



**El Proyecto
de Fortalecimiento
de las Instituciones para
la Mejora Educativa**
es una propuesta
para incentivar
el protagonismo
de los centros
y el fortalecimiento de
sus colectivos docentes

**pro
mejora**

Programa
de fortalecimiento
de las instituciones
educativas

Convocatoria
a la postulación de las escuelas,
liceos y escuelas técnicas
desde el 10 de noviembre
al 18 de noviembre de 2011

**Bases
disponibles en:**

www.anep.edu.uy/promejora
promejora.anep@gmail.com

Consulta telefónica:

De lunes a viernes
de 13 a 16 horas
Tels.: 2901 9830 - 2908 2674
2900 7742 - int. 6; fax int. 21

pro
mejora

Proyecto
de fortalecimiento
de las instituciones
educativas

¿Qué es Pro-Mejora?

Es un proyecto de ANEP-CODICEN que:

- Privilegia el protagonismo de los Centros educativos como unidad de cambio.
- Promueve Planes de Mejora y Fortalecimiento de las Instituciones Educativas en las dimensiones: gestión, convivencia y aprendizajes.
- Procura repensar a las instituciones educativas como ámbitos de perfeccionamiento y profesionalización docentes.

Continuación.....

- Son planes a tres años con metas parciales a corto y mediano plazo que establecerá cada institución.
- Buscan desarrollar métodos y propuestas pedagógicas propias para responder mejor a las características específicas del centro.
- Las instituciones dispondrán de apoyos técnicos que las acompañarán en la implementación y evaluación del proceso de mejora en articulación con las Inspecciones respectivas.

Continuación.....

- Habilita espacios para la innovación, la diversidad y la contextualización del proyecto pedagógico a las características del grupo de estudiantes y del medio social y familiar.
- El plan estratégico preverá una acción de monitoreo desde el propio centro.

EN SÍNTESIS:

Pro-mejora es un proyecto que busca generar márgenes de autonomía a los centros para la gestión de propuestas pedagógicas propias enmarcadas en los objetivos nacionales de política educativa y a partir de un núcleo común curricular, con vocación inclusiva.

Es un proyecto posible desde...

- **La convicción de que todos los alumnos pueden aprender.**
- **El protagonismo y compromiso de los docentes.**
- **La comprensión de los nuevos escenarios educativos en los que es posible educar.**
- **El fortalecimiento de los liderazgos pedagógicos.**
- **El involucramiento de las familias y la participación de la comunidad.**

¿Cómo?

- **Partiendo de un diagnóstico que dé cuenta de:**
 - 1. Dónde estamos ahora**
 - a) ¿Cómo lo estamos haciendo?
 - b) ¿Cómo lo sabemos?
 - 2. Dónde nos proponemos estar en tres años**
 - a) ¿Qué vamos a hacer ahora?

¿Cómo?

- **Elaborando un Plan de Mejora definido e implementado por la comunidad educativa.**
- **Incorporando la autoevaluación institucional como estrategia de mejora y asociándola con la información derivada del seguimiento de indicadores educativos.**
- **Monitoreando la evolución del plan en forma continua.**
- **Acompañando a los centros educativos en el proceso.**

Efectos esperados

- **Propender al mejoramiento de la calidad y equidad de los aprendizajes.**
- **Potenciar climas institucionales que hagan posible:**
 - a) **Una convivencia armónica.**
 - b) **Compartir, sistematizar y difundir experiencias.**
 - c) **Incentivar a las instituciones como ámbitos de reflexión y producción de conocimiento.**
 - d) **Generar iniciativas que apunten a la renovación de las prácticas áulicas.**
- **Fomentar el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.**



**Administración Nacional de Educación Pública
Presupuesto 2010 - 2014**

• Fortalecimiento de las Instituciones Educativas

Líneas Estratégicas del Inciso:

2- Impulso a las políticas de integración académica, orientadas a la superación de las inequidades en la distribución social de los aprendizajes;

5- Fomento al protagonismo de los centros educativos y su construcción como ámbitos participativos y amigables para aprender, enseñar y crecer;

Fundamentación y Descripción del Proyecto:

Creemos que se debe ir a una concepción que otorgue, de manera planificada y progresiva, grados crecientes de autonomía pedagógica y de gestión a los institutos de enseñanza. Esta nueva visión supone otorgar a los centros espacios para la diversidad y la contextualización, así como para configurar un proyecto pedagógico propio, pero en consonancia con las orientaciones de política educativa y con los objetivos nacionales fijados por las autoridades. Este cambio de perspectiva no implica el propósito de desdibujar las responsabilidades del Estado ni abdicar de un sólido núcleo común curricular.

Se deberá incentivar que los diversos centros de enseñanza, públicos y privados, puedan experimentar métodos y propuestas pedagógicas propias para responder mejor a las distintas poblaciones de estudiantes, a los distintos contextos geográficos y sociales, así como a los intereses, capacidades especiales o requerimientos particulares de los estudiantes.

No es posible sostener que hay un solo modo de hacer bien las cosas, un único plan y programa adecuado, porque la homogeneidad es, al fin, ineficaz y empobrecedora pedagógicamente. No se pueden tratar situaciones diferentes, necesidades particulares, dando a todos la misma respuesta. Ello no construye equidad y empobrece la potencialidad de la propuesta educativa. Hay que cuestionar el mito de que la homogeneidad construye equidad, que el currículo único prescripto es garantía de igualdad de oportunidades.

Nuestra educación necesita, imperiosamente, creatividad e innovación para dar respuesta a los enormes desafíos que tiene la sociedad uruguaya, y éstos solo pueden



Administración Nacional de Educación Pública
Presupuesto 2010 - 2014

generarse habilitando espacios de libertad, desarrollando capacidad de iniciativa y una más sólida profesionalidad.

Condiciones para una descentralización eficaz. Debe advertirse que no se trata de decretar la descentralización de buenas a primera. Se descentraliza algo a sujetos u organizaciones capaces de gestionarlo adecuadamente, por lo que hay que trabajar en la construcción de esa capacidad.

Para poder operar esta traslación y generar autonomía de los centros educativos, tiene que haber tejido y consistencia en las instituciones y en los colectivos docentes de las mismas. Como parte de un proceso hacia la autonomía, se requiere de un plan nacional que priorice el fortalecimiento y capacitación de los colectivos docentes para la gestión curricular y el desarrollo de capacidades institucionales para construir comunidades profesionales de aprendizaje, con el propósito prioritario de impulsar y sostener la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y fortalecer los climas de convivencia.

La descentralización de la gestión no engendra por sí sola una dinámica innovadora. Para que ello acontezca se requiere una transferencia de recursos a los centros, así como de unos estímulos y apoyos específicos que lo capaciten internamente para ser agente de su transformación, proceso del que debe participar toda la comunidad educativa del mismo. Este papel, re sitúa la necesidad de las instancias centrales del sistema y el lugar del Estado en el sostenimiento de las políticas educativas.

Planificación estratégico-situacional y rendición de resultados

Una modalidad que ha resultado efectiva, consiste en firmar contratos de mejora del centro educativo con las autoridades centrales, donde se estipule el programa de mejoramiento a desarrollar por parte de la institución y, por otra parte, los apoyos que desde la administración central se darán al centro para su fortalecimiento y desenvolvimiento. Debe quedar claro que es la institución, como totalidad, la que debe embarcarse en un aprendizaje organizacional comprometido con el objetivo de su mejora, especialmente en términos de mayores logros de aprendizaje.

La administración pública deberá negociar y acordar un proyecto pedagógico con cada centro educativo, que reconozca a éstos capacidad de interlocución y de gestión del mismo con creciente autonomía. En contrapartida, existirá una evaluación de su funcionamiento y de sus resultados de aprendizaje en relación con su medio y los



Administración Nacional de Educación Pública
Presupuesto 2010 - 2014

perfiles del alumnado, como base para identificar debilidades y proveer medios de fortalecimiento institucional y de mejora pedagógica. Es de suma importancia crear una cultura de evaluación, con estudios e investigaciones sistemáticas y longitudinales a nivel general del sistema y de autoevaluación en cada centro.

No tiene sentido, en cambio, establecer una lista pública comparativa de los rendimientos de los centros educativos del país (ranking) independientemente de su contexto, porque ellos parten (tipo de estudiantes, recursos, nivel de los docentes, infraestructura y equipamiento) de situaciones muy diferentes. Es la imposible tarea de comparar manzanas con zapallos. Esta práctica solo logra estigmatizar instituciones, colectivos docentes y estudiantes de esos centros peor ubicados. En cambio, sí es fundamental que las instituciones se comparen consigo mismas en su evolución ¿Dónde estábamos en el año...X, y dónde estamos ahora, en matemáticas, lenguaje, convivencia?, ¿Dónde nos proponemos estar dentro de tres años?, ¿cuál es nuestra meta y cuál la estrategia para lograrlo? ¿Qué cosas vamos a mejorar para lograr la meta propuesta? ¿Contamos con los recursos apropiados para alcanzarla, qué recursos adicionales se necesitan?

Esto requiere de un plan estratégico-situacional, que permita establecer objetivos de mejora y estrategias de avance, orientadas a “dibujar” el camino a recorrer para lograr pasar de una estación inferior de logros de aprendizaje a otra superior. Luego sí, se podrá plantear la pregunta: ¿cómo lo estamos haciendo con respecto a otros centros que se encuentran en circunstancias similares? Esto es, compararnos con “vecinos estadísticos” o “grupos de familias” de centros.

En este esquema, debe preocupar a las autoridades no solo los que tienen bajos rendimientos, sino también los que tienen rendimientos medios pero están estancados en el tiempo. En ambos casos debe haber una intervención de la autoridad central. A su vez, no basta con saber qué unidades liceales obtienen mejores resultados promedios, sino también cuáles son capaces de compensar las características de entrada de los estudiantes.



**Administración Nacional de Educación Pública
Presupuesto 2010 - 2014**

Criterios Rectores:

Se habilitarán márgenes de autonomía a los centros para la gestión de propuestas pedagógicas propias enmarcadas en los objetivos nacionales de política educativa y a partir de un núcleo común curricular, con vocación inclusiva.

Esto significa habilitar espacios para la innovación, la diversidad y la contextualización del proyecto pedagógico, a las características del grupo de estudiantes y del medio social y familiar.

En contrapartida, la Institución estipulará metas, al menos, en relación a los aprendizajes y a logros de convivencia, en el marco del plan de mejora educativa diseñado por la propia Institución y de los objetivos de política nacional.

La elaboración del plan de mejora que deberá enmarcarse en el proyecto educativo institucional del Centro, implica la participación activa en todos los pasos de la comunidad educativa y, especialmente, del colectivo docente de la misma.

Los Centros deberán formular e implementar un plan estratégico-situacional para la mejora institucional y de los aprendizajes significativos. Para ello deberán realizar:

- a) un diagnóstico institucional que permita detectar debilidades y fortalezas;
- b) formular un plan de mejora educativa con horizontes de mediano y corto plazo, elaborando un programa anual de acción, que deberá estar en consonancia con los resultados del diagnóstico institucional, identificando los factores de debilidad o vulnerabilidad y programando objetivos, metas y acciones para superarlos.

Para formular y llevar adelante estas acciones, los Centros educativos dispondrán del apoyo técnico de un Equipo que se creará en la órbita del CODICEN. Este Equipo acompañará a las instituciones que ingresen al Programa, asistiéndola técnicamente para el desarrollo de la acción diagnóstica y en los aspectos técnicos de la formulación del plan estratégico-situacional.

El Equipo será orientado por un grupo integrado por Consejeros del CODICEN y Consejero o delegado de los Consejos de la ANEP. El Equipo técnico de especialistas que acompañará el proceso de mejora de las instituciones en las siguientes áreas: proyectos, investigación y evaluación; y aprendizajes.

- Se suscribirá un contrato entre cada institución y el CODICEN, que contendrá el plan estratégico que deberá ser acreditado técnicamente, los apoyos y asistencias técnicas externas que se aportaran a la institución para el desarrollo de las acciones del plan y



**Administración Nacional de Educación Pública
Presupuesto 2010 - 2014**

para el logro de los objetivos de mejora del mismo; la matriz de resultados esperados por aplicación del plan de mejora.

El plan estratégico deberá prever una acción de monitoreo del plan por las autoridades del Centro, para seguir el desarrollo e implementación del mismo, identificar errores de concepción o de acción en la puesta en práctica, con el objetivo de corregir sobre la marcha desviaciones en su implantación. La instalación de un sistema de monitoreo se justifica en la necesidad de mantener un control de los procesos que comenzarán a desarrollarse de manera simultánea en la organización.

Las áreas que puede abarcar el plan de mejora educativa, serían fundamentalmente:

A) Área de mejora de la gestión institucional: A1) gestión de recursos; A2) Gestión de la convivencia y del clima institucional; A3) Gestión curricular; A4) Acciones para involucrar a los padres y la comunidad con la institución y los logros de los estudiantes.

B) Mejora de los resultados escolares y de los aprendizajes: B1) aseguramiento de permanencia de los estudiantes en el sistema educativo; B2) Acciones para mejorar las estrategias de enseñanza; B3) Mejora de los aprendizajes en lengua y comunicación, matemática y ciencias; B4) Fortalecimiento de la profesionalidad docente y apoyo a la gestión docente en el aula; B5) Acciones de reforzamiento o compensación pedagógicos.

Objetivos Principales del Proyecto:

- Fortalecimiento de la capacidad interna de las instituciones educativas para liderar un proceso de cambios positivos, que se expresen en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en una más rica y positiva convivencia entre los actores del Centro y un fortalecimiento de la profesionalidad docente.
- Velar por la mejora educativa de los establecimientos y asegurar mayores y mejores oportunidades educacionales para los estudiantes más vulnerables.



**Administración Nacional de Educación Pública
Presupuesto 2010 - 2014**

| | Metas |
|-------------|---|
| 2011 | Elaboración, implementación y monitoreo de iniciativas que impulsen el fortalecimiento de las instituciones para la mejora educativa. |
| 2012 | Implementación de acciones y evaluación para su posible desarrollo en los Consejos de Educación que correspondan. |



ANEP
ADMINISTRACIÓN NACIONAL
DE EDUCACIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE RELACIONES PÚBLICAS

SAN JOSÉ 822 1º Piso Teléfono: 2901 49 88 Fax: 2903 06 39 Correo electrónico: rrpp.cdc@anep.edu.uy

LLAMADO A CENTROS EDUCATIVOS DE TODO EL PAÍS

El *Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa* llama a inscripción a los **Centros Educativos de todo el país** comprendidos en los subsistemas: Primaria (**CEIP**), Secundaria (**CES**) y Educación Técnico Profesional (**CETP**), interesados en participar en la siguiente experiencia:

- ✚ Impulso a las políticas de integración académica, orientadas a la superación de las inequidades en la distribución social de los aprendizajes.
- ✚ Fomento al protagonismo de los centros educativos y su construcción como ámbitos participativos y amigables para aprender, enseñar y crecer.

PERÍODO DE INSCRIPCIONES:

Del 10 al 18 de noviembre de 2011.

LUGAR: San José 878. HORARIO: De 13:00 a 16:00.

SERÁ POSIBLE REALIZAR PREINSCRIPCIONES VÍA MAIL.

INFORMES: www.anep.edu.uy, promejora.anep@gmail.com /

Tels.: 2901.98.30 - 2908.26.74 - 2900.77.42 (de 13:00 a 16:00 horas).

NOTA: A continuación se detalla la propuesta.

SECRETARÍA DE RELACIONES PÚBLICAS
Montevideo, 28 de octubre de 2011
CO.DI.CEN. Comunicado N° 205/011



**Administración Nacional de Educación Pública
Consejo Directivo Central**

**Proyecto de FORTALECIMIENTO de las INSTITUCIONES
para la MEJORA EDUCATIVA**

Montevideo, 30 de octubre de 2011

En el marco de las líneas estratégicas de innovación definidas por la ANEP-CODICEN en el Proyecto de Presupuesto, en donde se plantea dar:

- Impulso a las políticas de integración académica, orientadas a la superación de las inequidades en la distribución social de los aprendizajes y,
- Fomento al protagonismo de los centros educativos y su construcción como ámbitos participativos y amigables para aprender, enseñar y crecer;

el Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa llama a inscripción a los **Centros Educativos** de todo el país comprendidos en los subsistemas: Primaria (CEIP), Secundaria (CES) y Educación Técnico-Profesional (CETP), interesados en participar de esta experiencia, y que cumplan con los siguientes criterios:

1. **Para el CEIP:** escuelas urbanas de educación común, Requerimiento 3 y doble turno de Montevideo.
2. **Para el CES:** centros de Ciclo Básico urbanos con dos turnos (máximo). No se prevé la participación, en esta instancia, de liceos rurales, CEI, ni experiencia de 7º, 8º y 9º.
3. **Para el CETP:** centros de educación media básica que pueden incluir otras modalidades educativas, con dos turnos (máximo).
4. Las instituciones aspirantes deberán tener entre 8 y 10 grupos por turno (máximo 12 grupos como excepción).
5. Los miembros del Equipo de Dirección o al menos el Director de los centros deberán ser efectivos. Al presentar su postulación, manifestarán su voluntad de permanecer en la institución durante el desarrollo del Proyecto.

San José 878 – Tel 29019830 – 29082674 – 29007742 int. 6; Fax int. 21



**Administración Nacional de Educación Pública
Consejo Directivo Central**

**Proyecto de FORTALECIMIENTO de las INSTITUCIONES
para la MEJORA EDUCATIVA**

6. Al momento de postularse el centro, deberá presentar un documento mediante el cual el equipo docente manifiesta su voluntad de participar en el Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la mejora educativa.
7. Asimismo, se deberá presentar una carta exponiendo, en no más de una carilla (arial, tamaño 11), los motivos por los que la institución desea trabajar en esta experiencia, en un proyecto a implementarse durante tres años (2012-2014).

En cuanto a la **selección** de los centros se prevé:

- Seleccionar un número proporcional de centros entre Montevideo e Interior (en el caso del CES y CERP), teniendo en cuenta la representatividad de diversas regiones.
- Se tendrán en cuenta para categorizar las instituciones que postulan los siguientes indicadores: rezago, repetición y contexto sociocultural, en el caso que se disponga de la información pertinente. Es intención de esta Comisión atender instituciones que se encuentren en situaciones diversas, en cuanto a resultados educativos y contextos.

Esta selección estará a cargo de la Comisión encargada del Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa.

El período de inscripción se realizará del 10 noviembre al 18 de noviembre de 2011.

Lugar de inscripción: San José 878

Horario: de 13.00 a 16.00 hs.

Será posible realizar preinscripciones vía mail.

Por mayor información sobre este proyecto:

- link <http://www.anep.edu.uy/anepdata/0000007159.pdf> Presupuesto de la ANEP, CODICEN, Programa 01, Tomo II, 2010-2014, páginas 67 a 72
- vía mail: promejora.anep@gmail.com
- vía telefónica: 29019830 – 29082674 – 29007742 en el horario de 13 a 16 hs.

San José 878 – Tel 29019830 – 29082674 – 29007742 int. 6; Fax int. 21



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Montevideo, 26 de octubre de 2011.

ACTA Nº 76

RESOL. 34

Exp. 1-5399/11

dbh

VISTO: Estas actuaciones elevadas por el Coordinador del Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa, relacionadas con la convocatoria pública prevista a Centros de los diversos subsistemas que deseen voluntariamente formar parte del Proyecto, a efectos de iniciar una experiencia piloto a partir del próximo año lectivo;

CONSIDERANDO: I) Que a fojas 2 y 3 luce el llamado con la definición de los criterios que se aplicarán para la selección de los Centros;

II) Que dicha selección debería hacerse antes de la fecha de elección de horas en los Subsistemas de Educación Media;

III) Que se entiende pertinente aprobar el llamado de referencia a efectos de publicar la correspondiente convocatoria el domingo 30 de octubre del corriente;

ATENCIÓN: A lo expuesto;

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA; Resuelve:

1) Autorizar la convocatoria pública a Centros de los diversos Subsistemas que deseen voluntariamente formar parte del Proyecto, a efectos de iniciar una experiencia piloto a partir del próximo año lectivo en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa.

2) Aprobar el texto de la referida convocatoria que luce a fs. 2 y 3 de obrados, que se considera parte de la presente resolución.

3) Encomendar a la Secretaría de Relaciones Públicas dar a la presente la máxima difusión y la publicación de la convocatoria el domingo 30 de octubre del corriente.

Comuníquese a la Comisión Coordinadora del Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa. Cumplido pase a la Secretaría de Relaciones Públicas para cumplimiento de lo dispuesto.

Dra. Gabriela Almirati Saibene
Secretaría General
CODICEN

Dr. José Seoane
Presidente
CODICEN



**Administración Nacional de Educación Pública
Consejo Directivo Central**

**Proyecto de FORTALECIMIENTO de las INSTITUCIONES
para la MEJORA EDUCATIVA**

**Perfil de los ORIENTADORES para los proyectos institucionales de la
mejora educativa**

Los orientadores deberán desempeñar las siguientes tareas:

- Asistir a las instancias de perfeccionamiento que se impartan desde el Proyecto de Fortalecimiento de las Instituciones para la Mejora Educativa a los efectos de ser capacitados para poder realizar la función asignada.
- Participar de los cursos de capacitación que se prevean para fortalecer la capacidad de los centros para elaborar sus planes de mejora y consolidar sus cambios.
- Durante las visitas acompañará el proceso que protagonizarán las instituciones apoyando y asesorando las distintas instancias que comprenda la elaboración del plan de mejora o asistiendo al cuerpo inspectivo en lo que consideren pertinente.
- El orientador deberá conocer a fondo el centro con el que va a trabajar. Esto supone el conocimiento interno y contextual de la institución, así como de los operadores comunitarios con los cuales resultaría sustantivo generar redes que permitan viabilizar acuerdos y generar reconocimiento y colaboración hacia el centro educativo.
- El orientador deberá desarrollar una relación amigable con los actores de la comunidad educativa, procurando formar parte de la misma desde un rol de facilitador de procesos y relaciones humanas. Asimismo, tendrá que tender puentes entre los bloqueos que se generen y la capacidad de iniciativa para colaborar en la resolución de situaciones-problema. Esto supone un manejo fluido con las inspecciones respectivas, así como con los especialistas disponibles para asistir a la institución en los aspectos que lo requieran. En ningún caso se tratará de sustituir a los actores responsables de las funciones que se desempeñan sino en el acompañamiento de los mismos en los procesos de mejora que deban estimularse.
- En todos los casos el orientador oficiará de coordinador entre el centro y la Dirección de Investigación y Evaluación Estadística de la ANEP en cada uno de los operativos que el programa de evaluación externa lo requiera, para garantizar, en todos los casos, las condiciones adecuadas de la aplicación del mismo.
- El orientador asesorará en forma constante e informada al equipo institucional en todas las instancias previstas en el Proyecto para la evaluación del mismo. El orientador deberá velar por el cronograma de evaluaciones, así como colaborar en la elaboración de instrumentos, procesamiento de datos y devolución de resultados. En esta última fase, será de fundamental importancia la colaboración del orientador en el debate colectivo que problematice, analice y aborde la toma de decisiones para la mejora que se requiera.



**Administración Nacional de Educación Pública
Consejo Directivo Central**

**Proyecto de FORTALECIMIENTO de las INSTITUCIONES
para la MEJORA EDUCATIVA**

- Verificar el cumplimiento de las formalidades de la documentación y de la pertinencia de los gastos en el marco del plan de mejora respectivo.
 - Dar cuenta a las coordinadoras académica y de gestión del proyecto de la información que sobre cada plan de mejora le sea solicitada. El orientador deberá rendir cuenta de lo actuado en cada una de las visitas realizadas. Esto supone mantener informadas a las coordinadoras del Proyecto sobre la evolución de cada plan de mejora y discutir con ellas el tipo de procedimiento a emprender en cada caso.
-