



*Consejo Federal de Educación*

**INSTITUCIONALIDAD Y FORTALECIMIENTO  
DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA**

**PLANES JURISDICCIONALES  
PLANES DE MEJORA INSTITUCIONAL**



*Consejo Federal de Educación*

## ÍNDICE

<b>1. La institucionalidad de la Educación Secundaria .....</b>	<b>3</b>
<b>2. El fortalecimiento de la Educación Secundaria .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Plan Jurisdiccional de la Educación Secundaria .....</b>	<b>7</b>
3.1 Propósitos .....	8
3.2 Ejes centrales de la planificación .....	8
3.3 Criterios para el diseño y evaluación de los Planes .....	9
3.4. Metas educativas jurisdiccionales y por escuela.....	11
3.5 Financiamiento.....	12
<b>4. Los Planes de Mejora Institucional .....</b>	<b>12</b>
4.1 Propósitos .....	13
4.2 Ejes centrales de la planificación .....	13
4.3 Criterios para el diseño y evaluación de los Planes .....	15
4.4. Metas educativas institucionales.....	15
4.5 Financiamiento.....	16
4.6 Responsables y funciones .....	16
<b>5. Responsabilidad del Ministerio de Educación de la Nación.....</b>	<b>18</b>



*Consejo Federal de Educación*

## INSTITUCIONALIDAD Y FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA

### 1. La institucionalidad de la Educación Secundaria

1. La construcción de una **nueva institucionalidad** para la educación secundaria obligatoria deberá tomar como punto de partida las funciones específicas que esta debe cumplir, y deberá contribuir a generar y sostener un **ordenamiento normativo efectivo, práctico y consistente que ofrezca principios organizadores** para todas las instituciones del nivel. Dichas normas se orientan a garantizar el acceso de todos los adolescentes, jóvenes y adultos a aprendizajes equivalentes en cualquier punto del país, y **permiten evaluar la direccionalidad de las políticas**, de los recursos que se ponen en juego y de las acciones propuestas para el corto, mediano y largo plazo.

2. Las **leyes nacionales** recientemente sancionadas, la Ley de Educación Nacional, la Ley de Financiamiento Educativo y la Ley de Educación Técnico-Profesional brindan un marco normativo para orientar acuerdos sobre el diseño, implementación y financiación de las políticas educativas. El **Consejo Federal de Educación**, como ámbito de concertación, acuerdo y coordinación de la política educativa nacional, propicia el consenso necesario para la aplicación de las leyes en todo el territorio nacional, produciendo las decisiones, recomendaciones y orientaciones que son necesarias para definir los aspectos comunes de las políticas educativas y respetar las particularidades de cada jurisdicción.

3. **Institucionalizar la obligatoriedad** de la educación secundaria implica, en consecuencia, **abordar la reflexión de los mandatos** establecidos en las normas sancionadas, **revisar los procesos en marcha** para garantizar la continuidad de las acciones valiosas, y **promover los debates y acuerdos** sobre el diseño, implementación, financiación y evaluación de las políticas y **estrategias** necesarias para alcanzar los objetivos y metas que aseguren la inclusión de todos los/las adolescentes y jóvenes en una educación de calidad.

4. En virtud de ello, los Acuerdos del Consejo Federal de Educación se expresan como un vínculo político entre la Nación y las Provincias que posibilita la **construcción de consensos** sobre las prioridades estratégicas de la educación obligatoria para sostener un **horizonte integrador** que promueva una efectiva articulación del sistema. Bajo estas condiciones, el **planeamiento** resulta una acción impostergable en los diferentes ámbitos de concreción de políticas y una práctica que permita pasar de la atención de los emergentes, al **desarrollo de estrategias para el conjunto** del sistema educativo nacional.



*Consejo Federal de Educación*

5. El **Plan Nacional de Educación Obligatoria**, aprobado por el Consejo Federal de Educación por Resolución N° 79, en mayo del 2009, ofrece la oportunidad de una construcción conjunta que **integre las políticas nacionales, provinciales y locales**, las estrategias para enfrentar los desafíos de la educación obligatoria en sus diferentes ámbitos, niveles y modalidades y la articulación con las intervenciones intersectoriales de otros ministerios y organizaciones sociales.

6. El mismo define la **acción coordinada entre los equipos** nacionales y jurisdiccionales y se transforma en la base para la priorización de los objetivos y metas que expresen un acuerdo común, para cumplir con las disposiciones de la Ley de Educación Nacional. Del mismo modo, establece **metodologías de trabajo** que garantizan el debate político y técnico que involucra a funcionarios políticos, equipos técnicos, diversos actores de los sistemas educativos provinciales y a la comunidad educativa en general con el propósito de construir los consensos necesarios e incrementar los **niveles de responsabilidad por los resultados** de acuerdo a sus respectivas competencias. Por último, el Plan Nacional describe los **problemas y desafíos para la educación secundaria** en tres dimensiones, la igualdad, la calidad y el fortalecimiento institucional, que deberán ser resignificados por cada jurisdicción teniendo en cuenta sus propias realidades y contextos.

7. Dicho Plan Nacional de Educación Obligatoria constituye un paso importante en la medida en que significa un ordenamiento efectivo y consistente que ofrece **principios organizadores** para las jurisdicciones y las instituciones del nivel, en correspondencia con las políticas sustantivas de inclusión y calidad para todos.

8. Es preciso avanzar en el país en decisiones consecuentes con las adoptadas en el Plan Nacional, para ello el Consejo Federal de Educación acordó en octubre de 2009 los **“Lineamientos Políticos y Estratégicos para la Educación Secundaria Obligatoria”** que presentan una visión sistémica de los complejos procesos que son necesarios implementar para alcanzar la obligatoriedad de este nivel educativo.

9. Dichos lineamientos desarrollan las **principales políticas** para la educación secundaria obligatoria: sus finalidades, las implicancias de la obligatoriedad para los gobiernos educativos y para la sociedad, la organización de un sistema nacional, la oferta educativa, la necesidad de adecuar la organización institucional y pedagógica, y las condiciones del trabajo docente

10. La Educación Secundaria debe preparar y orientar para el **ejercicio pleno de la ciudadanía, para el mundo del trabajo y para la continuación de estudios**. Para ello el Estado deberá:

- **Garantizar el derecho a la educación** a través del acceso efectivo de todos los adolescentes, jóvenes y adultos, cualquiera sea su condición y/o situación personal, de género, lugar de residencia, económica y cultural.



*Consejo Federal de Educación*

- **Garantizar la inclusión y las trayectorias escolares continuas y completas** de adolescentes, jóvenes y adultos implementando medidas que amplíen las posibilidades de ingresar, permanecer y egresar de la escuela en condiciones de igualdad de oportunidades.
- **Garantizar una formación relevante** para todos y todas los destinatarios, promoviendo la unidad pedagógica y contemplando la diversidad organizacional de las ofertas educativas.

11. Además de precisar los lineamientos políticos y a fin de avanzar en la institucionalización de la obligatoriedad de la educación secundaria, este acuerdo federal propone construir la **legitimidad social del cambio** mediante **acciones de comunicación pública** de los objetivos, estrategias, acciones y logros, en orden a hacer visible y poner en valor la propuesta educativa del nivel secundario. Una **sociedad informada sobre la importancia y la direccionalidad de los cambios**, estará preparada para brindar apoyo a las instituciones y los docentes fortaleciendo el curso de las políticas propuestas.

12. Por otro lado, se proponen **políticas federales que otorguen protagonismo y den visibilidad a los jóvenes**, a partir de su reconocimiento como sujetos de derecho, con respeto y confianza en sus inquietudes, intereses y preocupaciones, sin renunciar a las responsabilidades que le caben al estado y a los adultos frente a ellos. Es preciso definir criterios comunes para **constituir espacios de integración** que permitan la definición de una agenda de juventud entre diversos ámbitos del Estado nacional, provincial y local, organizaciones sociales, gremios, iglesias y sectores académicos especializados en estos temas, y fortalecer el ejercicio de la responsabilidad de los adolescentes y jóvenes en tanto alumnos y ciudadanos, teniendo como base la confianza y el reconocimiento de sus capacidades, necesidades, recorridos e historias particulares

13. Finalmente, el acuerdo promueve diversas **estrategias de apoyo a las escuelas** que permitan renovar su vínculo con las familias, los organismos del estado y las organizaciones que se encuentran en su contexto, tanto para **mejorar las condiciones** con que los jóvenes acceden y transitan la escuela, como para construir propuestas y recorridos formativos que permitan **ampliar los horizontes culturales**.

## **2. El fortalecimiento de la Educación Secundaria**

14. Tanto el Plan Nacional como los Lineamientos definen al **fortalecimiento institucional** como una estrategia para reforzar el vínculo entre los gobiernos educativos jurisdiccionales y sus instituciones mediante el **afianzamiento de equipos** políticos y técnico pedagógicos que permita asistirlos para avanzar en las transformaciones acordadas



*Consejo Federal de Educación*

15. **Acompañar a las escuelas** en sus procesos de cambio requiere del fortalecimiento de los equipos, de la construcción de consensos sobre los mecanismos que permiten garantizar la obligatoriedad de la escuela secundaria y de una formación en herramientas para el diseño, desarrollo y evaluación de las estrategias de mejora que se quieren poner en marcha.

16. Dicho acompañamiento se orienta a brindar **condiciones para renovar los proyectos pedagógicos** para la igualdad y la calidad, democratizar su gobierno promoviendo la participación de los distintos actores, renovar los formatos institucionales y las condiciones pedagógicas en que se inscribe la organización del trabajo de los equipos docentes y las trayectorias escolares de los alumnos.

17. Se propone el desarrollo de **dispositivos de trabajo conjunto**, de espacios horizontales de cooperación entre los docentes, las instituciones y los equipos jurisdiccionales, así como la ampliación de la participación de otros sectores gubernamentales y organizaciones de la sociedad que puedan contribuir en dichos procesos de fortalecimiento institucional. .

18. Para ello, **el sistema educativo en su conjunto**, incluyendo los gobiernos educativos y sus equipos, la supervisión, los institutos superiores de formación docente, los equipos directivos y docentes de las escuelas secundarias, los alumnos y las comunidades educativas en los temas de su competencia, deberá abocarse al diseño e implementación de procesos de mejora que combinen adecuadamente los siguientes elementos:

- la **evaluación diagnóstica** y la implementación gradual de **procesos de autoevaluación** para identificar los puntos de partida, los indicadores actuales, sus avances y dificultades;
- la **planificación** de las metas y líneas de acción para encaminar los esfuerzos de mejora y transformación de cada institución;
- la **asignación y aplicación del financiamiento** disponible para asegurar las líneas de acción y los resultados previstos;
- la **gestión educativa** que efectúe la coordinación de equipos docentes y combine los distintos recursos para alcanzar las metas educativas propuestas;
- el **seguimiento y monitoreo** de los procesos y resultados programados.

19. Los dos instrumentos que conformarán los apoyos básicos de los procesos de institucionalización y fortalecimiento de la educación secundaria serán, los **Planes Jurisdiccionales**, que contribuirán en cada jurisdicción a ordenar, priorizar y promover con la racionalidad necesaria, las múltiples decisiones y gestiones que implica en cada provincia la implementación de la obligatoriedad de la educación secundaria, y los **Planes de Mejora Institucional** cuyo ámbito de definición y acción



*Consejo Federal de Educación*

serán todas las escuelas secundarias del país, de enseñanza común y modalizadas, según lo establece la Ley de Educación Nacional<sup>1</sup>.

### 3. Plan Jurisdiccional de la Educación Secundaria

20. El Plan Jurisdiccional para la institucionalización y el fortalecimiento de la Educación Secundaria Obligatoria tiene la función de **priorizar y organizar los cambios** que es preciso realizar en las regulaciones normativas, en las estructuras organizativas y en las prácticas, tanto a nivel de las jurisdicciones como de las instituciones educativas.

21. Este Plan se constituye en una herramienta estratégica para **definir metas a corto y mediano plazo** para el cumplimiento del Plan Nacional de Educación Obligatoria para el Nivel Secundario. Estará centrado en generar condiciones que contribuyan a la **transformación progresiva del modelo pedagógico institucional, promuevan la inclusión de los adolescentes y jóvenes en el nivel y aseguren las trayectorias escolares continuas completas** de los alumnos, las competencias necesarias para ejercer la ciudadanía, continuar estudios superiores e incorporarse en el mundo del trabajo.

22. Las provincias definirán un Plan Jurisdiccional bianual (2010-2011) teniendo en cuenta los **Convenios Bilaterales** y Actas Complementarias de la Ley de Financiamiento firmados desde el año 2006, la **Propuesta Socio-Educativa** Jurisdiccional para la Educación Secundaria acordada a fines de 2008, los **planes anuales de PROMEDU y PROMER** firmados en 2009 y el **Plan Provincial de Educación Obligatoria** elaborado en 2009; aplicando los criterios y estrategias acordadas por el Consejo Federal de Educación en el **Plan Nacional de Educación Obligatoria 2009/11** y en los **Lineamientos Políticos y Estratégicos para la Educación Secundaria**.

23. Resulta central enfatizar el **carácter integral** que debe tener esta planificación. La experiencia confirma que el trabajo en forma aislada sobre diferentes componentes de la organización del sistema y del entramado institucional no deja resultados significativos en el camino de la mejora del nivel. Asimismo dicha planificación, **contextualizada** en el marco de las políticas educativas jurisdiccionales, tiene que potenciar y/o revisar las estrategias de intervención que hasta el momento se han desarrollado.

24. Se trata de efectuar un esfuerzo conjunto y sostenido por **ordenar, articular y unificar** las diversas líneas de acción y financiamiento, tanto nacional como

<sup>1</sup> Esta propuesta retoma la experiencia de los proyectos de mejora implementados por el INET y el INFD del Ministerio de Educación de la Nación y para su elaboración se han considerado diversas experiencias jurisdiccionales referidas a procesos de apoyo y mejora de la educación secundaria.



*Consejo Federal de Educación*

jurisdiccional, para fortalecer y potenciar la intervención y los cambios que se quieren llevar adelante en la escuela secundaria, estableciendo referencias comunes que orienten a todas las instituciones.

### **3.1 Propósitos**

25. Los Planes Jurisdiccionales tendrán como propósito:

- a. La planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo del ordenamiento, ampliación y localización de la oferta para dar cumplimiento progresivo a la obligatoriedad del Nivel.
- b. La adecuación del funcionamiento institucional para acompañar las trayectorias escolares<sup>2</sup> de los alumnos, según necesidades educativas específicas.
- c. La renovación de la propuesta educativa del nivel y el diseño de nuevas alternativas pedagógicas para mejorar la experiencia de formación y socialización que hoy se ofrece.
- d. La revisión e integración de las políticas, programas y acciones, nacionales y jurisdiccionales para potenciar y fortalecer los esfuerzos de transformación del nivel.

### **3.2 Ejes centrales de la planificación**

26. El Plan Jurisdiccional contemplará las dimensiones clave para avanzar hacia la transformación de la Educación Secundaria y el cumplimiento de la obligatoriedad del Nivel. Tomando como punto de partida su estado de situación actual considerará los siguientes ejes:

- a. **Oferta y cobertura:** Planificación de la oferta y ampliación de la cobertura para promover la inclusión de todos los adolescentes, jóvenes y adultos que se encuentren fuera del sistema, identificando las necesidades de infraestructura, equipamiento y cargos docentes<sup>3</sup>.
- b. **Trayectorias escolares:**

---

<sup>2</sup> Se trata de reconocer que existen diferentes trayectorias, más allá de la teórica, y de diversificar la propuesta escolar/curricular en que tiene lugar la experiencia educativa sin renunciar a los aprendizajes a que todos tienen derecho.

<sup>3</sup> La creación de nuevos establecimientos es una oportunidad para el desarrollo de innovaciones en la propuesta escolar y en la organización institucional.



*Consejo Federal de Educación*

- Sistemas de **tutorías** y acompañamiento a los estudiantes para disminuir las tasas de repitencia, sobreedad y de alumnos salidos sin pase.
  - **Espacios formativos extraclase** fortaleciendo el sentido educativo e inclusivo de los mismos y previendo su progresiva incorporación como un recorrido formativo de la propuesta escolar.
  - **Articulaciones** entre el Nivel Primario y el Nivel Secundario, entre el Ciclo Básico y el Ciclo Orientado, y entre el Nivel Secundario y Superior; como así también con las organizaciones gubernamentales y privadas del mundo del trabajo.
- c. **Propuesta escolar y organización institucional:** Desarrollo de políticas de enseñanza para **renovar las propuestas pedagógicas** de las escuelas mediante variados itinerarios, formatos y espacios curriculares.<sup>4</sup>
- d. **Formación inicial y continua** de los docentes de Nivel Secundario en atención a los niveles de calidad esperados y a la diversidad que supone el cumplimiento de la obligatoriedad.
- e. **Acompañamiento** a los **Planes de Mejora Institucionales** de las escuelas secundarias con la participación de los Institutos Superiores de Formación Docente.
- f. **Regulaciones:** adecuación de la normativa que regula la relación entre la jurisdicción y las instituciones, y las prácticas institucionales referidas a las trayectorias escolares a efectos de favorecer una educación de calidad para todos.

### 3.3 Criterios para el diseño y evaluación de los Planes

27. El Plan Jurisdiccional debe asegurar la **convergencia de las políticas** acordadas para la Escuela Secundaria desde una perspectiva amplia del sistema educativo, que integre las diversas líneas, programas y acciones, y las distintas **fuentes de financiamiento** en el marco de las prioridades de política educativa.

28. El fortalecimiento de la Educación Secundaria es una **tarea conjunta entre el Ministerio de Educación de la Nación y cada jurisdicción**, a partir de un proceso en el cual cada nivel de gobierno ejercerá responsabilidades primarias diferenciadas en el desarrollo de dicha planificación.

---

<sup>4</sup> Esto implicará trabajar sobre el régimen académico en tanto define formas, estrategias, criterios y momentos de la evaluación y la acreditación de los aprendizajes en el nivel.

*Institucionalidad y fortalecimiento de la educación secundaria obligatoria. Planes de mejora.  
Resolución CFE 88/09 – Aprobación Definitiva 27/11/09*



*Consejo Federal de Educación*

29. Las jurisdicciones educativas elaborarán el Plan Jurisdiccional en **trabajo articulado entre todas las áreas de gestión** involucradas y establecerán convenios con el Ministerio de Educación Nacional para el financiamiento de las líneas de acción prioritizadas. Para la implementación progresiva y gradual de su Plan, la jurisdicción deberá **asegurar las condiciones** necesarias para la constitución de equipos, la gestión de la información, el acompañamiento a las instituciones, la asistencia técnica, la asignación de los recursos y la generación de normas de procedimiento, evaluación y monitoreo, entre otros.

30. La elaboración del plan jurisdiccional requiere de información relevante sobre la **situación actual** de su sistema, la definición de las **metas**, las **acciones** a desarrollar en cada uno de los ejes antes mencionados y los dispositivos para su **seguimiento y evaluación**. Para el ordenamiento de las líneas de acción, podrá adoptar **los componentes del Plan Nacional de Educación Obligatoria** vinculados a las políticas de igualdad, de calidad y de fortalecimiento institucional.

31. Participarán en los Planes de Mejora Institucional **todas las escuelas secundarias públicas de gestión estatal<sup>5</sup>** y aquellos establecimientos de **gestión privada** que la autoridad jurisdiccional solicite, en tanto y en cuanto: emitan títulos oficiales, tengan la máxima subvención estatal, su servicio educativo sea gratuito, de contribución voluntaria o de bajo arancel y estén localizados en una zona donde no haya oferta equivalente del sector estatal<sup>6</sup>.

32. En etapas sucesivas de implementación, todas las instituciones desarrollarán sus planes de mejora. Para la primera etapa de selección de escuelas, el **criterio** que determinará prioridad será el de los establecimientos educativos con **indicadores que dan cuenta de los mayores índices de repitencia, salidos sin pase y poblaciones más vulnerables**.

En simultáneo, es importante considerar las siguientes **variables**:

- a. Contexto rural-urbano.
- b. Estructura de la oferta de las Escuelas Secundarias: a) completas, b) solamente con Ciclo Básico, o c) solamente con Ciclo Orientado (con y sin Ciclos Básicos anexados).
- c. Escuelas con diferentes turnos para considerar la viabilidad de la reorganización institucional.
- d. Dimensión según matrícula y cantidad de secciones: escuela pequeña, media, grande.
- e. Dimensión según matrícula y cantidad de secciones en relación con la capacidad edilicia: cantidad de aulas y espacios disponibles.

<sup>5</sup> Las escuelas secundarias de Educación Técnico Profesional ya se encuentran incluidas en los planes de mejora que desarrolla el Instituto Nacional de Educación Tecnológica.

<sup>6</sup> Similares requisitos fueron establecidos oportunamente en la Resolución N° 49/08 CFE para los planes de mejora de las escuelas secundarias de Educación Técnico Profesional.



*Consejo Federal de Educación*

- f. Recursos humanos: estabilidad y posibilidades horarias del equipo docente para tomar las horas institucionales.
- g. Presencia de horas institucionales previas, ya asignadas a los establecimientos educativos.
- h. Existencia de proyectos educativos significativos que estén implementando iniciativas pedagógicas.

### **3.4. Metas educativas jurisdiccionales y por escuela**

33. Los planes jurisdiccionales y luego, los planes de mejora institucional, de acuerdo con las finalidades y prioridades acordadas para la transformación de la educación secundaria, definirán **metas educativas** que permitan establecer un **compromiso por los resultados a alcanzar en el tiempo**.

34. Este instrumento permitirá a todos los actores del Sistema directamente involucrados en la mejora de la Educación Secundaria – funcionarios y equipos técnicos de la Nación y de las Provincias, supervisores, directivos y docentes - **dar cuenta** en el tiempo de los **avances, dificultades y logros alcanzados a partir de la implementación de los Planes Jurisdiccionales e Institucionales**.

35. Para avanzar en este sentido, cada Jurisdicción y cada escuela del país deberán establecer su punto de partida sobre la base de un **conjunto de indicadores de calidad de los aprendizajes, trayectoria educativa e inclusión escolar**. A partir de este diagnóstico, las jurisdicciones y las escuelas establecerán prioridades y acciones orientadas a mejorar los resultados y modificar el diagnóstico presentado.

36. Las jurisdicciones establecerán sus Metas Jurisdiccionales incorporando en su planificación las **estimaciones de logro a dos años y para el próximo decenio**<sup>7</sup>. A fin de establecer y monitorear las distintas metas podrán utilizar:

- a) Para los aspectos vinculados a la trayectoria educativa e inclusión escolar de alumnos en el sistema, datos provistos por los Relevamientos Anuales (RA) contruidos con la información que proviene de las mismas instituciones educativas.
- b) Para los resultados de los logros de aprendizaje, la información provista por los diversos mecanismos nacionales, provinciales o institucionales de evaluación de los aprendizajes.

37. El cálculo de los recursos requeridos para la consecución de estas metas de mediano y largo plazo constituirá un insumo decisivo para asegurar el financiamiento de las transformaciones de la educación secundaria obligatoria.

---

<sup>7</sup> Las definiciones de los indicadores y aspectos metodológicos de esta propuesta se detallarán en un próximo documento.



*Consejo Federal de Educación*

38. Todo este proceso le permitirá a las jurisdicciones elaborar sus propios **diagnósticos**, visualizar los **problemas** educativos, apoyar **la toma de decisiones** de política educativa, asegurar el **financiamiento** sostenido y **monitorear** el grado de **consecución de las metas** que se plantean, tanto a nivel de las jurisdicciones como en cada institución educativa.

### **3.5 Financiamiento**

39. El financiamiento del Plan Jurisdiccional es una **responsabilidad conjunta** del Ministerio de Educación Nacional y las jurisdicciones provinciales. Tanto la inversión nacional como la jurisdiccional se reflejarán en las actas complementarias de los convenios bilaterales de la Ley de Financiamiento Educativo.

40. Como se ha mencionado en este documento, el Plan Jurisdiccional implica un esfuerzo ordenador de los diversos acuerdos, convenios y actas, para la implementación de las estrategias relacionadas con el mejoramiento de la escuela secundaria, que se fueron generando progresivamente. En este sentido, la elaboración del Plan implicará revisar las acciones vinculadas con la educación secundaria que hasta 2009 se vienen desarrollando a través de las diferentes fuentes de financiamiento y ponerlas al servicio de los objetivos y metas que se plantean, manteniendo aquellas acciones que estén en sintonía con los “Lineamientos Políticos y Estratégicos para la Educación Secundaria Obligatoria” y modificando o redireccionando aquellas que no lo están.

41. Cada jurisdicción destinará **recursos** para **fortalecer los equipos técnicos** que efectúen el seguimiento intensivo del trabajo de las escuelas (Equipos Técnicos de Apoyo) y acciones de desarrollo profesional.

42. El plan elaborado por la jurisdicción será remitido a la Secretaría de Educación del Ministerio de Educación de la Nación con el objeto de preparar las actas para la transferencia de los recursos. A los efectos de resguardar la transparencia, la eficiencia y la efectividad de la afectación, la administración y la rendición de los recursos financieros, las jurisdicciones se atenderán a los procedimientos administrativos unificados que se definan a nivel nacional.

## **4. Los Planes de Mejora Institucional**

43. Los Planes de Mejora Institucional, de acuerdo con las prioridades que se definan en los Planes Jurisdiccionales, son un instrumento para avanzar en una transformación progresiva del modelo institucional de la educación secundaria y de las prácticas pedagógicas que implica, generando recorridos formativos diversificados



*Consejo Federal de Educación*

que permitan efectivizar el derecho personal y social a una educación secundaria de calidad para todos los adolescentes y jóvenes.

#### **4.1 Propósitos**

44. Los Planes de Mejora Institucional estarán orientados a:

- a. Planificar el desarrollo institucional a corto y mediano plazo tendiente a mejorar la calidad de la enseñanza y las trayectorias educativas de los estudiantes.
- b. Configurar un modelo escolar que posibilite cambios en la cultura institucional estableciendo bases para renovar las tradiciones pedagógicas del nivel secundario y para que la escuela sea accesible a colectivos estudiantiles más amplios y heterogéneos.
- c. Lograr la inclusión y permanencia de los alumnos en la escuela y propiciar el desarrollo de propuestas de enseñanza que posibiliten a todos, aprendizajes consistentes y significativos, con especial énfasis en la atención de aquellos en situación de alta vulnerabilidad socioeducativa
- d. Desarrollar propuestas curriculares que atiendan a los intereses, necesidades y potencialidades de los alumnos y al lugar de transmisión cultural que asume la escuela enfatizando la centralidad de la enseñanza y la adecuación de los saberes a las transformaciones socioculturales contemporáneas.

#### **4.2 Ejes centrales de la planificación**

45. Las instituciones, en el marco de lo establecido en los Planes Jurisdiccionales deberán seleccionar entre los siguientes ejes para el diseño de sus planes de mejora:

##### **a. Trayectorias escolares:**

- Incorporación gradual de los adolescentes y jóvenes que en su comunidad están fuera de la escuela, ofreciendo **espacios formativos “extraclase”** con sentido educativo e inclusivo.
- Retención de los estudiantes que están en la escuela a través de estrategias de **prevención del ausentismo** convocando a los diversos integrantes de la escuela y de la comunidad.
- Disminución de los índices de repitencia y desarrollo de **acciones de apoyo** a las trayectorias educativas que reconozcan las diferentes formas en que los estudiantes aprenden.



*Consejo Federal de Educación*

- Implementación de **estrategias específicas para alumnos con sobreedad** y/o formatos particulares de escolarización para alumnos con necesidades diversas.
- **Articulación** con el Nivel Primario y entre el Ciclo Básico y el Ciclo Orientado para acompañar el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes. Y entre el Nivel Secundario y el Superior para concretar formas específicas de orientación para la continuidad de estudios.
- **Vinculación** con diferentes ámbitos del estado u organizaciones sociales, culturales y productivas, tanto para articular estrategias tendientes a la inclusión escolar, como para diseñar formas concretas de orientación para la inserción en el mundo del trabajo.

#### **b. Propuesta escolar y organización institucional**

- Desarrollo de **propuestas de enseñanza de los núcleos de aprendizaje** prioritarios en el ciclo básico para mejorar la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizajes.
- Fortalecimiento del carácter orientador de la escuela secundaria incluyendo una oferta educativa que atienda los intereses y necesidades de los estudiantes, con **variados itinerarios pedagógicos, espacios y formatos para enseñar y aprender**.
- Implementación de **diversos formatos de organización escolar**, incorporando nuevas figuras y redefiniendo funciones que promuevan innovaciones en la enseñanza y en las experiencias de aprendizaje de los estudiantes.
- Adecuación de las **regulaciones y de las prácticas institucionales** a la normativa jurisdiccional referida al **régimen académico**, a los mecanismos de evaluación y a las estrategias de apoyo a los estudiantes.
- Desarrollo de estrategias institucionales que **mejoren el vínculo** que se establece entre educadores y alumnos para garantizar una **convivencia y un diálogo** que fortalezca la democratización escolar y la autoridad docente desde el saber y desde el lugar de adulto responsable que acompaña a los jóvenes.
- **Formación continua** de los docentes en el marco de las metas y estrategias que se definen en el plan de mejora institucional.



*Consejo Federal de Educación*

### 4.3 Criterios para el diseño y evaluación de los Planes

46. El Plan debe presentar diferentes alternativas y herramientas que contemplen las **dimensiones curriculares e institucionales**, en tanto que ambas contribuyen al mejoramiento de las trayectorias escolares de los alumnos. Además se integrarán las definiciones de su **propuesta educativa** y los diversos **proyectos socioeducativos** en curso.<sup>8</sup> Es decir, todos los dispositivos que reflejen la voluntad colectiva de la institución por realizar los esfuerzos que estén a su alcance para dar cumplimiento a la obligatoriedad de la escuela secundaria y para generar las transformaciones institucionales necesarias a fin de lograr buenos resultados educativos.

47. Los Planes de Mejora Institucional deberán incluir información sobre su **situación actual, los objetivos y metas** que se propone alcanzar la institución, así como las **líneas de acción**, los mecanismos previstos de **seguimiento y evaluación** -con indicadores que permitan dar cuenta de los avances- y la previsión de tiempos en el corto y mediano plazo para su desarrollo.

48. Los equipos de las escuelas recibirán **acompañamiento y asistencia técnica** para la elaboración y desarrollo de los Planes de Mejora Institucionales por parte de los equipos técnicos jurisdiccionales a través de la Dirección de Nivel Secundario o equivalente y las áreas involucradas que determinen las autoridades educativas.

49. El seguimiento, la **evaluación de procesos y resultados** y la auditoría de los Planes de Mejora Institucionales implementados serán funciones a ser asumidas por las jurisdicciones educativas con la colaboración del Ministerio de Educación de la Nación.

50. El **monitoreo y seguimiento de las metas** por escuela además será tenido en cuenta en los años posteriores, **para dar continuidad** e incrementar el acompañamiento a las instituciones que aún presenten dificultades para alcanzar las mismas.

### 4.4. Metas educativas institucionales

51. En el marco de las Metas Educativas Jurisdiccionales previamente establecidas, las instituciones definirán sus propias **Metas Educativas Institucionales** mediante **procesos colectivos de autoevaluación**. Para dichas definiciones se incorporará además información e **indicadores externos** respecto de las trayectorias escolares y de la calidad de los aprendizajes.

---

<sup>8</sup> Se trata de recuperar e integrar la experiencia institucional acumulada en los propios proyectos pedagógicos y socioeducativos que se hayan implementado o estén en curso.

*Institucionalidad y fortalecimiento de la educación secundaria obligatoria. Planes de mejora.  
Resolución CFE 88/09 – Aprobación Definitiva 27/11/09*



*Consejo Federal de Educación*

52. Se realizarán estimaciones de logro a dos años a partir de los indicadores de trayectorias de los alumnos provistos por el Relevamiento Anual (RA). Para los resultados de logros de aprendizaje, se podrán utilizar como indicadores **evaluaciones diagnósticas aplicadas por las mismas instituciones y/o a partir de dispositivos que las jurisdicciones dispongan.**

53. Ello permitirá a cada escuela y cada jurisdicción tener parámetros objetivos para hacer el seguimiento de las metas orientadas a dar cuenta del desarrollo educativo.

54. Se trata de que este proceso genere las condiciones para detectar las problemáticas y prioridades de cada una de las instituciones así como la heterogeneidad de situaciones que estas presentan, sobre las que deberán focalizar sus Planes de Mejora.

#### **4.5 Financiamiento**

55. El financiamiento de los Planes de Mejora Institucional estará **a cargo del Ministerio de Educación de la Nación** en forma conjunta con los ministerios provinciales.

56. A cada institución se le asignará una suma en función de su matrícula para el financiamiento de horas institucionales<sup>9</sup> y recursos para acciones financiables que el plan demande<sup>10</sup>. El valor de la hora se establecerá en función de la hora de bolsillo con 10 años de antigüedad vigente en cada jurisdicción.

57. Para el año 2010 se financiarán Planes de Mejora Institucional para el 50% de los establecimientos, seleccionados en función de lo establecido en los párrafos 31 y 32 del presente documento<sup>11</sup>. En el año 2011 se completará la totalidad de las instituciones que brinden formación secundaria.

#### **4.6 Responsables y funciones**

---

<sup>9</sup> Los docentes tendrán asignados módulos de 3 ó 4 horas para garantizar la efectividad de las acciones. La cantidad de módulos a asignar por escuela variará de acuerdo a la matrícula de las mismas.

<sup>10</sup> En los documentos de apoyo para la elaboración de los planes de mejora institucional se explicitarán los tipos de gastos financiables. Las escuelas de Educación Artística no incluidas en el Registro Federal de Instituciones de Educación Técnico Profesional estarán autorizadas a financiar además, la adquisición de equipamiento específico cuyos montos se definirán de acuerdo al lenguaje específico que las mismas ofrecen.

<sup>11</sup> Hasta tanto se avance en la organización de los Ciclos Básicos de educación secundaria, no se incluirán en el 2010 unidades educativas con matrícula reducida.



*Consejo Federal de Educación*

58. Si bien el desarrollo del Plan de Mejora Institucional es una tarea conjunta entre el gobierno provincial y cada establecimiento educativo de nivel secundario, a continuación se ofrecen orientaciones respecto de una posible distribución de responsabilidades:

59. El Ministerio de Educación jurisdiccional tendrá a su cargo:

- a. La cooperación y la asistencia técnica a las instituciones para la elaboración e implementación del Plan de Mejora, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos acordados federalmente.
- b. La aprobación técnica de los Planes de Mejora Institucional para la posterior asignación de fondos por parte del Ministerio de Educación de la Nación
- c. El seguimiento y la evaluación de los procesos, los resultados y las metas previstas en la planificación jurisdiccional y de las instituciones educativas de la Educación Secundaria, en forma conjunta con dichas instituciones.
- d. El diseño y la implementación, junto con el Instituto Nacional de Formación Docente y la Dirección de Nivel Superior o equivalente de la jurisdicción, de los trayectos de formación inicial y continua necesarios para acompañar a las instituciones en el desarrollo de sus planes.
- e. La administración de los recursos financieros percibidos y la rendición de dichos fondos al Ministerio de Educación de la Nación de acuerdo a la normativa vigente.

60. Las instituciones educativas, a través de su Director, tendrán a su cargo:

- a. La elaboración del Plan de Mejora Institucional en un trabajo articulado con todos los integrantes de la comunidad educativa y con la asistencia técnica de las áreas jurisdiccionales involucradas.
- b. La determinación colectiva de las Metas Educativas de Igualdad y Calidad por escuela y la promoción del compromiso de todos los actores de realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlos y rendir cuenta de los avances a su comunidad.
- c. La administración de los recursos financieros percibidos para la implementación del plan de mejora y la rendición de dichos fondos de acuerdo a la normativa vigente.
- d. La articulación y aprovechamiento de las estrategias implementadas que se proponen en el Plan de Mejora Institucional (trayectos de formación, acciones específicas, etc.) por parte de todo el personal del establecimiento.



*Consejo Federal de Educación*

- e. El seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos y resultados en la ejecución de los compromisos contraídos en el Plan de Mejora Institucional de la Educación Secundaria, para lo cual podrá recibir asistencia técnica provincial.

## **5. Responsabilidad del Ministerio de Educación de la Nación.**

61. El Ministerio de Educación de la Nación, a partir de sus responsabilidades específicas y en el marco de una estrategia articulada con las jurisdicciones, contribuirá a la institucionalización y fortalecimiento de la escuela secundaria para alcanzar las Metas Nacionales de Igualdad y Calidad en el marco de las responsabilidades establecidas por las leyes vigentes.

62. A través de la Secretaría de Educación, la Subsecretaría de Equidad y Calidad, la Subsecretaría de Planeamiento y el Instituto Nacional de Formación Docente, asume el compromiso de contribuir con las jurisdicciones y las escuelas en:

- a. La provisión de equipamiento informático y multimedia mobiliario, bibliotecas y material didáctico para los establecimientos educativos de Nivel Secundario con necesidades detectadas y aún no cubiertas.
- b. La asignación de becas, aportes para la movilidad y provisión de libros de texto, útiles y vestimenta para los alumnos en situación de alta vulnerabilidad socioeducativa.
- c. El establecimiento de convenios y actas complementarias con cada una de las jurisdicciones educativas para la ejecución del Plan Jurisdiccional y la afectación de los recursos de las distintas fuentes de financiamiento, coordinados por la Subsecretaría de Planeamiento y la Subsecretaría de Equidad y Calidad
- d. La cooperación y la asistencia técnica a las jurisdicciones para la elaboración e implementación del Plan Jurisdiccional, cuando lo soliciten, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos acordados por el Consejo Federal de Educación.
- e. La producción de documentos de orientación, materiales de apoyo pedagógico y administrativo para el desarrollo de los planes de mejora.
- f. El diseño y la implementación de trayectos de formación inicial y continua par los actores del sistema de Nivel Secundario involucrados en el Plan de la jurisdicción, con participación del Instituto Nacional de Formación Docente.



*Consejo Federal de Educación*

- g. El seguimiento, la evaluación general de procesos y de resultados, previstas en los respectivos planes, y el control en la asignación de los recursos que se transfieran para tal fin.
- h. La verificación en particular, del grado de cumplimiento de las Metas Nacionales, Provinciales y por Escuela tendientes a garantizar la expansión de la cobertura de la Educación Secundaria con igual calidad para todos/as.
- i. El desarrollo de las estrategias comunicacionales necesarias para hacer público el mandato político, social y cultural de la obligatoriedad de la escuela secundaria según lo acordado por el Consejo Federal de Educación.