

Marco para la Implementación de la Escuela Secundaria Federal 2030

Aprendizaje 2030



PRESIDENTE
Mauricio Macri

JEFE DE GABINETE DE MINISTROS
Marcos Peña

MINISTRO DE EDUCACIÓN
Alejandro Finocchiaro

JEFE DE GABINETE DE ASESORES
Javier Mezzamico

SECRETARIA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA
María de las Mercedes Miguel

SECRETARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA
Manuel Vidal

SECRETARIA DE EVALUACIÓN EDUCATIVA
Elena Duro

SECRETARIA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS
Danya Tavela

SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN
Orlando Macció

Índice

La transformación de la Escuela Secundaria: fundamentación y motivaciones	3
Marco para la Planificación de la Transformación	5
Planeamiento de la Innovación	
Concepción del aprendizaje	6
Dimensiones de la Transformación	7
Organización del aprendizaje	
Organización docente	
Régimen Académico	
Formación y acompañamiento	
De la teoría a la práctica: orientaciones para transformar la educación secundaria	9
Diagnóstico	
Planificación	
Implementación	
Monitoreo y evaluación	
Anexo I	17
Actividades del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación y de los Ministerios provinciales	

Fundamentación

El mundo en el que vivimos se encuentra en un proceso de cambio permanente en sus múltiples dimensiones social, cultural, económica, científica y productiva. Las nuevas configuraciones modifican significativamente los modos de ser, estar y vivir en sociedad, especialmente para los jóvenes, como también los modos de producción, valoración y difusión del conocimiento. Estas transformaciones moldean continuamente los contextos y condiciones externas donde los jóvenes desarrollan su escolaridad, sin impactar de manera sustantiva en las experiencias de enseñanza y aprendizaje que la escuela hoy les ofrece.

Para que la educación continúe siendo el motor principal del desarrollo sostenible, democrático y equitativo del país, el Estado Nacional, las provincias y la CABA tienen la responsabilidad indelegable de promover activamente la transformación sistémica del nivel secundario. Es menester que el sistema educativo pueda dar respuesta a las demandas complejas y cambiantes de la sociedad contemporánea, a partir de la exploración y adopción de nuevos formatos de organización del aprendizaje que permitan a los estudiantes alcanzar los saberes significativos y las capacidades fundamentales para su proyecto de vida.

La Ley de Educación Nacional N° 26.206 (2006) reúne el consenso sobre la necesidad de generar una transformación profunda en el nivel secundario. Junto con la obligatoriedad de la secundaria completa, dicha ley introduce distintos conceptos innovadores. En su artículo 32 se determina que el Consejo Federal de Educación fijará disposiciones en torno a la generación de alternativas de acompañamiento de la trayectoria escolar de los/as jóvenes, la concentración institucional de las horas cátedra o los cargos de los/as profesores/as, la creación de espacios extracurriculares, y la generación de proyectos solidarios, entre otros aspectos. Años más tarde, las resoluciones N° 84/09 y N°93/09 del CFE, avanzaron en precisar las dimensiones y prácticas constitutivas de nuevas estructuras curriculares y organizacionales para el nivel.

Los progresos hasta el momento han logrado dar mayor coherencia y unidad a los planes de estudio a lo largo del país a través de reformas curriculares que emprendieron las provincias y la CABA. En cambio, los esfuerzos en relación con la organización de nuevos formatos institucionales, la flexibilización de los tiempos y espacios escolares y la reorganización de las horas de trabajo docente han sido más esporádicos y parciales, resultando en avances más lentos y fragmentados.

Cumplidos diez años de la sanción de la obligatoriedad, los datos estadísticos recientes de nuestro sistema educativo indican que el ingreso, la permanencia y el egreso no están garantizados para todos por igual. Son cinco de cada diez estudiantes los que no terminan la escuela secundaria. A su vez,

los resultados del operativo Aprender 2016 indican que el 40,9% de los estudiantes de 5º/6º año de secundaria se encuentran por debajo del nivel básico en matemática y solo el 53,6% alcanza niveles de desempeño satisfactorio o avanzado en lengua¹. Por lo tanto, una alta proporción de aquellos que logran terminarla no cuentan con los saberes fundamentales para desarrollar su proyecto de vida con autonomía.

Esta realidad es la que moviliza la necesidad de promover cambios profundos y estructurales en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en todas las escuelas secundarias del país. Los datos objetivos mencionados son los que revelan que las políticas educativas implementadas hasta el momento no han sido suficientemente potentes para reconvertir el funcionamiento originario de la escuela secundaria, de una escuela tradicionalmente selectiva a una escuela inclusiva, abierta y de calidad.

En este contexto, el Estado Nacional, las Provincias y CABA deben asumir la responsabilidad de arbitrar los medios para garantizar el pleno ejercicio del derecho a la educación para todos los jóvenes, y especialmente para aquellos en situación de mayor vulnerabilidad. La brecha que existe entre la escuela secundaria de hoy y la de la cohorte que egresará en 2030, debe convertirse en la principal agenda de trabajo. Es el punto de inflexión para lograr el cambio paradigmático que nos exige la realidad.

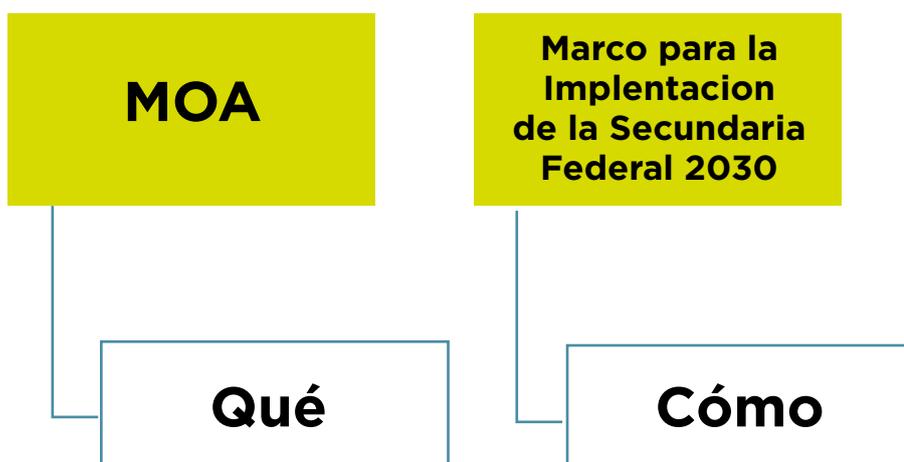
Este documento presenta un marco de trabajo para retomar los diálogos en este sentido, en vistas a impulsar cambios concretos y profundos en las experiencias de aprendizaje de los jóvenes. Se basa en una visión centrada en el estudiante y su aprendizaje, que esté atenta a las características de la sociedad contemporánea en la que los jóvenes han de crecer y desarrollarse. Por otro lado, la propuesta aboga por una innovación multidimensional y sistémica, que desafíe las estructuras tradicionales y prácticas culturales arraigadas en el sistema educativo. Por ello, propone un proceso de construcción participativa, amplio y plural con la comunidad educativa, y en el que el Estado Nacional, las Provincias y la CABA actúen de manera concertada, guiados por los principios de justicia y calidad educativa. Este documento ofrece recomendaciones para gestionar este recorrido entre la secundaria actual y la escuela que aspiramos lograr en el 2030.

Marco para la Implementación de la Secundaria Federal 2030

Este documento tiene como objetivo apoyar los procesos de planificación e implementación de la transformación de la educación secundaria en la Argentina. Está dirigido a funcionarios y equipos técnicos de los Ministerios de Educación de las provincias y CABA, que se encuentren involucrados en los procesos de formulación y gestión de las políticas educativas destinadas a fortalecer la calidad educativa del nivel.

¹ 2017. *Aprender 2016 Primer Informe de Resultados*. Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de http://www.educacion.gob.ar/data_storage/file/documents/primer-informe-nacional-aprender-2016-58e67474a4d2e.pdf

Secundaria Federal 2030



El *Marco para la Implementación de la Secundaria Federal 2030* es un complemento del Marco de Organización de los Aprendizajes (MOA), en el cual se establece una visión conjunta de la escuela y del perfil de egresado que aspiramos lograr. A partir de esta finalidad, el *Marco para la Implementación de la Secundaria Federal 2030* presenta una serie de orientaciones para trabajar de manera concreta en las distintas dimensiones implicadas en la transformación: *organización de los aprendizajes, organización docente, régimen académico y formación y acompañamiento*.



Concepción del aprendizaje

La concepción del aprendizaje se fue transformando de la mano de los cambios de paradigma que tuvieron lugar en las últimas décadas. Bajo el modelo educativo contemporáneo, la pregunta gira en torno a cómo nutrir las experiencias de aprendizaje y convertirlas en relevantes y transformadoras para los jóvenes.

En este contexto, el MOA plantea un proceso de aprendizaje:

- **Activo y enfocado en la comprensión:** Los / las estudiantes aprenden “haciendo”, aplicando y transfiriendo su conocimiento a diferentes situaciones. Para desarrollar una comprensión profunda sobre un tema, los/as estudiantes se involucran en una verdadera actividad intelectual donde resuelven

problemas, toman decisiones y así desarrollan nuevas comprensiones. Estos tipos de pensamiento son el centro de la enseñanza y de las oportunidades de aprendizaje que tienen los estudiantes. El conocimiento es indisoluble de su aplicación y por ello los estudiantes deben poder usarlo de manera flexible, en situaciones tanto conocidas como nuevas.

- **Real, con sentido:** Los/las estudiantes interactúan y aprenden con otros en contextos reales o virtuales, locales o globales, dentro y fuera del espacio escolar. Aprenden abordando temas y problemas reales, interdisciplinarios que van más allá del aprendizaje limitado al ambiente del aula y a contenidos disciplinares aislados o fragmentados.
- **Relevante:** Los/as estudiantes participan en experiencias de aprendizaje que son valiosas para su vida de hoy, los prepara para su vida futura y para aprender toda la vida.
- **Empoderador:** Los/as estudiantes desarrollan autonomía, capacidades y disposiciones- su deseo, inclinación y voluntad por aprender. Asimismo, amplía la esfera al contexto de la escuela ya que implica la posibilidad de unir lazos con la comunidad a través de la participación en proyectos relevantes y significativos.

Dimensiones de la transformación

Esta renovada concepción del aprendizaje requiere para su puesta en práctica un nuevo modelo de organización pedagógica e institucional al interior de las escuelas, y nuevas prácticas de gestión y supervisión educativa por parte de los equipos jurisdiccionales².

Hay cuatro dimensiones clave implicadas en la construcción del nuevo modelo:

Organización de los aprendizajes

Propiciar una enseñanza de calidad que aborde el aprendizaje de manera integral requiere repensar qué debe suceder en la escuela y en cada aula para alcanzar de forma progresiva los objetivos de logro propuestos para las trayectorias escolares. En esta dimensión, se propone que las provincias y la CABA avancen hacia:

- El desarrollo del **enfoque por capacidades:** Se entiende por capacidades la combinación de saberes, habilidades, valores y disposiciones. Se adquieren y fortalecen en un proceso continuo y progresivo. Atraviesan transversalmente los contenidos disciplinares y las áreas de conocimiento. El MOA propone abordar seis capacidades fundamentales para la vida: *resolución de problemas, pensamiento crítico, aprender a aprender, trabajo con otros, comunicación, compromiso y responsabilidad*, junto con el desarrollo de competencias digitales. Las provincias pueden tomar estas capacidades o proponer trabajar con otras, a través de documentos de apoyo a la enseñanza o como anexo a los diseños curriculares existentes.
- **La incorporación de los saberes emergentes:** Propone un abordaje integrado de la enseñanza que se lleva a cabo a partir de distintos módulos

2 Ministerio de Educación de la Nación (2017). MOA "Marco de Organización de los Aprendizajes" Aprendizajes 2030. Argentina.

de aprendizaje y proyectos interdisciplinarios. Los Núcleos de Aprendizajes Prioritarios (NAP) se complementan con saberes emergentes, creando puentes entre las disciplinas y las situaciones de la realidad. Algunos de los saberes emergentes son: *ciudadanía desde una perspectiva global y local, bienestar, salud y cuidado personal, ambiente y desarrollo sostenible, la sociedad del conocimiento y la comunicación, la juventud, desarrollo y el trabajo y el arte, cultura y patrimonio.*

- **La adopción de objetivos de logro:** Estos objetivos condensan los aprendizajes fundamentales que los estudiantes deben alcanzar en las áreas de conocimiento por ciclo de escolaridad. Reconvierten los NAP en parámetros claros, concretos y evaluables para guiar la planificación, enseñanza y evaluación de los aprendizajes por parte de los docentes. Son una herramienta fundamental para planificar proyectos y trabajar la integración de áreas.
- La adopción de una **PIA**³ (Planificación Institucional del Aprendizaje) en las escuelas: Se introduce como una herramienta estratégica y pedagógica para la elaboración de manera colectiva de un plan de organización de la vida escolar, centrado en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sus componentes se encuentran vinculados al *para qué y qué enseñar, cuándo enseñar, cómo enseñar, cuándo y cómo evaluar.* Su realización plantea el trabajo por proyectos y el abordaje integrado e interdisciplinario de las áreas/asignaturas por lo que requiere del trabajo conjunto por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

Organización docente

- **La concentración horaria de los docentes para el trabajo institucional:** Una nueva organización de los aprendizajes que contemple el trabajo interdisciplinario o por proyectos demanda una nueva planificación de la organización docente en la escuela. En primer lugar, ésta requiere consolidar equipos docentes estables y con alta concentración horaria en esa escuela para generar un sentido de pertenencia institucional. En segundo lugar, la concentración de horas permite la generación de cargos que incluyan horas institucionales. Estas horas son clave para que el docente cuente con tiempo para un involucramiento activo en la Planificación Institucional del Aprendizaje (PIA), el trabajo junto a colegas y el apoyo a las trayectorias de los estudiantes.
- **La modificación del acceso al cargo:** los mecanismos de designación docente también pueden ser objeto de cambio para garantizar mayor pertinencia entre la PIA de una escuela y sus docentes. Los concursos docentes pueden incluir instancias de presentación de proyectos elaborados específicamente para la escuela donde se encuentra el cargo vacante y/o de entrevistas con los equipos directivos. Éstos son esquemas posibles para generar mayores niveles de involucramiento, compromiso y acercamiento entre los docentes y las características de la institución en la que han de desempeñarse. Por otro lado, la conformación de nuevas grillas horarias con áreas integradas y proyectos puede implicar redefinir los perfiles docentes y la conformación de los cargos.

3 Ministerio de Educación de la Nación (2017). PIA: Planificación Institucional del Aprendizaje. Argentina.

Régimen Académico

La resolución n° 93/09 del Consejo Federal de Educación define el Régimen Académico (RA) como “un instrumento de gestión que ordena, integra y articula las normas y las prácticas institucionales que regulan las trayectorias escolares continuas y completas de los estudiantes”. Los cambios organizacionales y pedagógico-curriculares requieren la elaboración de un RA que responda y acompañe la transformación del modelo educativo en sus dimensiones: asistencia, evaluación, promoción y acreditación. Para ello, se propone un marco más flexible, que sitúe al alumno como protagonista del aprendizaje posibilitando trayectorias alternativas y diversas. Algunos caminos para promover mayor flexibilidad incluyen: i) la creación de un documento con acuerdos institucionales sobre la evaluación donde se definan criterios de evaluación y acreditación para cada espacio, con posibilidad de introducir nuevos mecanismos, como los créditos; ii) mecanismos de decisión colectiva sobre la promoción; iii) la implementación de una ficha pedagógica que habilite el seguimiento de la trayectoria del estudiante, entre otros.

Formación y Acompañamiento

Para llevar adelante esta transformación, es indispensable contar con un plan intensivo y permanente de formación y acompañamiento a los equipos directivos y docentes de las escuelas secundarias estatales, así como a los equipos técnicos provinciales y de CABA. Es de suma importancia brindar las herramientas necesarias para transitar progresiva y paulatinamente desde la concepción tradicional de la escuela secundaria al desafío de innovar en las distintas dimensiones implicadas en este cambio. A su vez, es fundamental que las escuelas se apropien de esta transformación y que los actores institucionales sean los verdaderos protagonistas. Estas instancias deberán ser llevadas adelante tanto desde el Ministerio Nacional como impulsadas por los ministerios de las provincias y CABA, según las necesidades particulares de cada jurisdicción.

La transformación sistémica que aquí se propone implica justamente abordar estas dimensiones de manera simultánea y como parte de un todo coherente e integrado. Son aspectos que se encuentran estrechamente relacionados y funcionan de manera interconectada, por lo que deben ser trabajados integralmente para alcanzar la nueva escuela secundaria. Esto es clave para que la transformación no devenga en un cambio parcial y fragmentado, que al implementarse encuentre aspectos en la realidad que no se adaptaron al cambio propuesto, siendo un obstáculo crítico para el éxito de la implementación.

De la teoría a la práctica: Orientaciones para el proceso de transformación

Dada la estructura federal del sistema educativo, las provincias y la CABA tienen a cargo la gestión de las escuelas de los niveles y modalidades de la educación obligatoria. Por su parte, el Estado Nacional tiene la responsabilidad de fijar la política educativa y garantizar su cumplimiento con la finalidad de consolidar la unidad nacional, respetando las particularidades provinciales y locales.

Conforme a esta organización, la transformación de la Escuela Secundaria se propone como una política a ser diseñada en sus aspectos más generales a nivel federal, a través de la construcción conjunta y concertada con las jurisdicciones. Este proceso resulta en la generación de documentos marco y orientadores como el MOA y este *Marco para la Implementación de la Secundaria Federal 2030*. Mientras que su concreción se realiza a través de formulaciones específicas a nivel jurisdiccional con el acompañamiento del Ministerio de Educación de la Nación. Este acompañamiento se materializa en instancias de formación de equipos técnicos a través de la Escuela de Gobierno de Política Educativa, encuentros de trabajo en la Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes, participación en mesas de trabajo con los equipos jurisdiccionales que así lo requieran y de apoyo financiero. En el anexo 1 se presenta un resumen de los compromisos asumidos por el Ministerio Nacional a lo largo del proceso de transformación y las actividades que quedarían a cargo de los Ministerios provinciales y de CABA.

Transformación significativa y sostenible

Este proceso de transformación conlleva cambios culturales en procesos y prácticas formales e informales institucionalizadas hace décadas en el sistema educativo. Dicha transformación implica un proceso de aprendizaje que ocurre tanto a nivel individual como a nivel colectivo. No es un camino unidireccional sino, por lo contrario, es producto de un proceso social abierto, dinámico y flexible. La planificación e implementación de la Secundaria Federal 2030 requiere de una transformación compleja que debe centrarse en los siguientes elementos conductores: el desarrollo de capacidad, el trabajo en equipo, el aprendizaje continuo y la búsqueda de soluciones sistémicas.

Los Ministerios de Educación de las provincias y CABA, con el apoyo del Ministerio de Educación de la Nación, cumplen un rol esencial en el respaldo de la planificación estratégica a nivel escolar. La experiencia demuestra que las iniciativas de desarrollo que se implementan de forma fragmentada fracasan en su sostenibilidad. Es fundamental, en esta instancia, el trabajo colaborativo entre todos los actores del sistema.

A nivel local, es primordial planificar la transformación de la secundaria con acompañamiento a los docentes, equipos de conducción y supervisores/inspectores/coordinadores, que se consolidarán como líderes de cambio en cada una de las instituciones. En cada ejemplo de experiencia innovadora llevada a cabo en una escuela se puede identificar un patrón común: la conducción de un equipo que aspira a una transformación y trabaja de manera conjunta en su implementación.

Hay muchos ejemplos de escuelas en nuestro país que se animaron a innovar, transformar y trabajar de forma distinta, casos en los que se puede ver reflejado el esfuerzo colectivo del equipo de conducción, la supervisores/inspectores/coordinadores, los docentes y los estudiantes. Los casos de éxito sostenible⁴ y escalable pueden aumentar con el respaldo continuo de los equipos técnicos de los ministerios provinciales y nacionales.

4 Se entiende por procesos sostenible aquel que permite su propia autogestión y logra un equilibrio. Promueve la construcción de estructuras independientes pero en constante conexión.

Recorridos posibles

Para la planificación e implementación de la Secundaria Federal 2030, el Ministerio de Educación de la Nación **sugiere dos alternativas que conllevan distintas estrategias de acción**. Los equipos jurisdiccionales deberán evaluar a partir de un exhaustivo diagnóstico de su realidad cuál de los escenarios es más adecuado según sus posibilidades y recursos.

El **escenario A** comprende un cambio estructural y propone un inicio de implementación en las escuelas del nivel secundario a partir del año 2019. Para ello, se deberá trabajar a lo largo del presente año en la adecuación y contextualización del MOA a la realidad de la jurisdicción y en la planificación conjunta de las dimensiones presentadas en este documento (organización del aprendizaje, organización docente, régimen académico, y formación y acompañamiento). En 2019, se iniciará la implementación completa de la transformación en todas las escuelas o en gran parte del universo.

El **escenario B** propone un cambio progresivo e implica la selección de escuelas pioneras para una primera fase de implementación a iniciarse en 2018. Si bien en este caso se avanza sólo en un grupo de escuelas, se considera fundamental que la experiencia propuesta incluya elementos de las distintas dimensiones planeadas⁵. La gradualidad en la implementación debe contemplar los conceptos de escalabilidad y sustentabilidad para la expansión de dichas experiencias a todas las escuelas de la jurisdicción.

La implementación de alguno de estos dos escenarios requiere de una visión innovadora en términos de los niveles de concreción de la política educativa, que se sintetiza en el siguiente esquema:

	EQUIPO NACIÓN	EQUIPO JURISDICCIONAL	EQUIPO ESCUELA	DOCENTE-AULA
CÓMO: Modelo implementación	<ul style="list-style-type: none"> -INFOD: Formación situada - Consejo Federal - Asesoramiento técnico - Recursos para la implementación 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo Supervisión -Concepción Sistémica -Articulación intra -ministerial 	<ul style="list-style-type: none"> -Articulación entre niveles -Trabajo colaborativo -Liderazgo Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> -Innovación en la práctica -Foco en el aprendizaje de todos los alumnos
CON QUÉ: Método / Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> -Escuela de Gobierno de Política Educativa -Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes -Uso de datos / transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer equipos técnicos -Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes -Equipos de implementación -Control de la gestión del cambio -Uso de datos / transparencia -Seguimiento/ evaluación -Claridad en objetivos de logro 	<ul style="list-style-type: none"> -PIA (Planificación institucional del aprendizaje) -Equipos docentes -Foco en la práctica y en la mejora de aprendizajes -Uso de datos / transparencia -Seguimiento/ evaluación -Claridad en objetivos de logro 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la práctica -Innovación en el aprendizaje -Uso de datos / transparencia -Claridad en objetivos de logro.

⁵ Esto conlleva la necesidad de crear una normativa que permita la innovación institucional en las escuelas seleccionadas para la experiencia.

	EQUIPO NACIÓN	EQUIPO JURISDICCIONAL	EQUIPO ESCUELA	DOCENTE-AULA
QUÉ: Misión / Objetivo	Generar equidad y lograr la terminalidad. -Cambiar el modelo de la secundaria. -Mejorar aprendizajes logrando saberes prioritarios y capacidades fundamentales.	-Lograr cambios estructurales. -Modificar procesos y normativa superados.	-Mejorar el aprendizaje de todos los alumnos. -Generar comunidades de aprendizaje y de práctica.	-Innovar, inspirar nuevas prácticas en la enseñanza. -Aprendizaje continuo -Reflexión y trabajo con pares
Cultura del cambio	-Priorizar aprendizaje -Liderar políticas federales potentes -Investigación/evidencia -Trabajo colaborativo	-Flexibilidad -Gestión del cambio -Confianza -TIC	-Reflexionar sobre la práctica docente. -Redes de trabajo. -Comunidades de aprendizaje -TIC	-Docente como guía, facilitador. -Planificación con foco en el aprendizaje. -TIC

En función del recorrido seleccionado, es necesario iniciar la planificación de la transformación a través de las siguientes etapas:

Etapa de diagnóstico

La elaboración de un diagnóstico permite conocer en profundidad el punto de partida en cuanto a las oportunidades y dificultades en relación al objetivo a alcanzar. En ambos casos, escenario A o B, implica un comienzo clave que permita establecer, posteriormente, objetivos reales y alcanzables. A partir de las dimensiones establecidas en el *Marco de Organización de los Aprendizajes*, se sugiere la elaboración de un diagnóstico del sistema educativo jurisdiccional que incluya:

Claves para la elaboración del diagnóstico

- *Datos del sistema*⁶: cantidad de instituciones educativas, matrícula, tasa de promoción efectiva, sobreedad, repitencia, abandono, egreso, resultados de aprendizaje, en sus distintos tipos de desagregación (ámbito, género, modalidad, sector de gestión, etc.) entre otros datos que considere necesario el equipo técnico para contar con un diagnóstico completo del nivel secundario. En este esfuerzo de recolección, sistematización y análisis de datos resulta clave elaborar una base de datos por escuela que permita identificar grupos de instituciones con una oferta similar o características comunes, que luego puedan ser abordadas con estrategias diferenciadas.
- *La organización del trabajo docente*⁷: análisis de la normativa actual; recopilación de datos sobre cargos y horas docentes así como de docentes en ejercicio según actividad, situación de revista y función; análisis del presupuesto disponible para implementar la concentración horaria; escenarios de organización con implementación masiva o gradual.

6 Ver la planilla de diagnóstico en el Anexo II.

7 Ver el documento *Organización del trabajo docente* para mayor información.

- *Normativa y régimen académico vigente:* normativa jurisdiccional y escolar. Es importante tener un conocimiento acabado y profundo de las implicancias de la normativa vigente en la vida escolar para poder identificar los aspectos que requieren ser modificados y aquellos que deben permanecer en el nuevo régimen.
- La existencia de *experiencias innovadoras* en cuanto a la organización de los aprendizajes que se estén llevando a cabo en las escuelas.

Dónde mirar:

- Anuarios estadísticos
- Resultados de APRENDER
- Base provincial de liquidación de haberes
- Normativa vigente
- Presupuesto y asignación de recursos
- Registros/documentos de programas y proyectos implementados en el nivel secundario
- Registros de experiencias con buenos resultados

La información recolectada debe ser analizada cuidadosamente, con especial atención a su confiabilidad y veracidad. También debe tenerse en cuenta su representatividad a la hora de ser utilizada para un proceso de toma de decisiones que impactará en la totalidad de las escuelas.

Etapas de planificación:

Elaboración de una mesa de trabajo provincial “Secundaria Federal 2030”

- Se propone conformar una mesa de coordinación para elaborar una estrategia, delinear un plan de acción y realizar su seguimiento. Esta mesa cumple un rol fundamental en la formulación de una propuesta que sea viable desde las perspectivas presupuestaria, normativa e institucional. A su vez, permite generar un discurso único y consistente hacia el sistema educativo respecto a por qué, para qué y el qué de la transformación. Por último, permite hacer un seguimiento de las múltiples actividades y actores que están involucrados en un proceso de transformación de esta envergadura.
- Para su conformación, se recomienda que la misma:
 - Cuenten con la participación del Director del nivel secundario, referentes de las modalidades, de las áreas de planeamiento estratégico, estadística, currículum, legales y administrativa-contable.
 - Sea coordinada por uno de los miembros, preferentemente el representante de la Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes, con el propósito de canalizar las demandas de cada área, asignar responsabilidades y realizar el monitoreo de las actividades y los resultados establecidos para cada equipo.
 - Realice encuentros periódicos para poder compartir los avances y trabajar de manera conjunta en la resolución de los obstáculos que puedan surgir y que son propios de todo proceso de transformación.

Planificación

La mesa de trabajo para la Secundaria Federal 2030 deberá definir:

- Objetivos
- Estrategia
- Plan de acción

El sistema educativo es complejo y requiere trabajar en distintos planos. Establecer objetivos claros, reales y profundos posibilita delinear un plan de acción para la operacionalización de ese punto de llegada en función de la realidad de partida. El plan de acción define los pasos a seguir, los responsables de cada línea, los plazos y los recursos requeridos. A su vez, facilita la anticipación de los obstáculos y/o dificultades que puedan surgir durante el camino a recorrer. Un ejemplo de ello es la necesidad de generar modificaciones en la normativa jurisdiccional que acompañen y respalden a las instituciones educativas en su nueva organización.



Este proceso no es necesariamente lineal o secuencial. Deben existir instancias de retroalimentación y reflexión que permitirán ajustar y corregir el curso de las acciones hacia el logro de los objetivos esperados.

Claves para la planificación jurisdiccional

- **Contextualización de la propuesta**
A partir de la propuesta del MOA elaborada por el Ministerio de Educación de la Nación junto con la Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes, se considera fundamental que los equipos jurisdiccionales lleven a cabo una selección y adaptación de la propuesta pedagógica a alcanzar (la visión de la escuela y del perfil del egresado) en torno a los características y posibilidades locales, con el fin de apropiarse de la propuesta. Esta contextualización tiene que considerar la estructura organizativa del sistema educativo y su cultural escolar, junto con el análisis de aspectos normativos y presupuestarios.
- **Revisión, evaluación y modificación de la normativa vigente**
En muchos casos, la normativa jurisdiccional vigente puede representar un obstáculo a la hora de implementar estrategias innovadoras dentro de la organización escolar. Es por ello, que resulta importante poder realizar una

revisión de la misma para realizar las modificaciones que fueran necesarias. En el caso de una implementación progresiva y gradual como la planteada en el escenario B, las escuelas pioneras deberán ser respaldadas bajo una nueva normativa que les permita innovar en los aspectos deseados.

- **Asignación de recursos y presupuesto**

En la instancia de planificación de la transformación es necesario realizar un análisis del costo de los distintos componentes de la nueva política para poder evaluar su viabilidad financiera. Esto requiere identificar los componentes que implican erogación presupuestaria y definir los criterios mínimos que permitan realizar el costeo. Trabajar con diversos escenarios puede ser útil para demarcar el campo de decisión según la realidad presupuestaria de la provincia.

- **Mecanismos de consulta al sistema educativo**

Las mesas jurisdiccionales intersectoriales que reúnen a los miembros de la comunidad educativa (especialistas, supervisores/inspectores/coordinadores, equipos de conducción, estudiantes, familias y sindicatos), son espacios de participación y construcción colectiva que anticipan las oportunidades y limitaciones que pueden presentarse en el camino. La sistematización y retroalimentación que se realicen a partir de estos encuentros darán cuenta del trabajo colectivo y serán fundamentales para que la comunidad educativa encuentre legítimo este cambio. Otras herramientas de recolección de información pueden ser las encuestas, los talleres de trabajo o los grupos focales.

- **Jornadas de reflexión, construcción e implementación en las escuelas.**

Las jornadas de reflexión, construcción e implementación en las escuelas constituyen espacios de debate y generación de consensos, que promueven el encuentro de la comunidad educativa para la planificación conjunta. A su vez, los encuentros pueden ser planteados con la participación de los estudiantes, familias o entre docentes y directores de distintas escuelas para poder construir una red que funcione de apoyo a lo largo del proceso.

A su vez, las reuniones periódicas de los ministerios con rectores, supervisores y coordinadores de área de cada institución son una fuente muy valiosa para saber escuchar opiniones de quienes gestionan el sistema educativo diariamente y construir una visión común en torno a los sentidos de la transformación.

- **Elaboración de documentos de acompañamiento**

El Ministerio de Educación de la Nación en el marco de la Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes elaboró una serie de documentos que acercan una visión de una nueva escuela secundaria y mecanismos posibles para su implementación. Algunos de ellos son: el MOA, el PIA, el Marco Nacional de integración de los aprendizajes: hacia el desarrollo de capacidades, el Marco de Orientación de las Prácticas de Docentes, Directores y Supervisores. A su vez, se encuentran en elaboración nuevos materiales didácticos sobre el trabajo por proyectos y la integración de áreas. Simultáneamente, el Ministerio de Educación de la provincia o CABA podrán elaborar materiales propios de acompañamiento a las escuelas. Un ejemplo de ello puede ser la producción de materiales didácticos en función del diseño curricular jurisdiccional o la adaptación de los saberes emergentes en relación con la particularidad del contexto.

- **Creación de canales de comunicación**

En tiempos de cambio, es fundamental contar con canales institucionales de comunicación a través de los cuales se puedan transmitir mensajes claros y novedades para generar un clima de previsibilidad en contextos de incertidumbre.

Una opción es la elaboración de un portal digital en torno a la implementación de la Secundaria Federal 2030. Este portal –abierto a estudiantes, docentes, equipos de conducción, familias, organizaciones no gubernamentales, especialistas, entre otros– se constituye en un espacio de consultas y difusión de recursos didácticos. Al mismo tiempo, se pueden compartir publicaciones, experiencias, materiales utilizados y sistematizaciones vinculadas al proceso. Otras opciones incluyen la utilización de las redes sociales y canales más tradicionales, como el correo electrónico o una mesa de consulta.

Etapa de implementación (escenarios A y B)

El proceso de implementación constituye la puesta en marcha del plan de acción delineado en la etapa de planificación. En sí mismo, el período de implementación constituye una nueva instancia de aprendizaje, como proceso abierto y flexible, y puede requerir ajustes y modificaciones para obtener los resultados esperados. Es fundamental, en esta etapa, el acompañamiento y respaldo por parte de los equipos técnicos del ministerio para poder trabajar junto a las escuelas y a cada miembro de la comunidad educativa.

Claves para la implementación

Formación a los equipos de conducción y docentes

- Se promueve el diseño de propuestas de formación y de acompañamiento a las escuelas cuyo objetivo sea brindar recursos que faciliten la tarea de cada rol dentro del proceso de implementación. Ejemplos de capacitación en función del MOA pueden ser la inclusión de temáticas vinculadas al trabajo interdisciplinario, al trabajo por proyectos que incluya saberes emergentes, la elaboración del PIA, entre otros. El Ministerio de Educación de la Nación, a través del Instituto Nacional de Formación Docente, realizará trayectos específicos para esta iniciativa.

Espacios de Mejora Institucional

- Realizar **jornadas de trabajo** conjunto entre los docentes y los equipos de conducción durante el proceso de implementación para favorecer el trabajo al interior de cada institución y la reflexión colectiva para realizar ajustes o cambios en función de la experiencia adquirida o el surgimiento de problemas no previstos.
- **Sistematización y difusión del trabajo realizado en las escuelas**
Compartir material sobre el trabajo realizado en escuelas de distintas regiones o distritos a través de la conformación de **una red de apoyo entre escuelas** que facilite, acompañe y sostenga este proceso de transformación.
- **Apoyo a equipos jurisdiccionales que conducen la transformación**
Los equipos a cargo de la transformación requerirían apoyo técnico y político para promover el cambio en el sistema educativo. Es fundamental que esto esté presente desde el inicio de la proceso de planificación y se intensifique en el momento de puesta en marcha del cambio en el territorio.

Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación son herramientas de la gestión que deben acompañar todas las etapas del proceso. De manera sistemática, se debe destinar tiempo a relevar información que permita evaluar el nivel de progreso realizado hacia nuestro punto de llegada y permitir introducir modificaciones que mejoren el proceso, en caso de que sea necesario. El relevamiento y análisis de dicha información permitirá generar conocimiento valioso para avanzar con pasos firmes hacia una educación secundaria de calidad.

Para mayor información contactarse con la Dirección Nacional de Planeamiento Educativo (planeamiento@me.gov.ar) o la Secretaría de Innovación y Calidad Educativa (secrecalidad@me.gov.ar).

Anexo I:

Actividades del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación y de los Ministerios provinciales

Dimensiones	Compromisos del Ministerio de Educación de la Nación	Actividades a realizar por la provincia y CABA
Organización de los aprendizajes	<p>Desarrollo de documentos marco MOA (con la definición de las 6 capacidades) y PIA con acuerdo del CFE.</p> <p>Producción de materiales de apoyo a la enseñanza sobre trabajo por proyectos, integración de áreas e incorporación de saberes emergentes, y elaboración de secuencias didácticas.</p>	<p>Adaptación y apropiación del MOA y del PIA</p> <p>Producción de materiales propios (secuencias didácticas, anexo al diseño curricular; recursos)</p>
Organización docente	Desarrollo de documento con orientaciones para implementar la concentración horaria con horas institucionales.	Elaboración de esquema de concentración a partir del diagnóstico de la situación y de la factibilidad normativa, organizacional y presupuestaria.
Régimen académico	Elaboración de documento con orientaciones para la actualización de los regímenes académicos.	Análisis de régimen vigente e identificación de aspectos a modificar.
Formación y acompañamiento	<p>Trayecto formativo para equipos técnicos desde Escuela de Gobierno.</p> <p>Formación situada y virtual.</p> <p>Espacio de debate y asistencia técnica a través de la Red Federal para la Mejora de los Aprendizajes y en las provincias.</p>	Diseño de propuestas de capacitación docente jurisdiccional.
Planificación e implementación	<p>Análisis de costeo y modelos de nuevas organizaciones escolares.</p> <p>Apoyo presupuestario.</p>	<p>Mesa de Coordinación.</p> <p>Canales de participación de la comunidad educativa.</p> <p>Canales de comunicación.</p> <p>Revisión de normativa.</p> <p>Reasignación de recursos.</p>

Anexo II: Diagnóstico para la planificación de la Secundaria Federal 2030

Variables a tener en cuenta para realizar un análisis exhaustivo del nivel secundario

Dimensiones	Variables/ Desagregaciones	Preguntas orientadoras para el análisis	Fuente de información
Cantidad de unidades educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Rural/urbano • Estatal/Privado • Por modalidad • Por orientación para Bachilleratos • Por especialidad para Técnicas y Artísticas • Un ciclo/ambos ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen patrones geográficos en la distribución de las escuelas? • ¿La oferta está concentrada en algunas orientaciones/especialidades? • ¿Existen localidades sin una oferta secundaria completa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Padrón de establecimientos - RA - Sistema nominal (en caso de poseerlo) - Mapa Educativo provincial/ nacional
Matrícula	<ul style="list-style-type: none"> • Por año de estudio • Por género • Rural/urbano • Estatal/privado • Por modalidad • Por orientación para Bachilleratos • Por especialidad para Técnicas y Artísticas • Matrícula promedio por escuela urbana y rural 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se comporta la matrícula por año de estudio? ¿Y en el tiempo? • ¿Qué orientaciones/especialidades concentran mayor parte de la matrícula? ¿Este patrón es similar a lo que sucede con la oferta de escuelas? • ¿Cuál es el tamaño promedio de una escuela rural? ¿Y urbana? 	<ul style="list-style-type: none"> - RA - Sistema nominal (en caso de poseerlo)
Secciones	<ul style="list-style-type: none"> • Por año de estudio • Por género • Rural/urbano • Estatal/privado • Por modalidad • Por orientación para Bachilleratos • Por especialidad para Técnicas y Artísticas • Cantidad de secciones promedio por escuela urbana y rural 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo varía la cantidad de secciones por año de estudio? ¿Y en el tiempo? • ¿Cómo se distribuyen las secciones entre las modalidades, especialidades y orientaciones? • ¿Cuál es la cantidad promedio de secciones en escuelas urbanas? ¿Y en rurales? • ¿Cuál es el tamaño promedio de una sección? 	<ul style="list-style-type: none"> - RA - Sistema nominal (en caso de poseerlo)
Cargos y horas docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Por año de estudio • Por género • Rural/urbano • Estatal/privado • Por modalidad • Por orientación para Bachilleratos • Por especialidad para Técnicas y Artísticas • Por año de estudio • Por función • Por asignatura 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el total de cargos y horas docentes en la provincia? • ¿Cuál es el promedio de cargos y horas por escuela? • ¿Cómo se distribuyen los cargos y las horas entre las funciones de docencia, apoyo y dirección? • ¿Cuántas horas y cargos se destinan a cada asignatura? 	<ul style="list-style-type: none"> - RA - Sistema nominal (en caso de poseerlo) - CENPE

Dimensiones	Variables/ Desagregaciones	Preguntas orientadoras para el análisis	Fuente de información
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Por año de estudio • Por género • Rural/urbano • Estatal/privado • Por modalidad • Por orientación para Bachilleratos • Por especialidad para Técnicas y Artísticas • Por año de estudio • Por función • Por asignatura • Según antigüedad • Según situación de revista 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el perfil del docente del nivel secundario? ¿Existen variaciones de ese perfil entre modalidades, ámbito o sector de gestión? • ¿Cuál es la distribución de los docentes según su antigüedad, función y situación de revista? • ¿Cuál es el promedio de horas cátedra de un docente de secundaria? • ¿En cuántas escuelas trabaja en promedio un docente de secundaria? • ¿Cuántos docentes dictan cada asignatura/espacio? 	<ul style="list-style-type: none"> - RA - Sistema nominal (en caso de poseerlo) - CENPE - Base de liquidación de haberes
Indicadores de eficiencia interna	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreedad • Sobreedad avanzada • Repitencia • Abandono • Egreso • Egreso a término • Tiempo promedio en finalizar la secundaria Desagregaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Por año de estudio • Por género • Rural/urbano • Estatal/privado • Por modalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo han variado estos indicadores en el tiempo? • ¿Hay diferencias entre escuelas de distinto ámbito, sector de gestión y modalidad? • ¿Hay problemáticas que se acentúan más en algunos años de estudio que en otros? • ¿Cuáles considera son los factores que inciden en estas variables? 	<ul style="list-style-type: none"> - RA - Sistema nominal (en caso de poseerlo)
APRENDER	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados por asignatura y niveles de desempeño • Resultados por nivel socioeconómico • Resultados por género • Resultados urbano/rural 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué años y áreas se observan mayores dificultades? • ¿Hay diferencias significativas entre escuelas urbanas y rurales? ¿Entre privadas y estatales? ¿Entre modalidades? • ¿A qué atribuye las diferencias en resultados? 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados APRENDER
Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de planes • Cantidad de horas totales • Cantidad de horas para Formación General y Formación Específica • Cantidad de horas por espacio/área curricular 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los planes de estudio con mayor matrícula? • ¿Cuántos espacios curriculares existen? • ¿Cuántos docentes cubren las horas de FG y de FE? • ¿Cómo podrían reagruparse las asignaturas en áreas de aprendizaje? ¿Cómo podrían integrarse en trabajos por proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa provincial - Diseño curricular

Dimensiones	Variables/ Desagregaciones	Preguntas orientadoras para el análisis	Fuente de información
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto provincial destinado al nivel secundario • Gasto nacional destinado al nivel secundario • Gasto por alumno del nivel secundario, desagregado por modalidad • Inversión en Salario docente, por función 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos recursos se destinan al nivel? ¿Cómo se distribuyen entre los rubros de gasto? • ¿Cuáles son los programas en los que más se invierten? ¿Estos programas están dando resultado? 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto provincial - SITRARED -Transferencias nacionales - Base de liquidación de haberes



