencia 2017-2019 (Plan ENIA), en Argentina, 1 de cada 4 de las mujeres que tuvo su primer hijo en esa etapa tendrá el segundo antes de los 19 años. El Ministerio de Salud de la Nación, en tanto, alerta que en el 80% de las maternidades públicas del país, el 29% de las adolescentes fue madre por segunda o tercera vez antes de los 20”...

“La Ley de Educación Sexual Integral (ESI) y los tratados internacionales a los que adhirió Argentina, como la Declaración Universal y la Convención Interamericana de los Derechos Humanos, la Conferencia de Población y Desarrollo de El Cairo y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidades, recomiendan difundir información sobre salud sexual, anticoncepción e incorporar, de forma transversal, contenidos sobre sexualidad y reproducción en todos los niveles educativos”. (Artículo de UNICEF).

¹⁶ Calisti Natalia (2010). Semana de la Prevención del embarazo no intencional en la adolescencia: por un encuentro seguro y placentero. UNICEF Argentina. Comunicados de prensa. <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/puedodecidir2020>

Este artículo muestra el porcentaje abrumador y algunas razones por las que las niñas y adolescentes quedan embarazadas. Además plantea la propuesta de una campaña llamada “PUEDO DECIDIR” que busca prevenir el embarazo no intencional en los jóvenes, y donde mediante la promoción de esta campaña se busca garantizar el derecho al acceso de la información y brindar herramientas para que puedan decidir de manera informada las formas de prevenir aquellas situaciones no elegidas.

Retomando algunas declaraciones realizadas por la Asamblea Permanente de los Derechos Humanos (A.P.D.H), ante la intervención quirúrgica de una cesárea en una niña de 10 años, citan: *“En un mundo justo las niñas nos son madres”*¹⁷

Además también describe que según estudios realizados también por Unicef:

“En la Argentina, cada tres horas una nena de entre 10 y 14 años atraviesa un parto. El 80% de los casos de embarazos en niñas es producto de abuso sexual intrafamiliar, según el estudio Embarazo y Maternidad en Adolescentes y menores de 15 años elaborado por Unicef Argentina”.

“Según datos oficiales hay 700.000 nacimientos por año, de los cuales más de 3000 son de niñas menores de 15 años. Sólo en 2017, 2493 niñas se convirtieron en madres, 506 tenían entre 10 y 13 años, mientras que en 1987, apenas 14. En 2015, se registraron 45.968 egresos hospitalarios por causas relacionadas con abortos, de los cuales 414 fueron en niñas entre 10 y 14 años, según últimos datos disponibles del Ministerio de Salud”.

Estas cifras nos muestran que existen diversas razones que dan como resultado el embarazo entre niñas y adolescentes que deberían ser evitados, ya que no son deseados. Y donde el estado debe tomar intervención para lograr frenar estos números y poder controlar aún más el tema de la sexualidad y los métodos preventivos desde diferentes estrategias.

¹⁷ Artículo (04-09-2020): Niñas no madres, no a la maternidad forzada. A.P.D.H, asamblea permanente de los derechos humanos.

<https://www.apdh-argentina.org.ar/declaraciones/en-un-mundo-justo-las-ninas-no-son-madres>

El gobierno expuso desde el ministerio de salud, y con anterioridad a estos artículos, que el embarazo adolescente tiene impacto en la educación, además de otros motivos diferentes como en el ingreso y en la participación laboral, pero nos detendremos en lo que nos interesa abordar acerca de la educación sexual.

Desde el ministerio de salud, la directora nacional de salud sexual y reproductiva, Valeria Isla, ministerio de salud (2020), en el documento “el embarazo adolescente tiene impacto en la educación” cita sobre los embarazos no intencionales:

“En nuestro país, 7 de cada 10 embarazos entre las adolescentes de 15 a 19 años no son intencionales, es decir el 70,3%, y 8 de cada 10 embarazos en niñas menores de 15 años no lo son (84,4%)”. Como una de las respuestas de gestión, “desde el Plan ENIA se aborda esta problemática de manera integral e intersectorial mediante el desarrollo de dispositivos específicos con la Educación Sexual Integral (ESI) del Ministerio de Educación; con el Sistema de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes de la SENNAF del Ministerio de Desarrollo Social y con la Dirección de Adolescentes y Juventudes del Ministerio de Salud”¹⁸

Para abordar esta problemática se trabaja desde diferentes sectores y con diferentes dispositivos propuestos desde el estado. Lo que a nosotros como agentes educadores nos compete para trabajar en la escuela e intentar modificar esta realidad son las E.S.I. descriptas con anterioridad.

4.2 Embarazo en la escuela primaria:

Hace algún tiempo atrás, pensar en este tema del embarazo de niñas o adolescentes que concurrían a las instituciones escolares era casi imposible de pensar. Esto era resultado, en parte, a que no se hablaba de sexualidad en la escuela, pero a raíz de las transformaciones sociales, culturales y también institucionales fue casi inevitable que surgiera la necesidad de tener derecho a

¹⁸ Ministerio de salud (2020.): El embarazo adolescente tiene impacto sobre la educación, el ingreso y la participación en las mujeres. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-embarazo-adolescente-tiene-impacto-en-la-educacion-el-ingreso-y-en-la-participacion>

una educación, y específicamente el derecho a una educación sexual clara para todos. Mediante este cambio de perspectiva muchos padres, de niñas y adolescentes embarazadas, pudieron encontrar en las instituciones un espacio donde pudieron acceder a estos derechos.

En el documento técnico n°8, embarazos no intencionales en la escuela, por Paula Fainsod (2021)¹⁹, al respecto de este tema cita lo siguiente:

“(…) a partir de la sanción de la Ley Nacional N°26150/06 de Educación Sexual Integral, se establecen entre los propósitos formativos del Programa Nacional de Educación Sexual Integral (ESI): ofrecer oportunidades de ampliar el horizonte cultural desde el cual cada niño, niña o adolescente desarrolla plenamente su subjetividad reconociendo sus derechos y responsabilidades y respetando y reconociendo los derechos y responsabilidades de las otras personas; Promover hábitos de cuidado del cuerpo y promoción de la salud en general y la salud sexual y reproductiva en particular, de acuerdo a la franja etaria de los educandos; promover aprendizajes de competencias relacionadas con la prevención de las diversas formas de vulneración de derechos: el maltrato infantil, el abuso sexual y la trata de niños”.(pág. 7)

Además menciona que la creación del programa, surgió en la búsqueda de lograr prevenir los embarazos no intencionales o forzados, partiendo como un objetivo prioritario dentro de las políticas públicas que se llevan adelante desde la educación y desde la salud.

En cuanto a las edades de estos embarazos no intencionales o forzados, Paula Fainsod (2021), en el documento del Ministerio de salud n°8 hace mención a:

“De acuerdo con los criterios definidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) los embarazos y las maternidades adolescentes incluyen a aquellos que se presentan por debajo de los 20 años, siendo el límite inferior menos claro. Las estadísticas internacionales, a fin de unificar posibilidades comparativas, casi siempre se limitan al grupo de 15 a 19 años. Esta clasificación deja por fuera a los

¹⁹ Paula Fainsod (2021). Ministerio de salud, educación y desarrollo social de la nación. Documento técnico N°8, Embarazos no intencionales en niñas y adolescentes en las escuelas. UNFPA (fondo de población de las naciones unidas). Buenos Aires.

que se presentan en edades inferiores que -por sus causas y consecuencias- revisten particularizaciones adversas vinculadas con la salud y con la educación. Si el criterio fuera la edad, existe entonces un acuerdo generalizado en incluir en esta categoría a aquellos que se dan entre los 10 y los 19 años”. (pág. 9).

El documento refiere a que existe una franja etaria menor a 15 años, que va desde los 10 a los 14 años, que da cuenta de una problemática insistentemente invisibilizada, y de la que es difícil identificar sus condicionamientos y sus especificidades. Y por lo tanto es justamente allí donde debe actuar la institución escolar, ya que una de las posibles consecuencias adversas es el abandono escolar, también las uniones tempranas que generalmente no resultan destinos inevitables y las exposiciones que se puedan dar que ponen en riesgo la salud. Todas estas problemáticas deben ser tratadas en la escuela y llevadas a cabo desde una gestión que supere las barreras de lo posible, ya que desde este punto el trabajo que se realice a través de la E.S.I se oriente a transformar realidades.

Al notar que ni las causas ni las consecuencias que entre el grupo etario de embarazos de niñas entre los 10 y los 14 años no es igual que al que se encuentra entre los 15 y 19 años, prueba que el director de una escuela debe conocer las realidades de los alumnos que asisten a su institución para trabajar partiendo de las necesidades de su comunidad. El documento nº8 cita también al respecto:

“(...) los embarazos que se presentan por debajo de los 15 años se inscriben entre los más complejos, ya que expresan y conjugan aspectos psicosociales, de salud, de género, de justicia y de derechos humanos”. (pág. 12).

Es desde aquí donde la autora plantea que estos embarazos son llamados forzados. Y conocer estas distintas situaciones permite estar en mejores condiciones para comprender y poder formular estrategias en la escuela más cercanas a las realidades que ellos atraviesan y por lo tanto más efectivas.

Además, algunas de las situaciones que atraviesan tanto las niñas y adolescentes embarazadas generan un vínculo particular entre la educación y el embarazo. Algunos ejemplos:

Hay quienes al momento del embarazo dejan la escuela a partir de estos procesos.

Hay quienes ya estaban fuera de la escuela y se presentó el embarazo.

Hay quienes encuentran dificultades, por pasar por diferentes momentos.

Hay quienes logran organizar sus rutinas sin que se afecte su rendimiento escolar.

Hay quienes continúan con todo para adelante y vuelven a estudiar.

Como puede observarse, algunas transitan experiencias y distintos modos de construir nuevos sentidos en relación con los estudios, lo que muestra que el vínculo entre los embarazos y la escolarización se presenta de distintas maneras, y requiere de especial atención en pos de mejorar las condiciones educativas y sociales de niñas y adolescentes, ya que como lo menciona la encuesta sobre Condiciones de Niñez y Adolescencia (ENCOVNA) 2013, casi un cuarto de las madres adolescentes no llegó a terminar la educación primaria. Desde este punto podríamos inferir entonces en que el embarazo suele poner fin a las trayectorias educativas de estas niñas y adolescentes y frente a estas situaciones volvemos a reforzar...

¿Cuál es el lugar de la escuela frente a estos embarazos?

4.3 Las instituciones educativas frente a los embarazos. Aportes desde ESI:

La escuela, como ya hemos mencionado, debe ser un espacio de prevención y promoción de los derechos, un espacio de contención, de acompañamiento y también un espacio donde garantice el cumplimiento al acceso de la educación.

Para ello la ESI propone asegurar la transmisión de conocimientos pertinentes, precisos, confiables y actualizados sobre los distintos aspectos involucrados en la sexualidad.

Sin embargo, en varias ocasiones las estudiantes que están embarazadas han visto vulnerados sus derechos a la educación porque las instituciones escolares no atendieron y/o acompañaron estas situaciones para que pudieran lograr una cursada efectiva. Retomando a Paula Fainsod, en dicho documento cita;

“La escuela, en consonancia con el artículo 8° de la Ley de Educación Nacional N° 26.206, sancionada en 2006, debe brindar las oportunidades necesarias para desarrollar y fortalecer la formación integral y promover en cada estudiante la capacidad de definir su proyecto de vida. Entender la adolescencia como una etapa de enorme potencial es el desafío de la institución escolar para mirar a los y las adolescentes desde este lugar propositivo” (pág. 28)

Se busca con esto atenuar las desigualdades previas, como también consecuencias desfavorables que se puedan ocasionar. Para ello el documento de Plan Nacional de Prevención del Embarazo No intencional en la Adolescencia en la búsqueda de evitar los embarazos propone reducir los riesgos mediante acciones específicas propuestas a través de objetivos a implementar desde el área de la educación. Estos son;

- *Sensibilizar a la población en general y a los/las adolescentes en particular sobre la importancia de prevenir y disminuir el embarazo no intencional en la adolescencia.*
- *Potenciar las decisiones informadas de los/las adolescentes para el ejercicio de sus derechos sexuales y derechos reproductivos.*
- *Fortalecer políticas para la prevención del abuso y la violencia sexual y para el acceso a la interrupción Legal de Embarazo (ILE) según el marco normativo vigente. (pág. 29)*

Mediante estos objetivos la institución educativa debe garantizar y propiciar la convivencia en su gran variedad de opciones y particularidad de vida. Con lo cual el documento refiere a;

“Las instituciones educativas deberían poder ofrecer a todas y todos los y las estudiantes las herramientas necesarias para promover conductas de cuidado en

sintonía con los derechos sexuales y reproductivos. También brindar información acerca de las situaciones de vulneración de derechos y cómo actuar en esos casos. En esta búsqueda resulta fundamental generar un marco de confianza en el cual las y los alumnas y alumnos puedan encontrar un espacio para contar las situaciones que atraviesan y los mecanismos institucionales correspondientes que las y los acompañe en la garantía y restitución de sus derechos”. (pág. 30).

A continuación se detallan algunas orientaciones para el acompañamiento y la asistencia de las instituciones educativas ante embarazos, que se encuentran en el documento abordado, “documento N8”, desde las ESI:

- Develación: la escuela se convierte en el primer lugar donde se recibe la noticia del embarazo. Primeramente se debe constatar el embarazo y luego generar una instancia donde pueda expresar lo que le está pasando, siente o quiere, y escuchar lo que tiene que decir la niña o la adolescente para contener y acompañar.
- Comunicación con otras instituciones: la escuela debe comunicar, según la situación particular, el embarazo a fin de garantizar los derechos de las niñas y adolescentes, localizando la red de adultos significativos para esa niña o adolescente.
- Acceso a asesorías en salud integral y derechos en escuelas y servicios de salud: para poder tomar decisiones la niña o adolescente debe contar con información adecuada, oportuna y clara y así conocer todas las posibilidades con las que cuenta.
- Plan de acción: este deberá establecerse junto a las instituciones de los diferentes sectores que participan en el abordaje del caso, según las condiciones en las que el embarazo se halla dado.
- Acompañamiento y atención integral: la escuela deberá acompañar, analizar y abordar las dificultades que surjan desde un abordaje pedagógico que garantice la continuidad escolar.
- Las instituciones educativas como espacios de prevención de embarazos no intencionales: se refiere a los métodos anticonceptivos desde la construcción de una mirada crítica en relación con el cuidado del propio

cuerpo que va más allá de la mera prevención, ya que el desafío es promover el ejercicio de los derechos, la toma de decisiones autónomas y el respeto a uno/una mismo/a y de otros/as.

Todas estas orientaciones nos brindan herramientas para cambiar viejas construcciones mediante nuevas experiencias que habiliten una escuela más democrática e inclusiva.

4.4 Régimen de Inasistencia para alumnas embarazadas:

La educación sexual siempre existió en las escuelas, incluso antes de la ley de educación sexual integral (ESI) sancionada en el año 2006, pero se enseñaba en las escuelas desde otra perspectiva, más bien desde los roles de los hombres y las mujeres.

En cuanto a los embarazos de niñas y adolescentes, que también sucedían, surgió la necesidad de crear un régimen especial de inasistencias justificadas en las instituciones educativas, con el fin de lograr la reincorporación a las mismas de dichas alumnas. La ley N°709 fue sancionada el 29 de noviembre de 2001.

Pero conforme fue pasando el tiempo apareció la necesidad de fomentar la crianza compartida, logrando incorporar a los varones a la ley como figuras de cuidado.

La ley N 709 fue modificada; Ley 5945, en la Ciudad de Buenos Aires, 22 de diciembre de 2017. Boletín oficial, 17 de enero de 2018, se modifican los artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y el título de la Ley N 709. Quedando de la siguiente manera:

“Ley N 709 alumnas embarazadas, alumnas madres, alumnos con condición de paternidad y alumnos padres – Régimen especial de inasistencias”.

Artículo 1º.- *Modificase el Art. 1º de la Ley 709, que queda redactado de la siguiente manera:*

Artículo 1°.- Objeto y ámbito de aplicación. Créase un Régimen Especial de Inasistencias Justificadas no computables a los fines de la reincorporación, para alumnas embarazadas, alumnas madres, alumnos en condición de paternidad y alumnos padres que cursen estudios en instituciones del ámbito estatal o privado dependientes del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Artículo 2°.- *Modifícase el Art. 2° de la Ley 709, que quedará redactado de la siguiente manera:*

Artículo 2°.- Derecho del solicitante. El Régimen Especial establecido en el artículo anterior es aplicable a solicitud del alumno/a, quien debe presentar certificado médico que acredite el estado y período de gestación en caso de embarazo o partida de nacimiento del niño/a.

Artículo 3°.- *Modifícase el Art. 3° de la Ley 709, que quedará redactado de la siguiente manera:*

Artículo 3°.- Plazos. Las alumnas embarazadas gozan de un plazo máximo de inasistencias justificadas, continuas o fraccionadas, no computables a los fines de la reincorporación, de cuarenta y cinco (45) días, que pueden ser utilizadas antes o después del parto. Los estudiantes varones contarán con treinta (30) días de inasistencias justificadas, continuas o fraccionadas, no computables a los fines de la reincorporación que podrán ser utilizadas antes o después del día del nacimiento.

Artículo 4°.- *Modifícase el Art. 4° de la Ley 709, que quedará redactado de la siguiente manera:*

Artículo 4°.- Extensión de plazos. En caso de embarazo de riesgo, nacimiento múltiple, nacimiento del niño/a con algún tipo de discapacidad, interrupción del embarazo, muerte del niño/a luego del nacimiento o que la alumna fuera madre de hijos/as menores de cuatro años de edad, el plazo máximo de inasistencias se extiende quince (15) días más, posteriores al nacimiento o interrupción del embarazo. Lo mismo rige para el caso de los alumnos varones en idéntica situación.

Artículo 5°.- *Modifícase el Art. 5° de la Ley 709, que quedará redactado de la siguiente manera:*

Artículo	5°.-	Permisos	especiales.
5.1.	Se establece el derecho especial de retirarse del establecimiento educativo durante una 1 hora diaria durante el primer año de lactancia para las alumnas que certifiquen estar en período de amamantamiento.		
5.2.	Se establece, para los/as alumnos/as regulares que sean madres o padres, el derecho especial de retirarse durante el horario escolar o ingresar después de iniciado el mismo, por necesidades de atención de la salud de sus hijos/as. En ese caso, el establecimiento educativo tiene potestad para solicitar el certificado médico		correspondiente.
5.3.	Se establece el derecho especial de un plazo máximo de inasistencias justificadas, continuas o fraccionadas, no computables a los fines de la reincorporación, de diez (10) días para los/as alumnos/as padres/madres que se vean imposibilitados/as de concurrir a clases por imperiosas necesidades de atención de la salud de sus hijos/as. En ese caso, el establecimiento educativo tiene potestad para solicitar el certificado médico correspondiente. El plazo aquí previsto no se superpone con los indicados en los Artículos 3° y 4° de la presente Ley.		
5.4.	Se establece el derecho especial de exención de educación física para las alumnas que lo soliciten por estar embarazadas o ser madres de familia. Se deben presentar ante las autoridades del establecimiento con un certificado médico que indique estado de gestación y fecha probable de parto en el primer caso, o un certificado médico que indique las razones de imposibilidad de realización de la actividad y partida de nacimiento del hijo/a en el segundo caso.		
5.5.	En los casos en que las alumnas embarazadas, alumnas madres, alumnos en condición de paternidad y alumnos padres cursen en escuelas artísticas, se establece el derecho especial a cursar únicamente el bachillerato, sin perder la regularidad en la carrera artística, la cual podrá ser retomada al año siguiente.		
Artículo 6°.-	Modifícase el Art. 6° de la Ley 709, que quedará redactado de la siguiente manera:		
Artículo 6°.-	Promoción. El Ministerio de Educación establece los mecanismos de apoyo, seguimiento, recuperación y evaluación de los aprendizajes que permitan alcanzar los objetivos requeridos para la promoción de su condición de alumna/o		

regular.

Artículo 7°.- *Modifícase el título de la Ley 709 por el siguiente:*

Régimen especial de inasistencias para alumnas embarazadas, alumnas madres, alumnos en condición de paternidad y alumnos padres que cursen en instituciones públicas y privadas dependientes del Ministerio de Educación de la C.A.B.A.

Artículo 8°.- Plazo. *Las modificaciones introducidas por la presente Ley entran en vigor al inicio del primer año lectivo que comience luego de su promulgación.*

Artículo 9°.- *Comuníquese, etc.*

LEY N° 5.945

Sanción: 22/12/2017

Promulgación: Decreto N° 018/018 del 12/01/2018

Publicación: BOCBA N° 5296 del 17/01/2018-²⁰

Estas modificaciones eran necesarias ya que desde la escuela se vive esta realidad que afecta a miles de niñas y adolescentes, y lleva a la búsqueda de alternativas eficaces que contemplen estas realidades. Mediante las mismas se busca contribuir en la enseñanza de la igualdad real con el apoyo y la ayuda de los varones en la crianza de los hijos, para permitir el desarrollo de ambos y eliminar de una vez las relaciones asimétricas.

Además se busca mejorar las decisiones que impulsan a sostener las trayectorias educativas de los alumnos que transitan la paternidad para favorecer su permanencia en la escuela, y esto ayuda favorablemente y notoriamente a que las niñas y adolescentes madres no se vean forzadas a abandonar la escuela.

²⁰ Ministerio de Educación(2018). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ley N 709-Docmento modificado y aprobado con fuerza de Ley por la Legislatura porteña:

<https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/ley709.pdf>

5. ENCUADRE METODOLOGICO

Este trabajo de investigación cualitativo fue llevado a cabo con el fin de conocer ¿Cómo atraviesa la ESI a la gestión de una escuela primaria ante casos de niñas embarazadas?

Para reforzar este trabajo realizado podemos citar a Sampieri (2010), quien dice que: *“la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas”* (pág. 17) ²¹

Se llevara a cabo la entrevista a un director de escuela primaria rural, que tiene 985 alumnos, 74 docentes y 21 auxiliares, que se encuentra ubicada en las afueras de uno de los partidos de la zona oeste de la provincia de Buenos Aires.

Además se realizaran entrevistas abiertas a cuatro docentes, con diferentes antigüedades en la escuela a fin de recolectar datos que serán analizados e interpretados para conocer cómo y de qué manera se trabaja la Ley 26150, de educación sexual integral.

Siempre partiendo desde el marco teórico desarrollado, y comparando luego con la información recopilada.

²¹ Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación, quinta edición. México: McGraw-Hill

6. INTERPRETACION Y ANALISIS DE DATOS

A continuación se desarrollaran las entrevistas que se realizaron al directivo y a los docentes, que fueron realizadas en el mismo contexto institucional de una manera muy clara en los temas propuestos. Nos mostraran algunos puntos interesantes para tener en cuenta a la hora de desarrollar este análisis.

Datos aportados por el directivo

Desarrollaremos el análisis de la gestión del director con los datos obtenidos en la entrevista y algunas observaciones que pudieron realizarse durante los tiempos que fueron necesarios permanecer en la institución, para poder articular con el marco teórico utilizado.

Como toda entrevista, las primeras preguntas corresponden a situarnos en el conocimiento de saber un poco más sobre la información académica del director.

“(...) mi formación académica es docente, y luego rendí para ser directora.

“(...) mi mamá fue docente de esta escuela, así llegue hace mucho, hace casi 17 años aprox”

Aquí se puede observar que el director conoce como es el funcionamiento de una institución desde niño porque primero transito la escuela primaria desde adentro como alumno y como hijo de docente, además comenta que rindió exámenes para acceder al cargo directivo, con lo que podemos observar que no cuenta con una formación académica, específica, que le brinde la posibilidad de desarrollar otras capacidades para obtener más conocimientos sobre cuáles serían las habilidades necesarias para llevar adelante una buena gestión, y por mencionar un ejemplo sobre esta observación; haciendo mención a este punto González Daniela en liderazgo (2014) plantea que luego del siglo 20 a raíz de nuevas hipótesis se llega a la conclusión de que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos.

En cuanto a la pregunta de cómo es la organización institucional, se observa claramente la ausencia de un vicedirector en la institución.

“(...) el organigrama”... equipo de conducción-directora-secretaria-prosecretaria, y luego están los docentes.

Ah y no tenemos vice porque no nos fue fácil. Tuvimos una vice la última, no hace mucho, y renunció después de estar casi 6 meses, yo hace muchos años estoy solo con la secretaria y la pro, dos vice renunciaron en los últimos años, esta es una escuela tannnnnn grande, (expresión agotadora). Tenemos una matrícula de 985 alumnos repartidos en 36 secciones, y la comunidad también es difícil”.

En este punto, por ausencia de la conformación del equipo directivo central, se observa que todo tiene que pasar por el director, y es allí donde el director nos recuerda, insistentemente, que es una escuela muy grande, y esto lleva al director a la difícil tarea de no poder delegar algunas funciones y tener que cumplir con los dos roles de director y vicedirector.

En la siguiente pregunta de cuáles son los medios que utiliza en la comunicación con el personal refiere lo siguiente:

“(...) Siempre nos manejamos por cuaderno de comunicados docentes y por la cartelera, donde les comunicaba al personal las actividades a seguir”.

“(...) grupo de WhatsApp cerrado”

En la respuesta del director se observa el tipo de comunicación utilizado, el modelo de gestión burocrático, ya que estas comunicaciones eran dadas solo desde la necesidad de hacer llegar al personal determinadas notificaciones sin posibilidad de retroalimentación, y esto continuó con la pandemia al utilizar grupos de whatsapp cerrados donde solo se envían notificaciones, no dando lugar al feed-back, un intercambio esencial para lograr una buena comunicación.

En este punto vale recordar a Joan Teixidó (1999) cuando dice que la comunicación es;

“es todo aquello que permite la transmisión y el intercambio de ideas, conocimientos, informaciones, pensamientos, sentimientos, entre dos o más personas, por diferentes medios, con la finalidad de entenderse para que sea posible el intercambio de significados.”

En cuanto a la dimensión pedagógica cuando se le pregunta que herramientas utiliza para realizar la supervisión a los docentes responde:

“Supervisar a cada docente siempre fue un trabajo difícil en una escuela tan grande como esta, pero siempre pude observar a los docentes para saber si las cosas marchaban bien y nunca hubo problemas con eso. En el contexto de pandemia el instrumento que utilice de supervisión es por el correo del ABC. Los docente allí suben al drive los proyectos, las secuencias de clase, y los trabajos enviados por los alumnos”

En este punto no menciona si integra ningún grupo de WhatsApp escolar o clase virtual para supervisar como trabajan los docentes, pero si vuelve a manifestar que es difícil supervisar una escuela tan grande, motivo por el cual, seguramente, siempre fue difícil cumplir con la observación de clases de todos los docentes.

En lo que refiere a la capacitación docente el director responde que si se capacitan los docentes de esta manera:

“En cuanto a la capacitación es continua a lo largo de todo el año, nos nutrimos de las experiencias que cada agente va transitando y se trabajan los contenidos tratando de ser creativos con los instrumentos curriculares y brindando material de apoyo a cada docente que necesita la ayuda”.

En este punto, el análisis de esta respuesta se ampliara con aquellas respuestas de los docentes cuando aclaren sobre cuál sería el material de apoyo brindado.

Y sobre la pregunta del proyecto institucional que orienta el rumbo de su gestión y a la escuela, el director nos respondió:

“(…) en el próximo proyecto se trabajara y se incorporara situaciones que muestren las necesidades de la comunidad”.

Con esta respuesta podemos inferir que la dimensión que se destaca en esta institución es la comunitaria por sobre la pedagógica. Se observan así algunos aspectos que no se alcanzan a atender en este caso, tal vez por la misma razón de que es una escuela muy grande para un solo director.

Ante la observación realizada, por la que se llevó adelante esta investigación sobre los casos reiterados de niñas embarazadas en la institución a lo largo de algunos años, se le pregunta al director de la escuela si cuenta con alguna

institución externa que pueda ayudar con el tema de las E.S.I tanto desde adentro como desde afuera para trabajar conjuntamente y hacer frente esta problemática, el director nos responde;

“(...) hay una unidad sanitaria a 6 o 7 cuadras. Hace algunos años nos acercamos para hablar pero no pudimos concretar nada en realidad porque cuando nosotros fuimos nos dijeron que las familias no querían ir si había alguien de la escuela. Raro pero no se pudo dar”.

Si bien, no pudo concretarse nada con el centro de salud en su momento, se observa que con el correr del tiempo no se lo intentó nuevamente. Veamos que responde el centro de salud.

¿La sala trabaja conjuntamente con la escuela o con la secundaria que también queda a solo unas cuadras?

A esta pregunta un personal de salud de la sala responde:

“Jamás se acercó ningún directivo, ningún docente, nadie y yo trabajo acá hace 15 años”.

Datos aportados por los docentes

Ahora desarrollaremos el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas con los docentes, y también de algunas observaciones que se pudieron realizar durante los tiempos que fueron necesarios permanecer en la institución para llevar a cabo dichas entrevistas, con el fin de poder articular todo con el marco teórico elegido para este trabajo.

Al igual que con la entrevista del director, las primeras preguntas corresponden a situarnos en el conocimiento de obtener más información de cada docente en cuanto a antigüedad y grados con los que trabaja.

Docente 1

“(...) En esta escuela hace cuatro años. Estoy a la mañana en segundo grado y a la tarde soy docente de quinto”.

Docente 2

“(...) Tengo ocho Años. De sexto a la mañana y a la tarde”.

Docente 3

“(...) Tengo 17 años de antigüedad. Soy docente de sexto grado y segundo”.

Docente 4

“(...) 20 años que trabajo en esta escuela. Soy docente de quinto año”.

Ahora pasaremos a observar las respuestas de los docentes al preguntarles cómo es la comunicación con el director, si brinda un espacio de participación en la institución, y como es el clima en general.

Docente 1

“La comunicación que tenemos con la directora es buena”. “Si, la directora brindo esos espacios en pandemia

“El clima de trabajo Institucional es bueno, la verdad que este año fue importante con respecto al compañerismo, hicieron dos equipos las docentes tanto de primer grado, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto y la modalidad que utilizamos es tratar de organizarnos, y esos docentes de cada grado arman proyectos públicos y actividades para que faciliten a todos el trabajo”.

Docente 2

“La comunicación con el director es buena”.

“El director trata de incluir a los docentes en el trabajo y en las decisiones, pero imagino que debe ser difícil poder escucharnos”.

“El clima es bueno entre compañeros”.

Docente 3

“La comunicación con el docente y el director en general es buena en mi caso es mera informativa, formal”.

“A veces brinda espacio para que participen los docentes”.

“El clima institucional de trabajo es bueno, y es mucho mejor entre docentes y profesores”.

Docente 4

“En la mayoría de los casos los docentes titulares como suplentes tenemos buena relación con la directora. En esta escuela no hay vicedirector hace mucho tiempo”.

“Si, en ciertas ocasiones brinda espacios de participación a los docentes y profes especiales”.

“El clima en el colegio es muy bueno entre compañeros, hay buena predisposición para cada una de las cosas que hacemos. Con la directora digamos... que también”.

En cuanto a cada una de estas respuestas podemos inferir que cuando más años de antigüedad tienen las docentes en la institución emiten una opinión diferente con respecto a la gestión de la institución. Al tener más antigüedad, seguramente, pueden tener en cuenta algunos aspectos que tal vez no se observan en una entrevista pero al realizarla si se perciben.

Ya citamos a Teixido (1999) anteriormente y ahora podemos comprender aún más su definición cuando marca que es importante mediante la comunicación entenderse para que sea posible el intercambio de significados.

Otro aspecto destacado que se observa es el clima institucional. En este caso recordaremos que en el documento IPE-UNESCO, modulo 9 “trabajo en equipo”, donde ya hemos mencionado que poder contar con un buen equipo de trabajo para llevar adelante un determinado proyecto es fundamental, porque se valora la interacción, la colaboración y por sobre todo la negociación entre los miembros y que por supuesto evita de esta manera los conflictos y genera un buen clima.

En cuanto a la pregunta de cuales son las características que los docentes consideran que un directivo debe tener las respuestas son:

Docente 1

“Los directivos tienen que ser personas capacitadas totalmente, para poder llevar a cabo la dirección de la escuela y poder evacuar las dudas y poder ayudar a los docentes que puedan desenvolverse de una mejor manera en la actividad”.

Docente 2

“Pienso que un director debe ser muy compañero, debe ser un líder que ayude a los docentes, que este cuando se lo necesite. Tiene que estar tomando decisiones importantes con respecto a la escuela, pero pidiendo opiniones a sus pares y con todo el equipo directivo, secretarios y vice directivos, no puede trabajar solo encerrado en su oficina. En esta escuela en realidad hay solo un director”.

Director 3

“El director de la institución me parece que tendría que ser democrático, empático y medio respetuoso”.

Docente 4

“El director debe ser accesible a la comunidad educativa con una buena llegada a cada uno y flexible ante las nuevas propuestas, porque las cosas cambian”.

Ante estas respuestas podemos apreciar cual es el estilo de la gestión del director, y estamos en condiciones de afirmarlo según las respuestas dadas. No brinda espacio de opinión o discusión y la comunicación es unidireccional.

Desde lo pedagógico, el tema central que interesa en este trabajo las E.S.I, los docentes responden sobre si sienten que están preparados para abordar los lineamientos y los contenidos de las E.S.I en sus clases, y si se sienten o no acompañados y asesorados por el directivo de la institución.

Docente 1

“No siempre se tienen todas las herramientas pero si un docente trata puede encontrar la mejor manera posible de dar ese contenido, eso pienso yo”.

“Sí, creo que los docentes están capacitados, pero sobre algunos temas estaría bueno capacitarse mejor para evitar la confusión del alumno, y las incomodidades de algunos docentes”.

“Si estuvimos acompañados por la directora, lo que si esta bueno es tener más capacitación, ver de qué manera implementarlo, y siempre mejorando los contenidos”.

Docente 2

“Si hay herramientas en la escuela para poder capacitarse leer e informarse, en la biblioteca siempre están dispuestos a ayudar y a colaborar con las diferentes materias de contenidos para alumnos”.

“Si los docentes estamos capacitados pero sería muy bueno capacitarnos más. Lo que sí, las familias no están de acuerdo con algunos temas que debemos enseñar y en muchos de los casos, no se sienten cómodos ni están capacitados para que el docente pueda en el aula hablar libremente sobre los cuidados y la sexualidad y se ausentan”.

“Sí, porque nos enviaron varios PDF donde encontrábamos información sobre ESI. Pero pienso que la capacitación nunca está de más y tendríamos que estar capacitándonos constantemente, aunque hace mucho que no nos dicen sobre ninguna capacitación, pienso que siempre necesitamos estar más capacitados. Y me gustaría sentirme más acompañada por la directora”.

Docente 3

“Siento que no cuento con las herramientas, para poder cubrir con todos los contenidos que la ley propone. Siento que me falta mucho en esos temas”.

“Considero que los docentes no están capacitados para trabajar en la escuela con muchos de los contenidos y deberían hacerse más capacitaciones para profundizarlos y estar mejor preparados. Trata sobre algunos temas que son para personas de salud directamente”.

“Yo no me siento acompañada por el directivo para abordar algunos de los contenidos, no me siento segura por temor a la respuesta familiar. Considero que

hay muchas falencias con esto de ESI. Falta de asesoramiento, capacitación y espacios de reflexión”.

Docente 4

“Yo siento que no contamos con todas las herramientas nos falta mucha capacitación, lo único que nos dan son PDF y videos pero ninguna charla concreta”.

“En la mayoría de los casos tenemos conocimiento de la ley y como darlo y eso, pero nos falta más capacitación sobre ciertos temas. Igual la mayor dificultad que se nos presenta es con las familias de los alumnos, que ellos entiendan que no necesitamos de su consentimiento para poder explicar la ESI, porque generalmente hay que hablar con ellos diciéndoles que se va a abordar, el tema y después no mandan a los nenes y tampoco aparecen los papas”.

“No me siento acompañada por el directivo, y también pienso que a él le sigue faltando capacitación”.

Con estas respuestas podemos observar que existen docentes que aun hoy no se sienten capacitados y además no se sienten acompañados por su directivo. En una institución donde la comunicación no se da de manera de retroalimentación temas como esos pueden fallar y hacer que no se aborden como debería ser en el aula y eso genere un bache en los estudiantes tanto como una debilidad en la institución.

Ahora podemos identificar el tipo de capacitación al que se refería el director en su respuesta cuando nos dijo...

“(...) brindando material de apoyo a cada docente que necesita la ayuda”.

Se refería como responden los docentes a material disponible en la biblioteca y enviar PDF para dar las clases y abordar el contenido.

7. CONCLUSION

Luego de haber analizado los datos aportados de las entrevistas, y haber podido realizar algunas pequeñas observaciones dentro de la institución se puede enunciar que:

El contexto socioeconómico que rodea a la institución observada es precario e influye en el proyecto institucional que se basa en las necesidades de la comunidad de tipo normativo. Esto lleva a que la gestión tenga muy presente la dimensión comunitaria por sobre la pedagógica, la organizacional y hasta la administrativa.

El director tiene una agenda bastante abultada por no poder contar con un vicedirector y esto provoca que siempre tenga que estar atento a los emergentes, y no pueda contar con una buena organización de su tiempo, y eso se percibe en cada respuesta cuando dice que está solo en una escuela tan grande.

La comunicación es burocrática, básicamente se emiten comunicados para enviar notificaciones, y esto también lleva a que no existan los acuerdos institucionales porque no hay participación. El clima institucional no es ameno y se nota en las respuestas de los docentes.

Por lo tanto el estilo de gestión de este director es autoritario, y todo esto muestra que la institución tiene un funcionamiento de modalidad regresiva en la que se observa una pérdida de capacidad para leer el interior de la escuela y llevar adelante alternativas para modificar aquello que ya no resulta.

El tipo de gestión que se destaca debe ser modificado, o modificar algunos aspectos fundamentales para lograr que se cumplan las metas y los objetivos propuestos en su proyecto. La enseñanza adecuada de las E.S.I en la institución ha sido un tema difícil de poder llevar adelante en su totalidad, y esto ha sido notado por los docentes más antiguos en la institución.

Se deben tomar otras decisiones con distintas alternativas ya que solo en la medida que los directores sean efectivos, también lo será su gestión escolar.

8. ANEXO

Entrevista al directivo de la institución

- 1) ¿Cuál es su formación académica?
- 2) ¿Cómo llego a esta institución?
- 3) ¿Y conoce cuantos años tiene la institución en la comunidad?
- 4) ¿Cómo está organizada la escuela en cuanto a puestos de trabajo? ¿No hay vice-director?
- 5) ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza con el personal?
- 6) ¿Qué herramientas utiliza para supervisar el trabajo docente?
- 7) ¿Conoce la Ley de ESI, y cuáles son sus lineamientos?
- 8) ¿Cómo se capacita el personal en este contenido?
- 9) ¿Está al tanto de cómo implementan las ESI los docentes?
- 10) ¿Por qué cree que es importante la enseñanza de este contenido en la escuela?
- 11) ¿Tiene alguna unidad sanitaria cerca para trabajar conjuntamente con la escuela sobre esta problemática? ¿Se acercaron para poder conversar?
- 12) ¿Los docentes participan en las decisiones para mejorar la enseñanza de las ESI en la escuela?
- 13) ¿Cree que el trabajo realizado fue suficiente para acompañar esta situación de tener alumnas embarazadas dentro de la institución?
- 14) ¿Tiene algún proyecto pensado para el próximo año para reforzar aún más este contenido?

Respuestas:

- 1) Hola sí, mi formación académica es docente, y luego rendí para ser directora.

- 2) Bueno mi mamá fue docente de esta escuela, así llegue hace mucho, hace casi 17 años aprox.
- 3) Si, está escuela tiene muchos años, primero era chiquita y estaba en frente con una iglesia y en la época de Duhalde la pasaron para acá. La comunidad fue cambiando, en los primeros años eran en su gran mayoría extranjeros...aunque la verdad hoy en día también lo siguen siendo.
- 4) La organización, el "organigrama"... "equipo de conducción-directora-secretaria-prosecretaria", y luego están los docentes.
Ah y no tenemos vice porque no nos fue fácil. Tuvimos una vice la última, no hace mucho, y renunció después de estar casi 6 meses, yo hace muchos años estoy solo con la secretaria y la pro, dos vice renunciaron en los últimos años, esta es una escuela tan grande,(expresión agotadora). Tenemos una matrícula de 985 alumnos repartidos en 36 secciones, y la comunidad también es difícil.
- 5) Siempre nos manejamos por cuaderno de comunicados docentes y por la cartelera, donde les comunicaba al personal las actividades a seguir. Pero las cosas cambiaron con la pandemia, la escuela atravieso y atraviesa muchos cambios. La comunicación se hace difícil. Fuimos modificando los canales de comunicación, pero en primera instancia la comunicación se dio a través del grupo de WhatsApp cerrado que ya se usaba, y se agregó el grupo entre grados paralelos, profesores especiales y equipo de conducción...
También usamos MEET y la sala de Facebook para comunicarnos con el personal. Ah también las entregas de mercaderías, importantísimas, como una oportunidad para ver a las familias que no tenían los medios virtuales.
Todo esto se fue generando con el día a día buscando mejorar la comunicación y poder llegar a las familias.
- 6) Supervisar a cada docente siempre fue un trabajo difícil en una escuela tan grande como esta, pero siempre pude observar a los docentes para saber si las cosas marchaban bien y nunca hubo problemas con eso. En el contexto de pandemia el instrumento que utilice de supervisión es por el correo del ABC. Los docente allí suben al drive los proyectos, las secuencias de clase, y los trabajos enviados por los alumnos... esta carpeta la comparten con los profesores especiales porque tienen que

trabajar articulando los contenidos. (cada grado tiene designada una carpeta que superviso).

También, como ya mencione, trabajamos con grupos paralelos para ayudar a los docentes en la tarea de enseñar porque es responsabilidad del equipo supervisar y asesorar sobre las dudas que tengan los docentes.

- 7) Si los conozco. Muchos de los lineamientos ya se trabajan en la escuela a través del proyecto institucional al que se fue incorporando la ley de ESI para trabajar en profundidad los lineamientos de dicha ley. Este es un trabajo que requiere de la responsabilidad de todos los agentes de la institución.
- 8) En cuanto a la capacitación es continua a lo largo de todo el año, nos nutrimos de las experiencias que cada agente va transitando y se trabajan los contenidos tratando de ser creativos con los instrumentos curriculares y brindando material de apoyo a cada docente que necesita la ayuda.
- 9) En cuanto la implementación como venía diciendo se trabaja en base al proyecto institucional y cada docente arma su proyecto que es supervisado con antelación ya que se trabaja con acuerdos institucionales donde hay una fecha de entrega para poder junto al docente... si fuera necesario conversar sobre lo trabajado.
- 10) Como ya dije estos contenidos ya se venían trabajando porque hace años tuvimos algunos casos de niñas que estaban transitando un embarazo, y esto genero el trabajo conjunto de toda la institución para brindar el apoyo a las familias y a las alumnas. Esto fue en distintos años aclaro.
- 11) Si hay una unidad sanitaria a 6 o 7 cuadras. Hace algunos años nos acercamos para hablar pero no pudimos concretar nada en realidad porque cuando nosotros fuimos nos dijeron que las familias no querían ir si había alguien de la escuela. Raro pero no se pudo dar.

- 12) Si participan porque el trabajo del docente es fundamental, es el que está en el aula y conoce las necesidades de cada niño/a, pero la responsabilidad es conjunta.
- 13) Creo que lo importante es seguir trabajando día a día e ir mejorando... ya que por supuesto que siempre hay cosas para rever y mejorar es algo continuo por eso se trabaja la ESI en la escuela...
- 14) Por supuesto, en el próximo proyecto se trabajara y se incorporara situaciones que muestren las necesidades de la comunidad.

Bueno Flavia espero te sirva la entrevista de la escuela, como veras es una comunidad donde hay que hacer foco en muchas cuestiones una de ellas es evitar el embarazo en niñas de 11 años en adelante y es ahí donde la escuela debe estar presente para abordar de la mejor forma posible el acompañamiento.

Entrevista a los docentes de la institución

- 1) ¿Cuántos años tiene en esta escuela?
- 2) ¿Es docente de que grado?
- 3) ¿Cómo es la comunicación que tienen los docentes con el director?
- 4) ¿Cómo cree que debe ser el director de una institución educativa?
- 5) ¿El director de su institución brinda espacio de participación a los docentes?
- 6) ¿Cómo es el clima institucional de trabajo?
- 7) ¿Conoce la Ley de ESI y sus lineamientos?
- 8) ¿Cómo implementa este contenido en el aula?
- 9) ¿Siente que cuenta con las herramientas para poder cubrir con todos los contenidos que la ley propone?
- 10) ¿Cree que los docentes están bien capacitados para trabajar en la escuela el contenido de la sexualidad y los métodos anticonceptivos?

- 11) ¿Han tenido alumnas embarazadas en esta institución? ¿Cómo lo han trabajado con las familias?
- 12) ¿Tiene alguna unidad sanitaria cerca para trabajar conjuntamente con la escuela sobre esta problemática?
- 13) ¿Siente que ha sido suficiente como abordo el contenido con sus alumnos y las familias?
- 14) ¿Se siente acompañado por los directivos en el abordaje de estos contenidos, o cree que necesita más capacitación y acompañamiento?

Respuestas: entrevista 1

- 1) En esta escuela hace cuatro años.
- 2) Estoy a la mañana en segundo grado y a la tarde soy docente de quinto.
- 3) La comunicación que tenemos con la directora es buena.
- 4) Los directivos tienen que ser personas capacitadas totalmente, para poder llevar a cabo la dirección de la escuela y poder evacuar las dudas y poder ayudar a los docentes que puedan desenvolverse de una mejor manera en la actividad.
- 5) Si la directora brindo esos espacios en pandemia, ya que en este año lo que se hacía era reunirse a través de meet para ver como estábamos trabajando cada uno de los grados, de esta manera evacuaba las inquietudes y que es lo que pasaba con los chicos o las dificultades que presentan para ver de qué manera organizar mejor con respecto a la virtualidad.
- 6) El clima de trabajo Institucional es bueno, la verdad que este año fue importante con respecto al compañerismo, hicieron dos equipos las docentes tanto de primer grado, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto y la modalidad que utilizamos es tratar de organizarnos, y esos docentes de cada grado arman proyectos públicos y actividades para que faciliten a todos el trabajo.
- 7) Si conozco la ley de ESI, este año lo trabajamos desde las distintas áreas, así es mejor parece.

8) En el primer cuatrimestre hablamos y trabajamos mucho sobre el cuidado del cuerpo, y de las diferentes áreas de naturales y sociales se trabajó la identidad, en el segundo cuatrimestre los sentimientos, el respeto por el otro, bueno se fue trabajando como si fuera una agenda, que tenía que ver con cómo yo me siento en diferentes situaciones, para que los chicos puedan expresar y les hacíamos preguntas y ellos las respondían en esa libreta personal.

9) No siempre se tienen todas las herramientas pero si un docente trata puede encontrar la mejor manera posible de dar ese contenido, eso pienso yo.

10) Si, creo que los docentes están capacitados, pero sobre algunos temas estaría bueno capacitarse mejor para evitar la confusión del alumno, y las incomodidades de algunos docentes.

11) No nunca tuve alumnas embarazadas, en estos cuatro años en la escuela, pero sé que si hubo alumnas embarazadas del último año que no venían a la escuela.

12) Si hay una unidad sanitaria a 8 cuadras de la escuela, pero nunca se trabajó con la sala, al menos en estos años que yo sepa.

13) Si por lo menos los contenidos que estuve trabajando con el alumno y la familia se han hecho muy bien, sabemos que son contenidos importantes y difíciles algunos y que todos los años los vamos trabajando.

14) Si estuvimos acompañados por la directora, lo que si esta bueno es tener más capacitación, ver de qué manera implementarlo, y siempre mejorando los contenidos. Es importantes como las diferentes familias de género, trabajamos mucho el cuento, El hombre verde, que estuvimos trabajando durante el año y es muy importante porque es una materia elemental y se pueda brindar desde el cuidado del niño. A mí me gusto como lo fuimos trabajando y de qué lugar. No lo vimos en el salón pero se puede visualizar desde otro aspecto y una charla más fluida con los alumnos. Es lo que yo siento.

Entrevista 2

- 1) Tengo ocho Años.
- 2) De sexto a la mañana y a la tarde.
- 3) La comunicación con el director es buena.
- 4) Pienso que un director debe ser muy compañero, debe ser un líder que ayude a los docentes, que este cuando se lo necesite. Tiene que estar tomando decisiones importantes con respecto a la escuela, pero pidiendo opiniones a sus pares y con todo el equipo directivo, secretarios y vice directivos, no puede trabajar solo encerrado en su oficina. En esta escuela en realidad hay solo un director.
- 5) El director trata de incluir a los docentes en el trabajo y en las decisiones, pero imagino que debe ser difícil poder escucharnos.
- 6) El clima es bueno entre compañeros.
- 7) Si conozco la ley de ESI.
- 8) Implemente los contenidos en el aula, pero es difícil con sexto tocar algunos temas ya que las familias no envían a los nenes los días que informamos que se darán temas sobre reproducción “zonas íntimas” o métodos anticonceptivos, la ayuda de los papas, las familias, es importante para poder avanzar.
- 9) Si hay herramientas en la escuela para poder capacitarse leer e informarse, en la biblioteca siempre están dispuestos a ayudar y a colaborar con las diferentes materias de contenidos para alumnos.
- 10) Si los docentes estamos capacitados pero sería muy bueno capacitarnos más. Lo que si, las familias no están de acuerdo con algunos temas que debemos enseñar y en muchos de los casos, no se sienten cómodos ni están capacitados para que el docente pueda en el aula hablar libremente sobre los cuidados y la sexualidad y se ausentan.
- 11) Tuve compañeras que sí tuvieron alumnas embarazadas, pero sé que no asistían a la escuela para que no se sintieran mal vistas por el resto de los

compañeros. Me parece que la asistente social iba a llevar material a la casa, o algo parecido.

12) Hay una unidad sanitaria cerca, pero no hay comunicación entre la escuela y la unidad sanitaria, eso es lo que yo tengo entendido.

13) Yo siento que sí, que entendieron lo que pudieron presenciar, pero hablamos de segundo ciclo donde por ahí se nota la carencia de los adultos responsables.

14) Si, porque nos enviaron varios PDF donde encontrábamos información sobre ESI. Pero pienso que la capacitación nunca está de más y tendríamos que estar capacitándonos constantemente, aunque hace mucho que no nos dicen sobre ninguna capacitación, pienso que siempre necesitamos estar más capacitados. Y me gustaría sentirme más acompañada por la directora.

Entrevista 3

1) Tengo 17 años de antigüedad.

2) Soy docente de sexto grado y segundo.

3) La comunicación con el docente y el director en general es buena en mi caso es mera informativa, formal.

4) El director de la institución me parece que tendría que ser democrático, empático y medio respetuoso.

5) A veces brinda espacio para que participen los docentes.

6) El clima institucional de trabajo es bueno, y es mucho mejor entre docentes y profesores.

7) Si conozco la ley de educación sexual integral, conozco los lineamientos, porque es más fácil en el cuadernillo, y lo tenemos en el diseño curricular, y he buscado información, averigüe, indague y trate de informarme más.

8) Estos contenidos los implemente de manera esporádica, no pude abordarlos en su totalidad como hubiese querido. Siempre tratando de relacionarlo con situaciones de la vida cotidiana. Intentando que los chicos se puedan expresar, reflexionar. Utilice mucho las propuestas orientadoras de los cuadernillos que nos daba sugerencias e ideas que mando el ministerio de educación.

9) Siento que no cuento con las herramientas, para poder cubrir con todos los contenidos que la ley propone. Siento que me falta mucho en esos temas.

10) Considero que los docentes no están capacitados para trabajar en la escuela con muchos de los contenidos y deberían hacerse más capacitaciones para profundizarlos y estar mejor preparados. Trata sobre algunos temas que son para personas de salud directamente.

11) Si hemos tenido alumnas embarazadas en la institución hace mucho, pero en los últimos años ya no.

12) Si hay una unidad sanitaria cerca de la escuela pero nunca trabajamos con ellos.

13) Los contenidos que se trabajaron considero que no fueron suficientes. Se pudieron desarrollar de otra manera si hubiera conocido más sobre del tema.

14) Yo no me siento acompañada por el directivo para abordar algunos de los contenidos, no me siento segura por temor a la respuesta familiar. Considero que hay muchas falencias con esto de ESI. Falta de asesoramiento, capacitación y espacios de reflexión.

Entrevista 4

1) 20 años que trabajo en esta escuela.

2) Soy docente de quinto año.

- 3) En la mayoría de los casos los docentes titulares como suplentes tenemos buena relación con la directora. En esta escuela no hay vicedirector hace mucho tiempo.
- 4) El director debe ser accesible a la comunidad educativa con una buena llegada a cada uno y flexible ante las nuevas propuestas, porque las cosas cambian.
- 5) Si, en ciertas ocasiones brinda espacios de participación a los docentes y profes especiales.
- 6) El clima en el colegio es muy bueno entre compañeros, hay buena predisposición para cada una de las cosas que hacemos. Con la directora digamos... que también.
- 7) Si conozco la ley ESI y sus lineamientos.
- 8) Para mí lo implemento con la articulación con las diferentes áreas curriculares, quiero que las familias tomen conciencia y que se relacionen con muchos contenidos trabajados, ya que cuesta que entiendan que es importante.
- 9) Yo siento que no contamos con todas las herramientas nos falta mucha capacitación, lo único que nos dan son PDF y videos pero ninguna charla concreta.
- 10) En la mayoría de los casos tenemos conocimiento de la ley y como darlo y eso, pero nos falta más capacitación sobre ciertos temas. Igual la mayor dificultad que se nos presenta es con las familias de los alumnos, que ellos entiendan que no necesitamos de su consentimiento para poder explicar la ESI, porque generalmente hay que hablar con ellos diciéndoles que se va a abordar, el tema y después no mandan a los nenes y tampoco aparecen los papas.
- 11) Si ha habido casos de embarazadas en el colegio y se trabajó en conjunto con el equipo de orientación escolar para facilitar las herramientas para sobrellevar la situación.
- 12) Hay una unidad sanitaria cerca pero no trabaja articuladamente con la escuela. No sé de quién sería esa responsabilidad.

13) Creo que no es suficiente, falta elaborar mucho contenido y también les cuesta a las familias que tomen conciencia de su importancia y la prevención.

14) No me siento acompañada por el directivo, y también pienso que a él le sigue faltando capacitación.

Entrevista al personal de salud de la unidad sanitaria

- 1) ¿Qué actividad realiza en la sala?
- 2) ¿Conoce la antigüedad de la salita en el barrio?
- 3) ¿Asisten a la sala solo familias de esta comunidad?
- 4) ¿A cuantas cuadras esta la escuela más cercana?
- 5) ¿Se atienden en este lugar niñas embarazadas?
- 6) ¿La comunidad solicita métodos de prevención para evitar el embarazo?
- 7) ¿Entre que edades asisten personas para solicitar los métodos anticonceptivos?
- 8) ¿Cree que existe una falta de conocimiento de la comunidad sobre los métodos para prevenir el embarazo?
- 9) ¿Quién cree que podría ayudar a evitar el embarazo entre las niñas adolescentes que asisten a la sala para ser atendidas en obstetricia?
- 10) ¿La sala trabaja conjuntamente con la escuela o con la secundaria que también queda a solo unas cuadras?
- 11) ¿Realizan campañas de prevención por el barrio?
- 12) ¿Qué propuesta podría brindar para poder frenar un poco esta situación que se repite año a año?

Respuestas

- 1) Mira en esta sala encontras atención de pediatría, ginecología, medico clínico, psicología, obstetricia, una trabajadora social y antes teníamos un vacunatorio pero ya no está más.

- 2) Mucho sobre la historia de la sala no sé y no te puedo ayudar en eso, pero la fecha de fundación está en una placa acá adentro que dice Unidad Sanitaria julio 1992.
- 3) No, vienen personas de otros lugares a atenderse acá. De moreno, de Catan de otros lugares.
- 4) Hay 5 escuelas cerca de la sala, primarias y secundarias entre 3 y 10 cuadras más o menos están todas estas.
- 5) Si, lamentablemente tenemos niñas embarazadas que vienen. Ahora hay una nena de 14 años que viene con la mama que también es bien joven y son de acá cerquita, pero vinieron nenas más chicas de esa edad desafortunadamente con anterioridad.
- 6) Si, si nos piden métodos anticonceptivos, pero no tantos como quisiéramos dar, y tampoco nos mandan tantos. Si vienen más personas sería para problemas porque no alcanzarían para todos.
- 7) Son más los jóvenes los que vienen a buscar.
- 8) No creo. Para mi es que no tienen tiempo para venir a buscar o capaz no quieren venir temprano a buscar porque entregamos de 8 a 10 horas. Al mediodía la sala ya casi está cerrada. No hay gente por acá.
- 9) No sé, la familia, la escuela, el municipio, la sala. Es difícil parece esta problemática.
- 10) Jamás se acercó ningún directivo, ningún docente, nadie y yo trabajo acá hace 15 años.
- 11) Nosotros entregamos folletitos a los jóvenes que vienen temprano a buscar algo para evitar el embarazo.
- 12) Capaz que ahora que usted pregunta y si vinieran algunas otras docentes o sus directores para hacer algo juntos podría servir, la verdad no sé, pero le digo nunca vino nadie solo usted ahora a preguntar.

9. BIBLIOGRAFIA

- Casassus Juan (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO
- Escuelas para el cambio. Un aporte para la gestión escolar. Fundación Compromiso. Unesco. Instituto Internacional de planeamiento de la educación, sede regional Buenos Aires.
- *IIFE- UNESCO (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo -2 Gestión educativa -3 Liderazgo -4 Comunicación -9 Trabajo en equipo. Buenos Aires.*
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.
- Gonzales, Daniela & Agudelo, Jorge (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad de Rosario. Estudio Monográfico. Bogotá D.C Colombia.
- Rincón Serrano, A. (2003). Mauro: El camino del líder. Barcelona, España: Robinbook.
- Teixidó, J. (1999). La comunicación en los centros educativos. Girona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Mintzberg, Henry (1999). Diseño de organizaciones eficientes. Mc Gill University. Buenos Aires. Editorial: El Ateneo.
- Marturet, Margarita (2010). Entre directores de la escuela primaria. El trabajo del director y el proyecto de la escuela. 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- Ministerio de educación de la nación (2009). Educación sexual integral para la educación primaria. Subsecretaria de equidad y calidad educativa-Programa nacional de educación sexual integral. Serie cuadernos de ESI.
- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (2018). Marco Legal. Escuelas que enseñan ESI. Un estudio sobre buenas practicas pedagógicas en Educación Sexual Integral. Unicef-para cada niño.
- Ministerio de Educación (2008). Presidencia de la Nación. Programa Nacional de Educación Sexual Integral. Ley Nº26150. Lineamientos Curriculares para la Educación Sexual Integral. Resolución CFE (Consejo Federal de Educación) Nº 43/08. Buenos Aires.
- *Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Diseño Curricular para la Educación Primaria (2018). Recuperado el 27 de julio de 2021, de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/primaria/2018/dis-curricular-PBA-completo.pdf>*

- DELS. Dirección Nacional de Calidad en Servicios de Salud y Regulación Sanitaria del Ministerio de Salud de la Nación (2017). El derecho a la educación sexual integral (ESI). Recuperado el 26 de julio de 2021, de <https://salud.gob.ar/dels/entradas/el-derecho-la-educacion-sexual-integral-esi>
- ¹ Ministerio de Educación (2008). Presidencia de la Nación. Programa Nacional de Educación Sexual Integral. Ley N°26150. Lineamientos Curriculares para la Educación Sexual Integral. Resolución CFE (Consejo Federal de Educación) N° 43/08. Buenos Aires.
- Calisti Natalia (2020). Semana de la Prevención del embarazo no intencional en la adolescencia: por un encuentro seguro y placentero. UNICEF Argentina. Comunicados de prensa.<https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/puedodecidir2020>
- Artículo (04-09-2020): Niñas no madres, no a la maternidad forzada. A.P.D.H, asamblea permanente de los derechos humanos..
<https://www.apdh-argentina.org.ar/declaraciones/en-un-mundo-justo-las-ninas-no-son-madres>
- Ministerio de salud (03-03-2020). Noticias: El embarazo adolescente tiene impacto sobre la educación, el ingreso y la participación en las mujeres.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-embarazo-adolescente-tiene-impacto-en-la-educacion-el-ingreso-y-en-la-participacion>
- Paula Fainsod (2021). Ministerio de salud, educación y desarrollo social de la nación. Documento técnico N°8, Embarazos no intencionales en niñas y adolescentes en las escuelas. UNFPA (fondo de población de las naciones unidas). Buenos Aires.
- Ministerio de Educación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ley N 709-Documento modificado y aprobado con fuerza de Ley por la Legislatura porteña:
<https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/ley709.pdf>