

# **SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS DEL QUINQUENIO 2005 - 2009**

**Documento de trabajo para la transición  
:: Abril de 2010 ::**

**Coordinación editorial:**

Mónica Báez

**Diseño de interiores y diagramación:**

Pierina De Mori

**Diseño de tapa:**

Gustavo Rijo

**Corrección de estilo:**

Cecilia Blezio

**ISBN:**

978-9974-688-11-7

Catalogación en la publicación realizada por Biblioteca UTU/Maldonado

370.895 URUs	Uruguay. Administración Nacional de Educación Pública. Consejo Directivo Central Síntesis de las principales políticas del quinquenio 2005-2009: documento de trabajo para la transición – Montevideo: CODICEN, 2010. – 200p. –tbs., il.– ISBN: 978-9974-688-11-7
	1. POLÍTICAS EDUCACIONALES 2. URUGUAY 3. ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACION 4. GESTION I. Título



### **CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL**

Presidente Luis Yarzábal (2005 – 2010)  
Vicepresidente José Pedro Barrán (2005 – 2006)  
Vicepresidenta Mariza García (2007 – 2009)  
Consejera Lilián D'Elía (2005 – 2010)  
Consejero Héctor Florit (2005 – 2010)  
Consejera Laura Motta (2009 – 2010)

Secretaria General Gabriela Almirati  
Secretaria Administrativa Graciela Bianchi

### **CONSEJO DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA**

Directora General Edith Moraes (2005 – 2010)  
Consejero Oscar Gómez (2005 – 2010)  
Consejera María Inés Gil (2006 – 2010)

Secretaria General Sonia Gómez  
Prosecretario Víctor Spinelli

### **CONSEJO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Directora General Alex Mazzei (2005 – 2010)  
Consejero Alfredo Guido (2005 – 2007)  
Consejera Herminia Pucci (2006 – 2010)  
Consejero Martín Pasturino (2007 – 2010)

Secretario General Néstor de la Llana  
Prosecretaria Marcia Collazo

### **CONSEJO DE EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL**

Director General Wilson Netto (2005 – 2010)  
Consejero Juan José de los Santos (2005 – 2010)  
Consejero Fernando Tomeo (2006 – 2010)

Secretaria General Beatriz Dos Santos  
Prosecretaria María del Carmen Watorek

### **DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE**

Director Ejecutivo Oruam Barboza (2005 – 2010)  
Subdirectora Cristina Hernández (2005 – 2010)  
Subdirectora Margarita Arlas (2005 – 2010)  
Subdirectora Carmen Appratto (2005 – 2006)  
Subdirectora Elsa Gatti (2007 – 2010)

Secretario Docente José Wilson de Sosa





# ÍNDICE



<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>7</b>
------------------------------	----------

<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
-----------------------------	-----------

<b>CAPÍTULO I: CONSEJOS DE EDUCACIÓN Y DEPENDENCIAS DEL CODICEN .....</b>	<b>17</b>
---	-----------

Consejo de Educación Inicial y Primaria .....	19
Consejo de Educación Secundaria .....	27
Consejo de Educación Técnico Profesional .....	37
Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente .....	47
Secretarías del Consejo Directivo Central .....	57
Dirección Sectorial de Planificación Educativa.....	61
Dirección Sectorial de Programación y Presupuesto .....	71
Dirección Sectorial Económico-Financiera .....	77
Dirección Sectorial de Infraestructura .....	81
Dirección Sectorial de Recursos Humanos .....	87

<b>CAPÍTULO II: POLÍTICAS TRANSVERSALES .....</b>	<b>91</b>
---	-----------

Educación de Adultos .....	93
Enseñanza y vigencia de los derechos humanos .....	101
Políticas Lingüísticas .....	107
Educación Sexual .....	113
Historia Reciente .....	119
Relaciones Laborales .....	125




**CAPÍTULO III: PROGRAMAS CON FINANCIAMIENTO  
INTERNACIONAL ..... 133**

Programa de Apoyo a la Educación Pública .....	135
Programa de Mejora de la Educación Media y Formación Docente ....	139

**CAPÍTULO IV: PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE  
APOYO ..... 143**

Plan de Educación 2010 – 2030 .....	145
Programa de Salud y Asistencia .....	149
Proyecto de Fortalecimiento de Bibliotecas .....	155
Proyecto de Cooperación Internacionales y Mercosur Educativo ....	163
Proyecto de Portal Educativo .....	171
Proyecto de Software Libre .....	175
Proyecto de Campamentos Educativos .....	179
Proyecto de Convivencia Saludable .....	185
Proyecto Evaluación Educativa del Plan Ceibal .....	189
Proyecto Evaluación de Aprendizajes en Línea .....	193



The page features a white background with decorative elements: a light blue square in the top-left corner, a light blue square in the bottom-left corner, and a dark blue vertical bar on the right side. All these elements have a thin grey border.

# **PRESENTACIÓN**







# PRESENTACIÓN



Los miembros actuales de los órganos de conducción de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) consideran altamente conveniente presentar a las nuevas autoridades que habrán de incorporarse en breve al Consejo Directivo Central (CODICEN), a los distintos Consejos de Educación y a la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente, información esencial respecto de los fundamentos, las estrategias de aplicación, los resultados y las perspectivas de las políticas educativas y de gestión implementadas en el quinquenio que termina.

Con el fin de seleccionar, organizar, sistematizar y exponer los componentes fundamentales de dichas políticas el órgano rector creó en diciembre de 2009 una Comisión de Transición que recomendó encomendar a los equipos responsables de la conducción de las unidades ejecutoras, direcciones, coordinaciones, programas y proyectos del ente la preparación de informes sustentados en la exposición y el análisis sistemático de las políticas impulsadas por esta administración.

A los efectos de facilitar la evaluación de las actividades desarrolladas, la Comisión sugirió también que se incluyeran referencias a la situación de partida, los problemas identificados, las líneas de acción acordadas para enfrentarlos y los principales resultados que éstas arrojaron, acompañándolos en lo posible con la enumeración de los retos planteados para el corto y mediano plazo.

La puesta en práctica de estas recomendaciones y sugerencias ha dado como resultado 28 documentos que exponen detalladamente la información

seleccionada y procesada en los Consejos de Educación Inicial y Primaria, Secundaria y Técnico Profesional, y en la estructura central compuesta por 1 Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente, siete Direcciones Sectoriales, dos Direcciones de Programas, cinco Coordinaciones de Programas y diez Coordinaciones de Proyectos. Este material ha sido compilado en una versión multicopiada que será puesta a disposición de las nuevas autoridades en sesiones de trabajo que se coordinarán oportunamente.

En este informe de transición, que como se verá no constituye una memoria quinquenal ni un balance de gestión, se presentan las síntesis de cada uno de esos documentos organizadas con el propósito de concentrar las miradas en los lineamientos estratégicos, los principales resultados y las perspectivas de cada política.

También formarán parte del material que se ofrecerá a las nuevas autoridades numerosas publicaciones que la ANEP difundió durante el transcurso del quinquenio marzo 2005 – marzo 2010. Consideramos pertinente destacar entre ellas: 1) el Proyecto de presupuesto, sueldos, gastos e inversiones 2005 – 2009, 2) las rendiciones de cuentas y balances de ejecución presupuestal correspondientes a 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009, 3) los documentos de apoyo de las cuatro giras nacionales del presidente del CODICEN (2005, 2006, 2008 y 2009), 4) las series de tres publicaciones periódicas (*Gaceta ANEP*, revista *Educarnos*, boletín *Infoeducar*), 5) el primer volumen de la colección *Clásicos de la educación uruguaya*, 6) los libros *En el camino del Plan Ceibal* y *Una transformación en marcha* y 7) diversas publicaciones derivadas del Plan CEIBAL y de los programas de Historia Reciente, Educación Sexual, Derechos Humanos y Políticas Lingüísticas.

The page features a white background with decorative elements: a light blue square in the top-left corner, a light blue square in the bottom-left corner, and a dark blue vertical bar on the right side. All these elements have a thin grey border.

# INTRODUCCIÓN





# INTRODUCCIÓN



En el marco de los cometidos de la ANEP, las acciones desarrolladas en esta administración comenzaron elaborando el encuadre de principios y concepciones que orientaron la construcción y diseño de las políticas educativas, así como las estrategias de gestión incluidas en el plan de desarrollo estratégico quinquenal.

Es en ese encuadre que adquieren sentido las acciones desarrolladas y por esa razón, fuera de él sería imposible hacer una evaluación y valoración de lo realizado.

Los cometidos, competencias y responsabilidades de este organismo están establecidos en la Constitución, la ley 18.437 y demás normas que lo regulan, centrándose ahí su dimensión jurídica. Sin embargo, los lineamientos estratégicos, el modo de concebir y gestionar las políticas educativas, los criterios para administrar los recursos humanos y materiales así como los dineros públicos son los componentes que imprimen el sello de identidad a cada administración.


Por esta razón es que nos parece necesario mencionar los principios y concepciones más relevantes que le dieron singularidad a la gestión desarrollada por la ANEP entre 2005 y 2010, destacando entre ellos los cuatro siguientes:

**1) La concepción de la educación desde una perspectiva de derechos humanos** orientó las variadas estrategias de política educativa, siendo la equidad con el permanente componente de calidad el principio rector en la toma de decisiones. El principio de igualdad de oportunidades exigió atender las condiciones para que todos los alumnos accedan al conocimiento. Primó el concepto de políticas universales sobre el de políticas focalizadas, en las que, sin perder de vista este carácter universal se construyeron estrategias diversificadas para responder a las distintas realidades sociales y culturales. La calidad fue entendida como un permanente mejoramiento de las condiciones en las cuales se llevan a cabo los complejos procesos educativos. El mejoramiento del salario de docentes y funcionarios fue atendido como parte de estas variables que impactan en la calidad educativa.

**2) El alineamiento de los procesos administrativos con las metas y los objetivos de las políticas educativas** condujo a la elaboración de acciones orientadas a la revisión de la estructura organizativa del CODICEN como órgano rector del ente, adecuándola a la función de organismo de educación, lo que lo hace diferente a otros entes estatales de corte empresarial. La modernización de los procesos administrativos también responde a criterios de simplificación y mejora de resultados de dichos procesos. La reestructura organizativa, la dotación de equipamiento tecnológico e informático, la capacitación y actualización de los recursos humanos que conducen estos procesos son acciones que responden a esta manera de concebir la administración de la educación. El gasto en educación estuvo concebido como una inversión para la calidad de vida y desarrollo del país, el que estuvo regido por los principios de racionalización y transparencia.

**3) La promoción de la participación como principio rector** orientó la democratización de los órganos de dirección y mecanismos de funcionamiento. Si bien esta democratización fue enunciada como meta, la manera de instaurarla consistió en abrir espacios en distintos ámbitos y niveles donde ponerla en práctica. La creación de comisiones, grupos de trabajo, comisiones bipartitas y presencia de representantes de las ATD (Asambleas Técnico Docentes) en las sesiones de los Consejos de Educación son algunas de las instancias donde la opinión, la iniciativa y la negociación se transformaron en una práctica democrática de funcionamiento institucional.

**4) La visión sistémica de la educación pública** orientó la estrategia de acciones interinstitucionales entre los dos entes que conforman el Sistema Educativo, creándose así la Comisión ANEP UDELAR, así como aquellas desarrolladas en coordinación con múltiples organismos del Estado y la



sociedad civil organizada. Con el propósito de potenciar sinérgicamente las ofertas educativas de los entes educativos públicos se emprendieron vigorosas acciones innovadoras, centrándose los mayores logros en las carreras tecnológicas y la formación de posgrado.

Teniendo en cuenta las consideraciones precedentes, los lineamientos estratégicos generales, las acciones emprendidas y los resultados obtenidos durante esta administración deberán ser analizados y evaluados en el marco de orientaciones y propósitos descrito, donde la implementación de una educación pertinente y de alta calidad para todos, con construcción de ciudadanía responsable y el acceso al conocimiento en condiciones igualitarias son las estrategias fundamentales del sistema educativo para la construcción de un país y una sociedad cada vez más justos y solidarios.





**CONSEJOS DE  
EDUCACIÓN Y  
DEPENDENCIAS  
DEL CODICEN**





# CONSEJO DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

### A) UNIVERSALIZACIÓN DEL NIVEL 4 AÑOS EN EDUCACIÓN INICIAL

La intervención temprana y oportuna de la institución educativa es un modo de promover y asegurar el derecho de los niños a un crecimiento y desarrollo saludable.

#### A.1. Acciones y resultados

- a) Creación de 235 cargos de maestros de aula
- b) Creación de 11 cargos de dirección de Jardines de Infantes
- c) Creación de 8 cargos de Inspectores grado 1, de Educación Inicial
- d) Construcción de 100 aulas para alumnos de 4 años.

Como resultado obtenido, la matrícula de 4 años cubre hoy el 94 % de los niños de esa edad.

## **A.2. Proyecciones y desafíos**

- a) Alcanzar el 100% de cobertura
- b) Construir nuevos Jardines de Infantes en aquellas zonas o localidades de mayor concentración de población infantil, para ampliar la atención a niños de 3 años
- c) Mejorar el equipamiento de las aulas
- d) Implementar salas de psicomotricidad en los J. de Infantes

## **B) CREACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MAESTRO COMUNITARIO**

Con el propósito de trabajar con las familias de los alumnos para mejorar su escolaridad (particularmente los aprendizajes y disminuir el ausentismo), se creó la función de maestro comunitario en aquellas escuelas donde este problema poseía mayor magnitud.

### **B.1. Acciones y resultados**

- a) Se dispuso progresivamente y a través del mecanismo de las rendiciones de cuentas del presupuesto, 554 compensaciones a 40 hs. semanales para el desempeño de la función de maestro comunitario.
- b) Se elaboró con participación de ATD y FUM, el reglamento de esta función, el que fue aprobado por el CEIP.
- c) Se realizaron dos encuentros por año, con la participación total de estos maestros, en el marco de la formación en servicio y con la finalidad de profundizar en las estrategias docentes de esta función.
- d) Se trabajó con el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), con quien se comparte esta estrategia en el marco de políticas públicas integradas, particularmente en el trabajo intersectorial de las mesas territoriales en diversas localidades.
- e) Se realizaron acciones de seguimiento y evaluación por parte del MIDES y por parte de CODICEN, a cargo de la unidad de investigación y Evaluación.
- f) Se realizaron publicaciones con artículos de los maestros y otros actores que participaron en esta estrategia.

Como resultado, se ha atendido en un total de 337 escuelas, a un promedio de 17.000 niños por año bajo esta modalidad, de los cuales el 80% obtuvo la promoción.

## **B.2. Proyecciones y desafíos**

- a) Estudiar y proceder a la redistribución, si fuera en el entendido de que la radicación de esta función en las escuelas es anual.
- b) Continuar con la construcción del marco teórico y fundamentos pedagógicos de esta función y su impacto en el modo de hacer escuela.
- c) Consolidar esta nueva modalidad de escuela y nominarla por el tipo de propuesta educativa, en oposición a la categorización por contexto crítico.
- d) Avanzar en la mejora del trabajo con las mesas territoriales.

## **C) MEJORA DE LAS CONDICIONES DE APRENDIZAJE**

De las múltiples variables que intervienen en los procesos de aprendizaje, esta administración ha puesto el énfasis en las condiciones institucionales en las que ocurren los aprendizajes escolares. Así se entendió la responsabilidad que le compete, derivada del derecho a la educación de todos los niños y de los cometidos del CEIP, emanados de la constitución y de la ley de educación.

### **C.1. Acciones y resultados.**

- a) Se crearon 1.142 cargos de maestro de aula, para desdoblarse aquellos grupos superpoblados que poseían 36, 40 y más de 41 alumnos.
- b) Se elaboraron y editaron con participación de los maestros, libros de texto para todos los grados de 1º a 6º año.
- c) Se crearon bibliotecas infantiles para las 2.366 escuelas de todo el país, con más de 100 volúmenes cada una.
- d) Se elaboró el nuevo Programa Escolar de Educación Inicial y Primaria, con participación de ATD, FUM, docentes de Educación Secundaria como invitados y variadas instancias especialmente abiertas para que la totalidad del universo de docentes en ejercicio tuviera su aporte.

- e) Se incluyó la Historia Reciente, la Educación Sexual y la educación física en el Programa Escolar.
- f) Se pasó de \$20.750.695 a \$32.750.079, la inversión en útiles escolares para todas las escuelas.
- g) Progresivamente en el quinquenio se alcanzó la cifra de \$ 35.486.846 invertida en participación del alumnado en Colonias de Vacaciones, salidas didácticas y campamentos.
- h) Se inició una experiencia piloto de mejora del servicio de alimentación escolar en su modalidad tradicional y se crearon cargos de nutricionistas en las 23 jurisdicciones departamentales, los que fueron cubiertos por llamado a concurso.
- i) Se crearon 98 cargos de psicólogos y 98 de asistentes sociales para conformar los equipos interdisciplinarios con sede en cada departamento.
- j) Se creó la coordinación pedagógica del Plan Ceibal y se realizaron múltiples y variadas modalidades de formación en servicio respecto al uso educativo de las TIC y particularmente de la modalidad 1:1.
- k) Se modificó el Programa de Verano incluyéndole una dimensión educativa específica sobre aprendizaje de la lengua escrita para los alumnos de 1<sup>er</sup> nivel (1<sup>o</sup> y 2<sup>o</sup> año), considerándose estas actividades como extensión del tiempo pedagógico del año lectivo.
- l) Entendiendo la enseñanza de las segundas lenguas y lenguas extranjeras como una política educativa universal se la extendió a 140 escuelas urbanas y se creó el Departamento de Segundas Lenguas y Lenguas Extranjeras.
- m) Se universalizó la educación física en el marco de la Ley de obligatoriedad de esta disciplina en la Educación Primaria.
- n) Se fortaleció el Departamento de Educación Rural y se adquirieron ocho ómnibus con destino al traslado diario de alumnos a las escuelas rurales, mejorando así las condiciones del cumplimiento con el mandato constitucional de obligatoriedad de la educación.

## C.2. Proyecciones

- a) Continuar con el proceso de mejora permanente de las condiciones de aprendizaje escolar.

- b) Realizar el ajuste al Programa de Educación Inicial y Primaria 2009, el que fue aprobado por CODICEN con carácter experimental.
- c) Programar el crecimiento progresivo de la enseñanza de lenguas extranjeras en el marco del documento de políticas lingüísticas de CODICEN, hasta cubrir el universo de escuelas.
- d) Fortalecer la formación en servicio del uso educativo de TIC, particularmente en la modalidad 1:1.
- e) Incluir, en la estructura organizativa del CEIP, una unidad de formación permanente para el desarrollo profesional continuo de los docentes en ejercicio, específicamente en coherencia con las estrategias de política educativa en ejecución.
- f) Elaborar un plan quinquenal de infraestructura edilicia para avanzar en la mejora y adecuación de los espacios educativos.

## **D) UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN FÍSICA**

Esta estrategia está fundamentada en el concepto de educación integral, el que, desde la formación, considera las múltiples dimensiones que conforman a las personas. En este sentido, la educación física tendría como cometido contribuir desde la pedagogía del cuerpo a la educación de cada alumno, creando oportunidades de conocer y conocerse, aprender a ser y a estar en un mundo y una cultura construida por sujetos.

### **D.1. Acciones y realizaciones**

- a) Se crearon 821 cargos, los que están siendo ocupados por concursos realizados anualmente.
- b) Se firmó un convenio con el Ministerio de Turismo y Deporte en el que se acuerda el pasaje de profesores de ese organismo al CEIP. Ya se cumplió el pasaje de 120 profesores, restan los cargos de inspectores.
- c) Se crearon 36 cargos de coordinadores zonales.
- d) Se realizaron cursos de actualización con la totalidad de los directores de escuelas rurales, con la finalidad de formarlos para llevar a cabo actividades de esta área en sus escuelas.

- e) Se han realizado encuentros anuales en los que participó la totalidad de estos docentes. Éstos tuvieron como finalidad acordar el marco pedagógico y las estrategias didácticas de la enseñanza de esta disciplina.
- f) Se adquirieron los recursos didácticos para equipar a todas las escuelas.

## **D.2. Proyecciones y desafíos**

- a) Crear el área de Educación Física como forma de garantizar a los profesores la carrera docente en el CEIP.
- b) Coordinar acciones con el ISEF, tanto para ampliar el número de egresados ya que en algunos departamentos hay ausencia de docentes titulados, como para organizar acciones de formación permanente.
- c) Crear cargos para atender adecuadamente las escuelas con matrícula superior a 400 alumnos.

## **E) ACCIONES INTERINSTITUCIONALES**

Desde la perspectiva de la complementariedad existente entre varias políticas públicas que comparten la población objetivo, el desarrollo y ejecución de acciones interinstitucionales se transforma en una herramienta indiscutible.

### **E.1. Acciones y resultados**

- a) Programa Infamilia, con el Ministerio de Desarrollo Social.
- b) Programa Salud Bucal, con Presidencia de la República.
- c) Educación y Deporte, con el Ministerio de Turismo y Deporte.
- d) Programa Interin, con el Ministerio de Salud Pública y el MIDES.
- e) Programa Huertas escolares, con la Facultad de Agronomía de la UDELAR y la Intendencia Municipal de Montevideo.
- f) Formación en Educación Artística, con la escuela de Bellas Artes de la UDELAR.

Como resultado se aprecia un gran avance en la ejecución de políticas públicas integradas.



## **E.2. Proyecciones**

- a) Fortalecer la interinstitucionalidad potenciando el impacto de las estrategias de política educativa sobre los destinatarios.

## **F) MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

### **F.1. Acciones y resultados**

- a) Concursos para el ascenso en los diferentes escalafones del personal no docente.
- b) Concursos de ingreso a la función pública en el escalafón C, administrativo y en el escalafón E, auxiliares de servicio.
- c) Instalación de software para los procesos de compras, licitaciones, proveeduría y distribución.
- d) Unificación del registro de alumnos y procesos administrativos escolares a través del proyecto GURI.

### **F. 2. Proyecciones**

- a) Avanzar en dirección a la instalación de expediente electrónico.
- b) Completar las fases del proyecto GURÍ.
- c) Continuar con la reinstalación de la política de concursos para los cargos no docentes.



# CONSEJO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

La administración actual de la Educación Secundaria se encontró con algunos problemas, expresados en el Presupuesto/CES 2005: déficit de cobertura, persistencia de altos índices de repetición y deserción; un problema endémico de calidad de los aprendizajes, con una de las mayores brechas de desempeño educativo entre los jóvenes provenientes de distintos niveles socioeconómicos y problemas también en la gestión institucional. Se evidenciaba un bloqueo entre actores del sistema y bajos niveles de participación docente en las políticas educativas, hecho que complejizaba aún más la situación. Se sumaban a todo esto carencias de infraestructura para absorber una fuerte y rápida política de universalización.

## **1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN**

### **A. Conducción democrática del CES**

En consonancia con el lineamiento general de la ANEP, se apostó a la construcción permanente de confianza entre actores mediante la participación colectiva en la elaboración e implementación de políticas. A nivel de los estudiantes, se propuso promover su participación en las distintas instancias del proceso educativo.

## **B. Elaboración consensuada de un nuevo plan de estudios**

En 2005 coexistían en Enseñanza Secundaria múltiples planes y programas que dificultaban el tránsito entre distintas opciones y sistemas. Uno de los primeros objetivos fue elaborar un plan de estudios consensuado, con participación de los docentes.

## **C. Hacia la universalización del ciclo básico y mejora de la calidad de los aprendizajes**

Se establecieron estrategias para incrementar el ingreso a Ciclo Básico, asegurar la permanencia y estimular la culminación de los estudios. En atención a la diversidad de contextos, se diseñaron programas específicos.

## **D. Desarrollar políticas de descentralización fortaleciendo la autonomía y la gestión institucional desde una perspectiva territorial**

La investigación educativa muestra una clara relación entre la forma de gestión de los centros educativos y los resultados de aprendizaje. Por ello, se buscó el fortalecimiento de los centros y de los niveles intermedios de dirección y supervisión: inspectores y directores. La estabilidad laboral de los recursos humanos en los centros y el incremento de los cargos efectivos, fueron líneas centrales de la definición de políticas.

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

**2.1) Conducción democrática del CES.** El Consejo de Educación Secundaria dispuso la institucionalización de diversos grupos de decisión colectiva consultados regularmente: Junta de Inspectores, Salas Nacionales de Directores, así como Salas Departamentales con todos los actores educativos. Además de las reuniones regulares de las ATD en sus distintos niveles, dispuso grupos de trabajo especializados para tratar temas educativos, como la Reformulación Programática, los Programas Especiales y las salas con profesores por asignatura para el seguimiento de los Programas (dos por año). El Consejo ha fortalecido la relación con la ATD e integrado un delegado de este organismo a sus sesiones semanales. Del mismo modo, ha mantenido un diálogo regular y continuo con los sindicatos docentes. En cuanto a los estudiantes, se han promovido importantes instancias de participación. Con

ellos se discutió el nuevo reglamento de convivencia en centros educativos, que sustituyó al Acta N° 14. Se realizaron encuentros nacionales de dos días en Paso Severino (Florida, 2008 y 2009), en los que estos delegados estudiantiles elegidos en todos los liceos analizaron con las autoridades del CES la problemática específica de sus centros y de la Enseñanza Secundaria en general. El Parlamento Juvenil, por su parte, nacido a instancias del Poder Legislativo, implicó la elección de representantes de alumnos de Ciclo Básico de todos los liceos, elegidos por los estudiantes en cada departamento en la misma proporción que los diputados nacionales. En julio de 2009, en la Cámara de Diputados, los representantes estudiantiles presentaron y defendieron los proyectos elaborados participativamente ante autoridades legislativas y de la enseñanza.

**2.2) Elaboración consensuada de un nuevo plan de estudios.** La Reformulación 2006 propuso una reforma programática en ambos ciclos, buscando garantizar la pertinencia y amplitud de la enseñanza ofrecida. Incorporó las dimensiones transversales de educación en derechos humanos, educación sexual y política de lenguas. La extensión del Plan Ceibal a Secundaria implicó el desarrollo de acciones de capacitación para inspectores, directores, docentes de 1er. año y profesores de informática/cargo B. (240 salas departamentales, a las que asistieron más de 4.000 docentes). En 2009 se inició la experiencia piloto de implementación del Plan en el Departamento de Treinta y Tres. La Reformulación 2006 se inició en ese año en 1er.año en ambos niveles, ampliándose a los 2dos. en 2007 y a los 3eros. en 2008. Los nuevos programas se actualizaron año a año, al igual que la normativa de evaluación. En 2do. Ciclo, por ejemplo, el sistema de promoción permite distribuir mejor el estudio a lo largo del año. En este nivel se plantea un núcleo de base común y mayor flexibilidad en las opciones. El Bachillerato Artístico, que es la más novedosa, ha generado interés tanto en institutos públicos como en privados.

**2.3) Hacia la universalización del ciclo básico y mejora de la calidad de los aprendizajes.** Varios Programas fueron implementados a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos definidos. En relación a la promoción del ingreso al sistema, se fortaleció el vínculo con las escuelas de proximidad para afirmar el tránsito del egresado al nivel secundario. Para aquellos alumnos desvinculados –porque no se hubieran inscripto en 1er. año. o hubieran desertado en su transcurso- se creó el Programa Aulas Comunitarias

(PAC), que empezó a funcionar en 2007 con 687 alumnos, en 12 aulas en todo el país. En 2009 contaba con 1.324 alumnos en 18 aulas. Se ejecuta en coordinación con el MIDES y ONG. Los alumnos son apoyados por profesores tutores, psicólogos y asistentes y educadores sociales. En 2008, 64% de ellos logró promover y está en condiciones de reinsertarse en 2º Año; 16% repitió y 20% abandonó.

En apoyo a la permanencia en el sistema, el CES elaboró políticas generales, como el boleto gratuito hasta los 16 años en el área metropolitana, y programas diferenciales, como el Programa de Impulso a la Universalización del Ciclo Básico (PIU) que apoya a los alumnos con mayores dificultades socioeducativas. Empezó en 2008, con 19.000 estudiantes atendidos por tutorías. En 2009, hay 78 liceos PIU, con 63.000 alumnos, de los cuales 18.000 se benefician directamente de las tutorías (4.464 horas docentes y 133 técnicos en Equipos Multidisciplinarios). El PIU brinda apoyos en alimentación, transporte y material de estudio.

En atención a la diversidad de situaciones de abandono, el apoyo a la culminación de los estudios secundarios se implementó a través de una batería de planes y programas. Los Programas para Alumnos Extraedad incluyen:

- a) el Plan Nocturno 94 “Marta Averboung”, para terminar Bachillerato. Se puede optar por modalidad semestral, semipresencial o libre asistida. En esta administración, el Plan se amplió a 30 liceos del país.
- b) el Plan 2009 para adultos extraedad y jóvenes con condicionamientos laborales y/o de salud. Es una alternativa creada por este Consejo para poder culminar el Primer Ciclo en un lapso máximo de año y medio. Se implementa en nueve liceos del país, en forma presencial o libre asistida.
- c) el Programa de Culminación de Estudios Secundarios (PROCES), dirigido a funcionarios estatales, para que puedan cursar o completar la Educación Secundaria (convenios con las Intendencias de Montevideo, Canelones y Rocha, el CODICEN e INIA).
- d) el Programa “Uruguay Estudia”, para quienes no cursaron en los dos años previos y deben hasta cuatro materias de Bachillerato al momento de inscribirse al Programa. Profesores tutores acompañan el proceso previo a rendir los exámenes pendientes. Se implementa en 24 liceos de todo el país.
- e) el Programa “Jóvenes en movimiento”, que ofrece becas de trabajo administrativo o de servicio a jóvenes mayores de 18 años. Se realiza en diez departamentos.

En atención a contextos que requieren otro tipo de atención diferencial, también se realizaron políticas específicas:

- a) **Atención a alumnos con discapacidad auditiva o visual.** Se implementan políticas específicas de articulación y sostén.
- b) **Atención especial en el área de salud mental.** Se brinda atención especializada a más de 200 alumnos con problemáticas relacionadas a la salud mental.
- c) **Áreas pedagógicas (convenio CES-INAU).** Tiene una propuesta curricular adaptada a jóvenes que están bajo supervisión del INAU.
- d) **Centros de alta contención.** Se lleva a cabo en 11 establecimientos de reclusión y atiende a más de 500 estudiantes.
- e) **Centros educativos de capacitación y producción (CECAP).** Está dirigido a jóvenes entre 15 y 20 años, que no estudian ni trabajan. Se realiza en Convenio con el MEC. Promueve la educación y la preparación para el mundo del trabajo. Se lleva a cabo en Montevideo y Rivera.

Durante este ejercicio, la matrícula de Ciclo Básico diurno pasó de 109.241 en 2004 a 115.415 en 2009.

En cuanto a la mejora de calidad en los aprendizajes, se plantearon estrategias tanto desde la propia propuesta programática como a través de otras políticas institucionales. La Reformulación 2006 extendió el tiempo pedagógico a 39 horas semanales en Ciclo Básico, más dos horas de apoyo extra en Matemáticas e Idioma Español (Estrategias Pedagógicas Inclusoras/EPI) y horas de tutoría en los liceos PIU. La ampliación de la carga horaria permitió el pasaje a dos turnos del 90% de los liceos del país.

La perspectiva de derechos humanos se integró a los contenidos y conformó la base de la convivencia en los centros. Se programaron actividades sistemáticas de formación de docentes en esta materia. La educación sexual fue implementada a través de una Comisión especial que elaboró contenidos y llevó adelante la sistematización y evaluación de esta experiencia. En 2008, la experiencia se realizó en 235 centros y en 2009 en 250. El Programa Centros de Lenguas Extranjeras (CLE), ofrece cursos gratuitos y optativos de francés, italiano, portugués y alemán en Ciclo Básico. Se transfirió a la órbita del CES

en 2005 y se desarrolla actualmente en 22 CLE (6 en Montevideo y 16 en el interior), con más de 8.500 alumnos. El Proyecto de Acreditación en Inglés permite a los estudiantes que cursaron estudios en los liceos públicos acreditar sus conocimientos a través de una prueba de validez internacional.

El Programa de Fortalecimiento de Bibliotecas incluyó la creación del cargo de Profesor Orientador Bibliográfico (POB) en 2007, la sistematización del stock a través del Programa Open Biblio y la creación de una red electrónica que conecta las bibliotecas liceales con la Biblioteca Central de Secundaria. Se compraron más de 100.000 volúmenes en el período. En relación a las TIC, se destinaron recursos para bibliotecas, salas de informática y ERMAS; se renovó el parque informático y se entregaron 2.387 XO a las bibliotecas de centro. La importancia asignada a la educación física se concretó en el Proyecto Pintó Deporte (en coordinación con CETP, Ministerio de Turismo y Deporte), en cuya edición 2009 participaron más de 120.000 jóvenes. Los campamentos (en coordinación con CODICEN e INJU) han sido otra de las vertientes promovidas. Cerca de 5.000 estudiantes disfrutaron de esta experiencia cada año, bajo la dirección de los profesores de educación física.

**2.4) Desarrollar políticas de descentralización fortaleciendo la autonomía y la gestión institucional desde una perspectiva territorial.** La política de descentralización y participación que orientó a esta gestión se enmarcó desde una perspectiva territorial. En tal sentido, se potenciaron los niveles de dirección y supervisión del sistema, promoviendo organismos de base territorial (como las Salas Departamentales) y creando cargos de Profesores Articuladores Zonales en distintas áreas. (En 2005, 42 Inspectores; en 2009, 76. Adscriptos en 2005: 1.233; en 2009: 1.621. Técnicos en Equipos Multidisciplinarios: 601 en 2005; 1.209 en 2009).

En consecuencia con el objetivo de fortalecer los centros educativos, el CES traspasó algunas funciones a la órbita de los liceos. Entre ellas, la provisión de partidas presupuestales a ejecutarse según prioridades definidas en cada centro y la ampliación de la competencia de los directores en cuanto a la provisión de vacantes en licencias menores a un mes. Para poder sustentar esta medida (entre otras finalidades), se creó la figura del “profesor retén”. Otra de las estrategias desarrolladas fue consolidar equipos estables en los centros. Para ello se intensificó la política de concursos. Esta política permitió pasar de 49% de profesores efectivos en 2004 a 70% en 2009. También se llevaron a cabo concursos de directores, subdirectores, profesores adscriptos y ayudantes preparadores. En mayo del 2010 se realizará el concurso de secretarios liceales.



En el aspecto administrativo, se implementaron políticas para racionalizar y agilizar la gestión, reorganizando servicios y departamentos. El Acuerdo de Secretarios –creado en el período– liberó al Consejo de casi un 50% de los trámites. Se racionalizaron los servicios de comunicación, transporte, compras y licitaciones. Se simplificaron los trámites de licencias y reválidas. A partir de 2009 se logró la publicación en un entorno web, de las horas disponibles, con datos actualizados al momento de la elección. Se mejoró sensiblemente la atención y agilidad en el sistema de inscripción liceal. Para llevar adelante esta reforma, se realizaron jornadas de capacitación para administrativos, auxiliares de servicio y pasantes.

Se dio un impulso decisivo a la gestión informática mediante la creación de un Centro de Cómputos encargado de planificar estrategias de corto y mediano plazo. Se renovó íntegramente la red a través del Programa de Conectividad Educativa, generando una única base de datos. Se amplió y renovó el parque informático de los centros, pasando de 5.000 computadoras (de las cuales 3.000 eran obsoletas) en 2005, a 7.000 en 2009 (75% de las cuales es de última generación). Se desarrolló la primera fase del Monitor Educativo, que permitirá analizar indicadores pedagógicos, de recursos humanos y de gestión. Hoy ya permite visualizar datos de contexto socioeconómico de cada centro y resultados académicos de Ciclo Básico diurno entre los años 2004 y 2009.

Se potenció y profesionalizó un Equipo de Comunicación, que desarrolló una estrategia de información permanente hacia la interna del sistema y hacia la sociedad. Esto implicó la planificación de programas de TV y radio educativa, la publicación de una revista institucional (*Enlaces*) y otros impresos de circulación interna, la actualización de la página web y la promoción de vínculos regulares con la prensa a través de encuentros convocados por el Consejo.

### **3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS**

Muchos proyectos están en marcha y otros están en fases aún muy iniciales. En algunos de ellos, nos parece importante la continuidad y la profundización.

#### **3.1. Políticas de conducción participativa**

- » Profundizar las líneas, programas y proyectos ya implementados con estudiantes y docentes.

- » Desarrollar el Proyecto de Parlamento Juvenil del Mercosur.
- » Pensar propuestas para el tercer actor a integrar según la Ley de Educación: los padres. Definir sus ámbitos de competencia y formas de representación.

### **3.2. Políticas de universalización y equidad con calidad**

- » Reafirmar la evaluación sistemática de la Reformulación 2006 y explorando nuevas opciones.
- » Continuar y fortalecer los Programas que atienden contextos específicos (PAC, PIU, Áreas Pedagógicas, Alta Contención, CECAP, etcétera).
- » Desarrollar recursos adecuados para abordar la demanda de los programas extraedad; en especial el Plan 94 y el Plan Uruguay estudia.
- » Profundizar el estudio y desarrollo de las experiencias de Departamento 20 (residentes en el exterior) y Bachillerato a distancia.
- » Consolidar la extensión del Plan Ceibal, incluyendo la capacitación a docentes para el manejo didáctico de las XO y la búsqueda de soluciones para los estudiantes que ingresan al sistema sin la máquina.

### **3.3. Revalorización profesional**

- » Incrementar la oferta de oportunidades académicas para los docentes.
- » Desarrollar factores de protección de la persona del docente, brindándole oportunidades para resignificar su estatuto profesional, darles valor positivo a sus relaciones vinculares y estrategias para la apropiación de sus contextos laborales.

### **3.4. Reestructura organizacional**

- » Continuar y completar la propuesta de reestructura organizacional y funcional.
- » Continuar la política de concursos.
- » Consolidar la estrategia de informatización de la gestión, especialmente la herramienta del Monitor Educativo.
- » Afianzar la política de fortalecimiento de los centros.

### **3.5. Infraestructura edilicia**

- » Proyectar las necesidades de ampliación de los espacios educativos de acuerdo al crecimiento de la matrícula.

### **3.6. Política de comunicación**

- » Profundizar los vínculos con los medios de comunicación para consolidar la relación sistema educativo-sociedad y mejorar la imagen de la educación pública.
- » Mantener equipos profesionales en la producción de los materiales.
- » Continuar y ampliar la política de publicaciones institucionales.

Nota: Para ampliar información sobre el contenido de este informe puede consultarse: Presupuesto/CES 2005; Memoria del CES 2005-2010; Documento de Lineamientos, Objetivos, Metas, Indicadores y Estado de Cumplimiento al 2010, Rendiciones de Cuentas anuales del período.



# CONSEJO DE EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Los múltiples objetivos trazados por el CETP en el quinquenio<sup>1</sup> se sustentaron en principios que parten de una visión crítica de la educación, entendida como un proceso con profundas raíces en la ética de los derechos humanos, que apuesta a la formación de las personas en diferentes dimensiones (ética, social, psicológica, entre otras).

La resignificación de la Educación Técnica, Tecnológica y Profesional operó como impulsora de las líneas de acción desarrolladas. Definida tradicionalmente como la formación y capacitación para el empleo y la producción, hoy asume el desafío de articular ciencia y tecnología para favorecer el desarrollo, incorporando los retos que le imponen la innovación tecnológica, el cambio en las formas de producción y las transformaciones sociales. La educación formal, tradicionalmente entendida como medio de acceso a espacios directivos o gerenciales, hoy se torna imprescindible para acceder a todos los perfiles ocupacionales, posibilitando que cada ciudadano trabajador sea un participante activo de los procesos de cambio, implicándolo en el crecimiento con igualdad de oportunidades, con integración social, respetando la diversidad cultural, sustentabilidad y soberanía nacional.

■ <sup>1</sup> CETP – UTU (2010) Memoria del Quinquenio 2005 – 2009.

A partir de esas perspectivas y del marco de políticas educativas acordado en 2005 en el seno de la ANEP, el CETP – UTU diagnosticó la situación al inicio del período y estableció tres grandes líneas estratégicas orientadas a promover:

### **A. La modernización de la gestión institucional en un marco de participación democrática**

Para la mejora académica y administrativa de la institución y muy especialmente de los aprendizajes, se entendió como imprescindible un cambio sustancial en el modelo de gestión institucional. Desde 2005 se iniciaron acciones puntuales en procura de abandonar el modelo técnico-administrativo de corte empresarial que concebía la realidad como un asunto racionalmente regulable o controlable desde un centro planificador y se impulsó una nueva perspectiva de trabajo, desde la que se percibe la organización institucional como un sistema con dificultades de articulación, que funciona con cierta autonomía e identidad propia pero que puede desarrollar una gestión profesional basada en la confianza, con autonomía responsable y control social orientada fundamentalmente a:

- A. 1. - la revalorización de los aportes de los diferentes colectivos vinculados a la institución (estudiantes, docentes, personal de la gestión administrativa y del mantenimiento, comunitarios);
- A. 2. - la profesionalización como instrumento de modernización y mejora de la gestión académica y administrativa;
- A. 3. - la supervisión para la mejora de los aprendizajes.

### **B. La innovación y desarrollo tecnológico en sinergia con el nuevo proyecto productivo nacional**

Para hacer frente a los riesgos de exclusión que supone que una parte importante de la población quede al margen del desarrollo tecnológico, la educación se convierte en una pieza clave de la economía basada en el conocimiento, para posibilitar una participación activa en la sociedad.

La creación de redes de información, conocimiento, innovación y desarrollo y la generación de puentes que viabilicen la conversión de uno en otro se llevó adelante desde una doble perspectiva referida al cambio tecnológico y profesional para un nuevo proyecto productivo nacional y asociada al modelo de educación.

Los resultados de esta línea de acción se exponen en el párrafo 2.2.

### **C. La universalización del acceso a la educación formal**

Interpretada la preocupación social por el bajo porcentaje de personas que culmina la educación media en nuestro país (70% de los jóvenes con 20 años tiene aprobado el nivel básico y tan sólo el 32% el nivel superior), la UTU, poseedora de un potencial pedagógico en relación con la educación y el trabajo, se propuso contribuir a la universalización del acceso y culminación de la educación formal, entendiendo el trabajo como valor central para la existencia de los sujetos y no sólo vinculado a su desarrollo profesional.

Las acciones planificadas se llevaron adelante con objetivos transversales cuya concreción se logró con la articulación entre varias unidades del sistema con actores extrainstitucionales vinculados a la educación, la investigación, la producción, el marco político y social y el mundo del trabajo.

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

A continuación, se mencionan los resultados alcanzados en el marco de las principales líneas estratégicas fijadas:

### **2.1.- Resultados en la modernización de la gestión institucional en un marco de participación democrática**

La política de descentralización desarrollada apuntó al empoderamiento de todos los actores educativos accediendo y participando en espacios y decisiones con definiciones políticas de primer orden, para alcanzar una gestión profesional de todos, basada en la confianza, con autonomía responsable y control social. Constituyeron aspectos claves, el acceso a la información, la participación, la responsabilidad en la concreción de la tarea asignada, el desarrollo de la capacidad local de organización y la consiguiente rendición de cuentas.

#### *2.1.1.- Revalorización de los aportes de los diferentes colectivos vinculados a la institución (estudiantes, docentes, personal de la gestión administrativa y del mantenimiento, comunitarios)*

Las escuelas se constituyeron en células propositivas, convirtiéndose en el primer eslabón del diagnóstico y definición de nuevas estrategias de gestión.

Las direcciones escolares, como embajadoras de la institución en el territorio, líderes pedagógicos y gestoras administrativas de sus recursos, adquirieron un papel primordial en la organización, dando paso a actores comunitarios externos (organizaciones sociales, representantes de los principales sectores productivos del medio, etcétera) para constituirlos en parte de ese proceso colaborativo. Se instalaron numerosas omisiones a nivel de temáticas específicas: Reformulación y creación de planes (Comisión de Educación Básica, de Formación Profesional, de cursos de Nivel II-III); Reinstalación de la carrera funcional (Comisión de concursos, Recategorización de funcionarios de escalafón “C” y “F”); relacionadas con la mejora de la gestión (Comisión Elección de Horas). También desde el inicio se promovió la participación organizada del sector estudiantil, que había estado excluido hasta el momento.

La integración de los estudiantes al Parlamento Juvenil y a la Comisión de Evaluación Institucional (CEI) constituyen hechos concretos en esa dirección.

Se propiciaron además espacios de participación de estudiantes con el fin de avanzar en los Consejos de Participación previstos en la Ley General de Educación.

### *2.1.2.- Profesionalización como instrumento de modernización y mejora de la gestión académica y administrativa*

Se promovió la profesionalización de los recursos humanos (docentes y personal en general) a través de múltiples actividades de formación, con el fin de potenciar la calificación de los aportes realizados por cada colectivo. Se trataron algunas temáticas innovadoras, como Metodologías Cualitativas en la Investigación Educativa, que estuvo dirigida a docentes representantes de todos los centros del CETP en modalidad semipresencial y con trabajo de campo como evaluación del proceso de formación. También la implementación de nuevos planes fue acompañada con una permanente formación del personal involucrado.

Se procuró atender el déficit de formación pedagógica brindando cursos de formación en Ciencias de la Educación diseñados y llevados adelante en coordinación con la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente. La formación y actualización de los docentes en áreas técnicas resultó sustancial y se abordó con diferentes estrategias: salas docentes, pasantías en empresas, cursos presenciales y semi presenciales, muchos realizados en convenio con instituciones nacionales e internacionales.



### *2.1.3.- Supervisión para la mejora de los aprendizajes*

Se consideró fundamental el papel del supervisor como nucleador en la formación de equipos docentes. La complejidad del aula, el cambio metodológico exigido hoy al docente como consecuencia de un mundo dominado por las TIC son algunos de los elementos que necesariamente requirieron un abordaje colectivo.

## **2.2.- Resultados en innovación y desarrollo tecnológico en sinergia con el nuevo proyecto productivo nacional**

### *2.2.1.- Innovación para un nuevo proyecto productivo nacional*

Diagnosticada en algunas áreas de interés nacional la ausencia de capacidades humanas que permitieran el desarrollo y socialización del conocimiento, en número y en especificidad, el CETP promovió la construcción de un sistema interinstitucional con el fin de nuclear técnicos por sectores, gestionando espacios de formación con instituciones del extranjero, conjuntamente con actores provenientes del medio educativo (técnico-docente, ATD); se convirtieron en núcleos claves para la definición y diseño de propuestas educativas en áreas totalmente nuevas en el país, para generar con esas múltiples articulaciones, una cultura de la innovación. Se logró materializar resultados tales como:

- » generación de cursos de nivel superior y terciarios en áreas prioritarias y transversales,
- » creación del programa Sistema Nacional de Educación Técnica Superior Agraria (SINETSA),
- » gestión de Fondos Concursables con ANII en la implementación de 11 carreras tecnológicas terciarias,
- » concurso para estudiantes de EMS y ET de Proyectos Tecnológicos en el marco del convenio con la Corporación Nacional para el Desarrollo,
- » instalación del tema Innovación e Inclusión en jornadas nacionales e internacionales.

### 2.2.2 Innovación asociada al modelo de educación

También en el modelo de educación se incorporaron innovaciones desde distintos enfoques:

- » La educación como responsabilidad social. Se crea el Programa de Inclusión y Retención de Jóvenes a la educación formal, nucleando diferentes proyectos articulados con otras instituciones. Ejemplo de ello son el Programa Gol al Futuro con el MTD y la AUF, y el FPB Comunitario con el MIDES.
- » El modelo educativo. Se ha trabajado en la formulación y reformulación de cursos desde un modelo de educación técnica sustentado en una concepción sistémica, tanto a la interna como en su relación con el resto de la educación media y terciaria del país. Haciendo centro en la persona y en sus recorridos académicos y de vida, se ha buscado promover el acceso a la educación formal desde una nueva forma de construcción de conocimiento asociado a lo pedagógico-didáctico. Del rol tradicional del docente como singularidad que resuelve la práctica educativa en soledad, se trabajó para la instalación de equipos docentes responsables de diseñar estructuras curriculares y metodológicas en procura de la mejora de aprendizajes. Los ya existentes espacios de coordinación dieron paso paulatinamente a los espacios de docencia integrada (EDI), espacios con asignación horaria y visibilidad institucional, imprescindible para la resolución de nuevos planes de estudios y facilitar la concreción de políticas educativas descentralizadoras y la profesionalización docente<sup>2</sup>.
- » Los vínculos institución–estudiante / institución–egresados. Se concretó la creación de la Unidad de Innovación Tecnológica (UIT) con el fin de promover la realización de proyectos multidisciplinarios donde participen docentes de la UTU, empresarios e investigadores, creando una masa de técnicos y profesionales capaces de adaptar tecnologías existentes a la realidad nacional o generar nuevas alternativas. Para fortalecer y ampliar el vínculo educativo con estudiantes y egresados, se creó e instaló la Unidad de Apoyo al Estudiante y Egresado (UAEE) que tiene como finalidad facilitar la inserción laboral de estudiantes y egresados.

<sup>2</sup> Ibid.

### 2.3. Resultados en Universalización del acceso a la educación formal.

Se multiplicaron las oportunidades de acceso a la educación formal, como consecuencia de la creación de nuevos planes y programas en sus tres niveles educativos. Esto implicó, desde el punto de vista estructural y curricular:

- » Diversidad de propuestas correspondientes a la educación media básica y superior con continuidad educativa
- » Un sistema abierto que da la oportunidad de ingreso a la educación terciaria, no sólo a egresados de la educación técnica, tecnológica y profesional sino también a estudiantes de educación media general, reconociéndosele su trayectoria y potencial académico. A través de cursos de articulación se les prepara para integrarlos con éxito al sistema de Educación Tecnológica Terciaria.
- » Especial énfasis en aquellos planes y áreas de formación, que se vinculan con el desarrollo local y que están en consonancia con las demandas del desarrollo productivo del país.
- » *Un sistema de Acreditación de Saberes por Experiencia de Vida* destinada a personas jóvenes y adultas, que por diferentes causas sociales no han podido cursar y/o culminar los itinerarios formales de educación, pero sin embargo se han apropiado de un patrimonio cultural significativo.

El Gráfico 1, permite visualizar la diversidad de la oferta educativa de la institución.

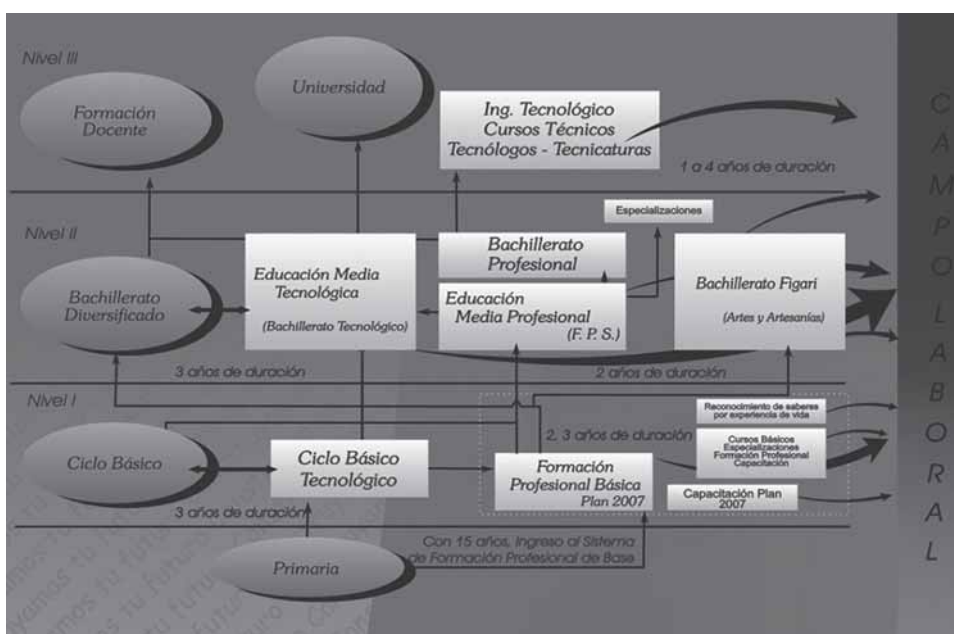
La matrícula del CETP-UTU en este quinquenio, tiene un crecimiento significativo de un 9%. Varias son las hipótesis que explican ese crecimiento:

- » la demanda de formación de una profesión u oficio que da los créditos para la inserción en el mundo del trabajo
- » una oferta educativa actualizada y en coherencia con las necesidades del sector productivo del país
- » una propuesta pedagógica que facilita la construcción de sentido de quien aprende con el saber
- » la creación de trayectos educativos que dan respuesta a poblaciones que no tenían acceso a la educación formal.

Las acciones más destacadas en relación con la universalización del acceso a la educación formal fueron:

- » creación de nuevos planes de formación,
- » mejora en las condiciones de instrumentación de los diferentes planes,
- » ampliación de la cobertura y mejora de los aprendizajes.

**Gráfico 1 - Oferta educativa del CETP - UTU en el sistema educativo público nacional**



### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

La Universidad del Trabajo del Uruguay aspira promover una educación científico-técnico-tecnológica profesional pertinente, de calidad, en concordancia con los lineamientos estratégicos nacionales en lo social y productivo. Con metodologías de trabajo colaborativo, se propone favorecer la inserción de la institución en procesos de innovación tecnológica y social. Su participación en los Consejos Consultivos por sector, en cadenas productivas, polos tecnológicos y clusters, tensa a la institución en todas sus dimensiones y niveles, provocando un necesario diálogo entre teoría y práctica,

entre el conocimiento y el compromiso social, para alcanzar los perfiles profesionales adecuados de los hombres y mujeres que nuestra sociedad requiere.

Se pretende asumir el desafío de articular ciencia y tecnología para favorecer la integración social, el respeto a la diversidad cultural, la igualdad de oportunidades, el crecimiento económico, la sustentabilidad y soberanía nacional; ampliar las expectativas de la sociedad en la formación para el empleo. Experiencias donde “las manos piensen” y el cerebro desarrolle todas sus dimensiones ampliando en el que aprende, capacidades y afectividades. Para esto, es esencial ampliar la base científico-tecnológica, creando junto a otras instituciones una masa de técnicos y profesionales capaces de adaptar tecnologías existentes a la realidad nacional o generar nuevas alternativas, activando mecanismos que posibiliten la innovación.

La instalación de campus integrados por instituciones educativas, de investigación, producción e innovación con carácter territorial se visualiza como uno de los principales caminos a transitar, para favorecer la concentración de personas formadas (cuello de botella en los proyectos de desarrollo) y la conformación de equipos con la impronta e integrar educación y trabajo en una unidad indisoluble, involucrando a todos los sectores de la población económicamente activa.

La complejidad de articular lo existente con lo entendido como necesario requiere de un abordaje integral que contemple tres dimensiones: Estructural, organizacional y normativa.

Un aspecto fundamental radica en que la gestión institucional no está exenta de un alto riesgo por la gran complejidad, la variedad de actividades que engloba y la cuantía de recursos que directa o indirectamente pone en juego. De la noche a la mañana la institución no se transforma en innovadora pero, para lograrlo, se requiere que toda la organización sea eficiente. La logística y los sistemas de información que están por detrás de las propuestas educativas forman parte indisoluble de la gestión organizativa. Toda la institución debe comprometerse para alcanzar un nivel de trabajo superior.

Estas transformaciones son imprescindibles en el marco de una institución cuyo imperativo social es crecer y mejorar sustancialmente en sus propuestas educativas en coherencia con el nuevo modelo de país.



# DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

En el marco de los lineamientos estratégicos de la ANEP, la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente ha desarrollado a lo largo de cinco años de gestión objetivos específicos, instrumentando las acciones necesarias para su cumplimiento.

### A. Conducción democrática de la ANEP

Democratizar y dar transparencia a la gestión.

### B. Mejora de la gestión académica y administrativa de la ANEP

Creación de la DFPD como un Programa o Subprograma de la ANEP.

### C. Pertinencia social de la educación, fortalecimiento y renovación de la formación y perfeccionamiento docente

- » Unificación y transformación del sistema de formación docente mediante el mecanismo de la participación de todos los actores.

- » Mejorar la calidad y cantidad de egresados de acuerdo a las necesidades de la educación pública uruguaya.
- » Impulsar la formación de posgrado y la formación a nivel de maestría.
- » Aplicar políticas de formación de maestros y profesores, actualización y perfeccionamiento<sup>1</sup>.

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

### **A. Democratización de la gestión**

En el quinquenio se ha promovido una gestión de carácter participativo con el conjunto de los actores educativos. Con este propósito se ha logrado:

- » integrar al Acuerdo de Directores a representantes de los docentes, estudiantes y egresados y funcionarios;
- » funcionar en régimen de consulta permanente a los colectivos sobre los temas que los involucran. De esta manera, todos los cambios programáticos, de reglamentos, de bases para aspiraciones y demás temas que puedan involucrar la actividad de los docentes, de los alumnos y de los funcionarios han sido permanentemente consultados a los colectivos respectivos. La transparencia de la gestión está también vinculada a la modernización de las herramientas que permitan procesos menos burocráticos y más normalizados, eliminando errores, omisiones y demoras innecesarias. Esta problemática ha sido atendida a través del desarrollo de programas informáticos de gestión (nombramientos docentes, gestión de bedelías estudiantiles y programa de expedientes).

### **B. Mejora de la gestión académica y administrativa de la ANEP**

En forma proporcional al aumento presupuestal de toda la ANEP, la DFPD llegó al máximo nivel de asignación de su historia. Los instrumentos que han permitido un manejo eficiente de los recursos se pueden sintetizar en:

- » La creación del Programa 05 a través del cual se identifican y se imputan las partidas correspondientes a la DFPD y que ha permitido manejar con mayor transparencia el presupuesto.

<sup>1</sup> Documento de Rendición de Cuentas de la ANEP, Capítulo V.



- » La propia estructura del Presupuesto, a través de proyectos diseñados y aplicados desde el área.
- » La mayor autonomía que el CODICEN de la ANEP otorgó a la DFPD.

### C. Pertinencia social de la educación y fortalecimiento y renovación de la formación y perfeccionamiento docente

Mediante Resolución de CODICEN de abril de 2005, se unificaron bajo la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente todas las dependencias vinculadas a esas actividades: Institutos de Formación Docente de todo el país (IFD, IINN, IPA e INET), los Centros Regionales de Profesores (CERP) y el Centro de Capacitación y Perfeccionamiento Docente que pasó a llamarse IPES.

A través del trabajo colectivo de todos los actores se creó el Sistema Nacional Integrado de Formación Docente, que incluye un nuevo plan para todas las carreras y la creación de una estructura departamentalizada que busca desarrollar las funciones de enseñanza, extensión e investigación.

Se priorizó la formación permanente y el desarrollo de **posgrados** con la creación del **Área de Perfeccionamiento y Estudios Superiores**. Se crearon, así, diplomas y maestrías en convenio con la Universidad de la República, modificando radicalmente la concepción imperante en los últimos años que hacía énfasis en los cursos de capacitación, de corta duración y bajos resultados formativos. La concepción del docente como un profesional autónomo con capacidad para realizar propuestas creativas en educación, con pertinencia social, capaz de trabajar colaborativamente y con una formación ética centrada en los derechos de sus alumnos requiere de la formación permanente adecuada para producir impactos en la calidad del sistema educativo, atendiendo a la necesidad de desarrollo profesional de los docentes<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Ya están funcionando: Educación y Desarrollo, Gestión de Instituciones Educativas, Didáctica para Enseñanza Primaria, Didáctica para Enseñanza Media, Diploma en Educación Ambiental. En total estos cursos de posgrado tienen más de 500 alumnos. Comienzan próximamente: Aprendizajes, Didáctica para la Enseñanza Media II, Lenguas Extranjeras. Con estos cursos se sumarán más de 300 alumnos. A su vez se ha continuado con otros cursos de formación permanente: Diploma Superior en Geografía, Actualización en Investigación Educativa, Actualización para docentes de UTU, Curso en Actualización en Nuevas Tecnologías, Curso para la Mejora de la Inclusión Educativa, Curso de Profundización Disciplinar para profesores de Educación Media; Curso de Actualización Disciplinar para maestros. Cursos para Directores.

La estructura por áreas de la DFPD (formación de Maestros, Profesores y Maestros Técnicos y Posgrados) ha permitido profundizar los objetivos planteados de acuerdo a las líneas estratégicas definidas, atendiendo a la realidad particular de cada una, sus problemáticas y su nivel de desarrollo.

**La Subdirección del Área Magisterial** mantiene una gran actividad en la formación continua de los docentes de los Institutos. Con este propósito realizó cursos de actualización a nivel nacional:

- » Ciencias de la Naturaleza en convenio con el Instituto Clemente Estable y la Facultad de Ciencias de la UDELAR.
- » Didáctica para Directores de Escuelas de Práctica y Maestros Adscriptores; en Investigación Educativa y en Educación Rural.
- » A partir de 2009 se creó el curso de Acreditación para la enseñanza de Inglés en Enseñanza Primaria.
- » Desde 2008, se desarrollan cursos en las tecnologías del Plan Ceibal dedicado a la formación de los docentes del área y estudiantes del último año de magisterio.
- » Durante 2010 se desarrollará un curso de acreditación de todos los docentes de formación docente con apoyo técnico del LATU.
- » Se incorporó en el currículo de la carrera magisterial un curso de Informática centrado en el uso didáctico de las aplicaciones de las XO del Plan Ceibal.
- » En una apuesta a los procesos de educación integral se gestiona desde el área el programa Cine Educa, dirigido a docentes y alumnos en la producción audiovisual.
- » Como forma de extensión se comenzó a implementar un plan de acompañamiento a docentes noveles que permite que los recién egresados que están haciendo sus primeras experiencias en el campo laboral tengan apoyo de los docentes de los Institutos de referencia local para optimizar sus desempeños en esos primeros años buscando estabilizar y mejorar el desarrollo futuro del ejercicio profesional.
- » Se inició el programa de Recuperación de la Memoria Escolar en cuatro institutos –en forma piloto–, con el fin de crear los archivos de los institutos de formación docente. En la primera etapa se priorizará la organización de las fuentes documentales de las Misiones Sociopedagógicas en Uruguay.

Una de las prioridades de trabajo del **Área Media y Técnica** ha sido el aumento del número de egresados en especialidades que aún tienen déficit en la cantidad de titulados. Las acciones en este sentido han permitido crear nuevos profesorados presenciales en el interior del país.<sup>3</sup>

Atendiendo a la calidad académica de los cursos se desarrollaron en colaboración con los departamentos diversas instancias de formación de los docentes locales para poder cubrir dichos cursos en cantidad y calidad. Se ha trabajado especialmente con el Departamento de Lenguas Extranjeras, el Departamento de Matemática y el Departamento de Filosofía en este tema y con todos los Departamentos en la realización de cursos para profesores adscriptores de Enseñanza Media.

Se ha dado un fuerte impulso a la modalidad semipresencial de formación de profesores, como forma de aumentar el número de titulados. Se ha definido el uso progresivo de software libre tanto para la plataforma de cursos (Moodle) como en el desarrollo del sitio de formación docente. También se han realizado durante los años 2008 y 2009 cursos para tutores de la modalidad, a efectos de lograr mejores aprendizajes y mayor retención de alumnos, pues estos docentes son claves en ambos sentidos. Se han incorporado bibliotecas virtuales para uso de los alumnos y se están confeccionando todas las guías para el Plan 2008.

Con respecto a la Educación Técnico Profesional, en el año 2007 se reabrieron los cursos para Maestros Técnicos, carrera con muy pocos titulados en todo el país. Se crearon cuatro carreras de Maestros Técnicos: Electrónica, Electrotecnia, Mecánica Industrial y Mecánica General. Se realizaron también cursos de actualización para docentes de UTU en el área de Ciencias de la Educación y en actualización disciplinar.

En el año 2008 se creó la carrera de Profesorado de Informática, como forma de brindar profesionales al sistema educativo en un área de expansión acelerada y que no cuenta aún con suficientes docentes con formación específica.

Las dos áreas han trabajado coordinadamente con los **Departamentos Académicos Nacionales**, creados en el Plan 2008 con la clara intención

<sup>3</sup> Inglés en el CERP de Maldonado, Florida y Rivera; Comunicación Visual en los CERP de Colonia y Salto; Filosofía en el mismo centro de Salto; Matemática, Física e Inglés en el IFD de Paysandú; Inglés y Matemática en el IFD de Tacuarembó; Física y Matemática en el IFD de Treinta y Tres; Portugués en el CERP de Rivera y profesorado de Francés en el IPA y en Paysandú.

de liderar la construcción de Formación Docente como institución de carácter terciario universitario, ampliando la función de enseñanza con las de investigación y extensión. En este sentido se ha trabajado activamente en la realización de cursos, encuentros y publicaciones. El trabajo de los Coordinadores Nacionales de departamentos por especialidades, áreas o disciplinas, según el caso, ha sido fundamental en la progresiva construcción de una cultura de investigación y una práctica de extensión más madura y eficaz.

Las **políticas de inversión** del la DFPD, tanto en infraestructura como en equipamiento, han seguido los objetivos planteados *ut supra* en el entendido de que los institutos de formación docente deben ofrecer los espacios y los materiales necesarios para el desarrollo armónico de las tres funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión acorde al nivel terciario de los Institutos de todo el país.

En este período, hasta 2010, se completará una inversión de US\$ 150.000.000 en obras<sup>4</sup>.

Se prestó especial atención a la renovación de las salas de informática y el equipamiento de los laboratorios y bibliotecas de todo el país. Esto significó una importante inversión financiada por proyectos especialmente diseñados a tales efectos.

Uno de los objetivos definidos por la DFPD<sup>5</sup> fue **“lograr la autonomía y el cogobierno que caracteriza a la educación terciaria universitaria en el país”**.

Para el logro de este objetivo y dentro de la institucionalidad existente, la DFPD impulsó la elección de los Consejos Asesores y Consultivos como instancia de trabajo de los tres órdenes. Más allá de que los CAC no son organismos de cogobierno el proceso de su elección, así como la jerarquización de su función comienzan a construir el camino hacia formas más avanzadas de participación.

<sup>4</sup> Los centros que han sido parcialmente remodelados (ampliaciones y mejoras en las instalaciones existentes) son: Florida, Tacuarembó, Rosario, Durazno, Trinidad, Artigas, San Ramón, Rivera, Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores, Fray Bentos, Canelones, San José y el Instituto Normal de Enseñanza Técnica. En estos casos se ampliaron aulas y espacios para departamentos, se mejoraron bibliotecas y laboratorios, sanitarios, red eléctrica y pintura. En otros Institutos se realizaron obras de mayor porte, agregando sectores completamente nuevos además de las refacciones dentro de los edificios existentes. Estos edificios son: Instituto de Profesores Artigas, Institutos Normales de Montevideo, Carmelo. En Pando se construyó un edificio nuevo y en Paysandú y Melo se están construyendo edificios prácticamente nuevos.

<sup>5</sup> Ver documento de Rendición de Cuentas.

Paralelamente al trabajo dentro de los límites institucionales se avanzó en una de las propuestas más ambiciosas desarrollada por Formación Docente con el apoyo explícito de CODICEN: la transformación de los servicios educativos del área, en una Universidad Nacional Autónoma de Educación (UNAE), planteada oficialmente ante la Comisión Organizadora del Debate Educativo (CODE).

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Considerando que muchas de las políticas implementadas no están de ninguna manera culminadas, este apartado tiene dos grandes vertientes: por un lado la necesidad de profundizar todas las líneas de política educativa que esta administración considera construyeron las señas de identidad de las transformaciones de la Formación Docente y, por otro, desarrollar aquellas que, a pesar de algunos intentos, no tuvieron el mismo nivel de concreción.

Consideramos que las siguientes líneas esenciales de política educativa y de gestión deben continuarse hasta su consolidación:

- a) **El sistema nacional integrado de Formación Docente.** Se debe mantener un contacto permanente sobre los cambios en la Educación nacional a efectos de dar respuestas curriculares rápidas a nuevas necesidades en la formación de los docentes, por ejemplo en el área de las TIC y de segundas lenguas. También se deberá atender prioritariamente a los profesorados que aún tienen un índice muy bajo de titulados en la Enseñanza Media.
- b) Continuar impulsando **la creación de una cultura de investigación y producción de conocimientos en el área educativa** porque ella es esencial para la educación en el país.
- c) **La departamentalización** ha sido un factor fundamental y necesita adecuarse a una **regionalización (coordinadores regionales de departamento) funcional al país** y a la realización de proyectos de investigación y extensión.
- d) **Avanzar en la política de formación en posgrados** de los docentes del área de Formación Docente dado el peso creciente que tendrán en el futuro para el acceso a los grados académicos universitarios del IUDE.

- e) **Mantener y ampliar la formación permanente de los docentes de todos los sistemas** a través de cursos de profundización, actualización y de posgrados, como los que actualmente se realizan en el Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores (IPES)<sup>6</sup>.
- f) **Continuar con una fuerte política de inversiones en áreas fundamentales**<sup>7</sup>:
- g) **Fortalecer la Formación Magisterial amenazada por el descenso de la matrícula.**
- h) Deberá desarrollarse una **mayor articulación con planes, programas y experiencias de los demás desconcentrados,**

Hay otros aspectos que si bien se tuvieron en cuenta y se trabajó en ellos, no lograron el desarrollo y el nivel de concreción de los anteriores. En este sentido es crucial:

- a) Crear un programa nacional de becas para estudiantes. Formación Docente tiene una gran proporción de estudiantes con bajos recursos económicos, para los cuales es fundamental ampliar el actual sistema de becas que tienen los alumnos de los CERP a todos los centros del país.
- b) Empezar en lo inmediato las investigaciones necesarias para determinar el nivel real y las causas del rezago estudiantil.
- c) Desarrollar una política de concursos lo más amplia posible. Si bien en esta administración se llevaron adelante concursos, no se ha logrado los objetivos previstos.

<sup>6</sup> Se deberán desarrollar en forma permanente los cursos de especialización y las maestrías que necesita el sistema ANEP en general. En el caso de las especializaciones, requieren atención prioritaria las de Educación Primaria: Inicial, Especial, etcétera. En el caso de los Directores e Inspectores, es fundamental que tengan una formación sólida en posgrados (especializaciones y progresivamente maestrías), adecuados a las necesidades de cada subsistema.

<sup>7</sup> Mantenimiento, mejoramiento y ampliación de capacidades locativas en todo el país, sobre todo en aulas, salas de informática, bibliotecas y laboratorios. Mantener la inversión en mejoramiento del sistema informático y de nuevas tecnologías en todos los institutos y en la red nacional. Desarrollo total del programa de gestión estudiantil, mantenimiento y desarrollo del programa de gestión docente, como así también el de expedientes.

La próxima administración tiene como objetivo marcado por ley **la implementación del Instituto Universitario de Educación**. Esta administración cree que ese importante proceso deberá culminar en el mediano plazo en la transformación del área en una Universidad Autónoma de Educación (UNAE). Especialmente mantiene validez dicha propuesta en atención a la necesidad de construir un espacio donde la mejora de la calidad de la formación inicial de los docentes sea una realidad en permanente evolución y adaptación a las necesidades del sistema educativo nacional; donde la titulación tenga una proyección nacional e internacional de jerarquía; donde la producción de conocimientos que alimenten ese proceso de mejora y respuesta pertinente se realice con autonomía y continuidad; donde la formación de posgrado mejore y se expanda equitativamente por todo el país. Estas dimensiones de desarrollo educativo sobre todo impulsarán hacia adelante toda la educación nacional, dada la repercusión que tiene la formación de los docentes en todos sus ámbitos.

### **Referencias:**

*Memorias de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente.*

*Proyecto de Presupuesto ANEP 2005-2009.*

*Proyectos de Rendición de Cuentas ANEP.*

*Dirección Sec. de Programación y presupuesto. Gastos y salarios (1985-2009)*  
(<http://www.anep.edu.uy/>).

*Gaceta de la ANEP* (<http://www.anep.edu.uy/>).

Planes y Programas ([http://www.dfpd.edu.uy/web\\_08/](http://www.dfpd.edu.uy/web_08/)).

Cursos a distancia (<http://cursosadistancia.dfpd.edu.uy/login/index.php>).

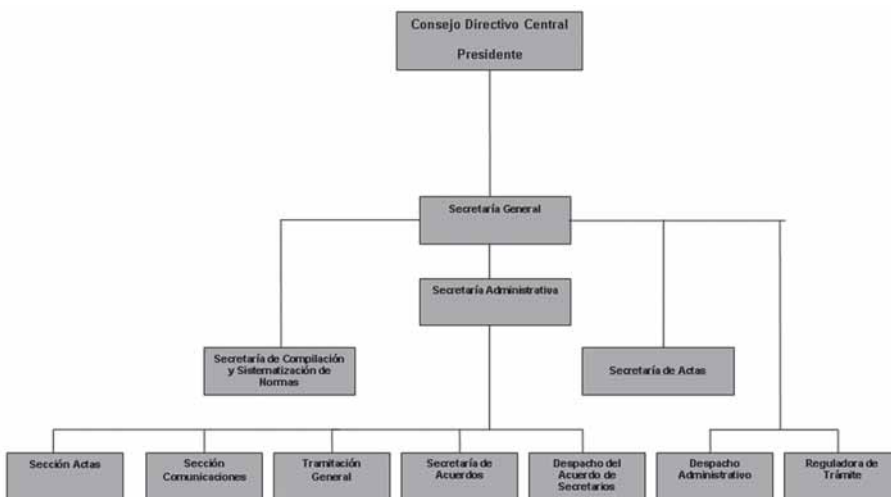
Documentos de ATD ([http://www.dfpd.edu.uy/web\\_08/docentes/atd2.html](http://www.dfpd.edu.uy/web_08/docentes/atd2.html)).





# SECRETARÍAS DEL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Las Secretarías General y Administrativa constituyen la herramienta mediante la cual se procesan los cometidos del CODICEN de la ANEP. Sus estructuras han tenido algunas modificaciones desde la aprobación de la Ley 13.739, sin perjuicio de las resoluciones que han regulado su funcionamiento interno y de la aprobación de la nueva Ley General de Educación 18.437. En la actualidad, su organigrama y funciones son los siguientes:



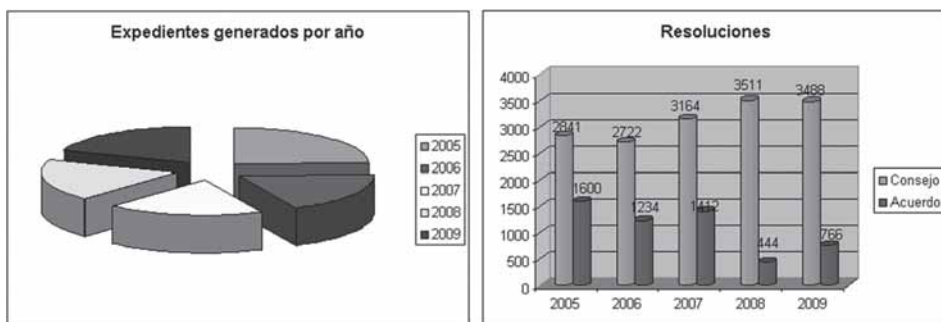
## SECRETARÍA GENERAL

*Funciones:* Coordinar y supervisar la totalidad de la tarea administrativa del Ente; coordinar las tareas y la acción de las Secretarías Administrativa y de Compilación y Sistematización de Normas; supervisar el Despacho Administrativo y la Reguladora de Trámite; presidir el Acuerdo de Secretarios que resuelve por atribuciones delegadas del CODICEN; presidir y organizar el Acuerdo de Secretarios Generales de la ANEP; supervisar la tarea de la Secretaría de Actas de las sesiones del CODICEN; firmar títulos emitidos por la DFPD y CETP; Ffirmar decretos, comunicaciones, solicitudes de informes y toda otra actuación pertinente; realizar tareas de apoyo directo al CODICEN, su Presidente o los Consejeros; coordinar todas las actividades inherentes a la función de Secretaría del CODICEN.

## SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

*Funciones:* Elaborar, preparar y formular el orden del día a consideración del CODICEN y del Acuerdo de Secretarios; dirigir y supervisar el procedimiento administrativo del Programa 01; participar en el Acuerdo Específico y General de Secretarios; supervisar la tarea de la Sección Actas, Comunicaciones, Tramitación General, Acuerdo de Secretarios y Despacho del Acuerdo de Secretarios; controlar los proyectos de resolución del orden del día del CODICEN y del Acuerdo; firmar decretos, comunicaciones, solicitudes de informes y toda otra actuación pertinente; desempeñar todas las funciones específicas o generales que el CODICEN, su Presidente o la Secretaria General le cometan.

El volumen de trabajo de las Secretarías del Consejo se expresa en los siguientes gráficos:



## 1) Políticas implementadas y principales resultados

A continuación figuran algunos de los avances más significativos logrados a nivel de las Secretarías General y/o Administrativa, que se enumeran a modo de ejemplo, teniendo en cuenta tanto los que se originaron en propuestas del propio Consejo, como de sus Consejeros o de ambas Secretarías: Supresión de la Pro-Secretaría General; traslado de las oficinas que trabajan directamente con las Secretarías General y Administrativa al mismo piso que éstas; instalación de un centro de fotocopiado; instalación del nuevo Sistema de Seguimiento de Expedientes; reformulación de los Órdenes del Día; escaneado de las resoluciones; publicación de las resoluciones en página web; distribución racional de los insumos; creación de Secretaría de Compilación y Sistematización de Normas; participación en representación del CODICEN en la Comisión Bipartita ANEP – CSEU; mejora de las remuneraciones más sumergidas.

## 2) Visión prospectiva y principales desafíos identificados

*Gestión de expedientes:* Potenciar y ampliar las herramientas informáticas existentes, incorporar todos los Programas de la ANEP al nuevo sistema, incluyendo las etapas aún no cumplidas y mejorar su utilización a través del proyecto iniciado por el Programa MEMFOD. Capacitar al personal con la exigencia de resultado en la optimización de la gestión.

*Tramitación general:* Depurar la elaboración de los proyectos de resolución mediante la elaboración de plantillas a efectos de sistematizar el contenido de las resoluciones, sustituyendo el actual sistema de modelos de resolución. Habilitar mecanismos que permitan un diligenciamiento más ágil de expedientes, mediante un protocolo eficiente y obligatorio,

*Comunicaciones:* a/ *internas:* Instaurar un sistema que asegure que las decisiones del Consejo lleguen, en el más breve plazo, a las personas u oficinas que necesitan conocerlas para su ejecución o difusión. b/ *externas:* Utilizar las herramientas tecnológicas (vía Internet, firma electrónica, etcétera), para efectivizar comunicaciones y notificaciones en forma ágil y segura. Centralizar ambos tipos de comunicaciones en la sección respectiva.

*Acuerdo de Secretarios:* Priorizar las acumulaciones; reformular la organización de las oficinas del Acuerdo de Secretarios y del Despacho del Acuerdo bajo una misma jefatura.

*Actas:* Sustituir el sistema actual de transcripción de las resoluciones del Consejo por un formato de libro de actas con testimonio de las resoluciones; Coordinar las oficinas relativas a actas (sesiones y resoluciones).

Reguladora de trámite (*Reguladora, Conserjería, Centro de Información y Archivo*): Redistribuir a los funcionarios de acuerdo a su formación y capacidad técnica. Reubicar el Centro de Información con herramientas de *call center*.

Nota: El documento que detalla *in extenso* la presente síntesis se encuentra a disposición en las Secretarías.

# DIRECCIÓN SECTORIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

La nueva administración que asumió la conducción de la ANEP en el año 2005 resolvió dejar de lado el modelo gerencialista instalado previamente para generar una estructura basada en la creación de Direcciones Sectoriales. De esta forma se pretendía dar curso a uno de los lineamientos estratégicos establecidos para el nuevo período, el vinculado al mejoramiento de la gestión académica y administrativa. Como parte de este proceso, el CODICEN de la ANEP resolvió, en 2006, aprobar una nueva estructura para la Gerencia General de Planeamiento y Gestión Educativa, que por la misma resolución pasó a denominarse Dirección Sectorial de Planificación Educativa (DSPE)<sup>1</sup>.

En la referida resolución, la misión de la DSPE queda definida de la siguiente forma:

*“Corresponde a la Dirección Sectorial de Planificación Educativa la misión de asistir al Consejo Directivo Central en la formulación y evaluación de las políticas y estrategias*

\* Referente: Director Pablo Martinis.

<sup>1</sup> Acta N° E11, Resolución N° 2, del 2 de marzo de 2006.

*vinculadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Ente en su dimensión educativa; la orientación general a que deberán ajustarse los planes y programas de estudios; el asesoramiento educativo en la formulación de los Proyectos Presupuestales y Rendiciones de Cuentas; y la programación, seguimiento y evaluación de las actividades educativas desarrolladas en la órbita de la Administración Nacional de Educación Pública”.*

Al nuevo Director Sectorial que asumió funciones en marzo de 2007 le fue encomendada la tarea de avanzar en la institucionalización de la DSPE, como principal objetivo. A través de ese proceso debía lograrse la generación de un espacio institucional que, de acuerdo a lo señalado, colaborara con la consecución de los objetivos estratégicos de la ANEP. Por ello, se establecieron tres objetivos estratégicos: a) revisar y consolidar la estructura de la DSPE en su conjunto; b) generar los cargos necesarios para el funcionamiento óptimo de dicha estructura; c) comenzar el proceso de provisión de esos cargos por concurso a los efectos de propender a la institucionalización de la DSPE. El desarrollo de estos objetivos debería permitir la plena consolidación de la DSPE a los efectos de cumplir la misión que tiene encomendada.

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

En función de lo señalado, las líneas implementadas se orientaron en dos direcciones: a) las dirigidas atender a la institucionalización de la DSPE; b) las dirigidas a maximizar las posibilidades de cumplimiento de las responsabilidades de la DSPE; ello supuso acciones a nivel central de la DSPE y acciones específicas a nivel de sus dos Divisiones.

En relación a la primera línea, se destaca que:

- » Luego de sucesivos procesos de ajuste de su estructura la DSPE está actualmente conformada por dos Divisiones: la División de Investigación, Evaluación y Estadística (DIEE) y la División de Planificación y Desarrollo Estratégico Educativo (DPDEE)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Acta N° 39, resolución N° 42, del 26 de junio del 2007.

- » Se estableció una estructura de cargos de ambas Divisiones<sup>3</sup>.
- » Se proveyó durante el año 2009 una importante cantidad de cargos de la DPDEE y por resolución del 9 de febrero de 2010 se llamó a concurso los cargos de la DIEE (hasta el momento financiados por los Proyectos PAEPU y MEMFOD).

En síntesis: en relación a esta línea de trabajo es de señalar que se ha conseguido generar una estructura administrativa y de cargos, habiéndose podido ocupar una parte de estos (DPDEE) y estando en curso en 2010 la provisión de otros (DIEE).

En relación a la segunda línea planteada es posible señalar que a nivel central de la DSPE se ha trabajado en: **a)** actividades permanentes y de carácter cotidiano que tienen que ver con su rol en relación al CODICEN y los consejos desconcentrados (recepción y atención a demandas puntuales, estudio y despacho de expedientes de muy diversas características, participación en diversas actividades vinculadas a la ANEP y apoyo en el proceso de elaboración de los documentos de Rendición de Cuentas); **b)** impulso al desarrollo y continuidad del Portal Educativo Uruguay Educa; **c)** elaboración, publicación y distribución de la revista *Educarnos* (en conjunto con el Área de Perfeccionamiento y Estudios Superiores de la DFPD); **d)** concepción y ejecución del proyecto “Plan Nacional de Educación 2010 – 2030” en el marco del Programa conjunto “Fortaleciendo capacidades para el desarrollo” establecido entre el gobierno nacional y el Sistema de Naciones Unidas en el país; **e)** participación en el proceso de construcción de una Estrategia Nacional de Infancia y Adolescencia (ENIA); y, **f)** promoción del proceso de evaluación educativa del Plan Ceibal.

En relación a las acciones desarrolladas desde las Divisiones, en primera instancia señalaremos que en relación a la **DIEE**, uno de los primeros elementos que se planteó el nuevo Director Sectorial al asumir funciones en 2007 fue garantizar la continuidad de líneas de trabajo ya existentes y que contaban con aval del CODICEN, tanto a nivel de evaluaciones de aprendizajes como de estadística educativa e investigación asociada a ella.

En materia de evaluaciones de aprendizajes ello supuso continuar la participación de nuestro país en procesos de evaluación de carácter internacional: **Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo**<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Acta N° 39, Resolución N° 42, del 26 de junio del 2007 y resolución N° 105 del Acta Extraordinaria N° 18, del 24 de octubre de 2008).

<sup>4</sup> Evaluación a nivel latinoamericano de niños en edad escolar que es llevada adelante por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE – UNESCO).

(SERCE, año 2006) y **Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes**<sup>5</sup> (PISA, años 2006 y 2009). En ambos casos, a los informes generales de las evaluaciones realizadas por los organismos correspondientes, siguieron informes locales elaborados por el equipo correspondiente de la DIEE y numerosas actividades de difusión y discusión de los resultados obtenidos por nuestro país<sup>6</sup>.

El equipo de la DIEE también ha trabajado en el desarrollo de procesos de evaluación a nivel local, apoyando el trabajo de los diversos subsistemas en este sentido. Un capítulo destacado en relación a los procesos de evaluación de aprendizajes lo ocupa el inicio en el año 2009 de un proceso de evaluación *on line* en Primaria a través de la tecnología que ha puesto a disposición el Plan Ceibal<sup>7</sup>.

En lo que tiene que ver con estadísticas educativas y la investigación asociada, una línea de trabajo ya muy consolidada tiene que ver con el desarrollo del **Monitor Educativo de Educación Primaria**<sup>8</sup> que sistematiza y organiza información relevante, desagregada hasta por cada unidad escolar, la cual es puesta a disposición de los diversos actores del sistema a los efectos de significar un insumo para la mejora de las prácticas y la elaboración de políticas educativas. A su vez, el conjunto de la información que produce y sistematiza la DIEE se encuentra disponible en la web ANEP a través del Observatorio de la Educación<sup>9</sup>.

La DIEE también ha producido informes de evaluación e investigación en relación a diversos elementos relevantes de las políticas educativas nacionales. Un lugar destacado entre éstos debe ser otorgado a la realización del **Censo Docente** en el año 2007<sup>10</sup>. A su vez, entre otros productos realizados pueden destacarse informes en relación a universalización de la Educación Inicial, Escuelas de Tiempo Completo y Programa Maestros Comunitarios.

En lo que tiene que ver con las acciones desarrolladas desde la **DPDEE** es de señalar que se organizan en función de sus tres departamentos: Tecnologías

<sup>5</sup> PISA es una evaluación que involucra adolescentes de 15 años y se desarrolla en el marco de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

<sup>6</sup> Acceso a documentos desde portada del sitio de ANEP, [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy).

<sup>7</sup> Se realizará una presentación específica sobre este tema a la Comisión de Transición.

<sup>8</sup> Acceso a través de sitio web de ANEP.

<sup>9</sup> Acceso a través de sitio web de ANEP.

<sup>10</sup> ANEP – CODICEN (2008) Censo Nacional Docente, ANEP. Montevideo.



Educativas, Estudios Comparados y Pedagógicos y Planificación y Desarrollo Estratégico Educativo.

El Departamento de Tecnologías Educativas se ha convertido en un espacio de referencia para la construcción de un abordaje pedagógico del **Plan Ceibal** en directa colaboración con los consejos desconcentrados vinculados a la temática. Algunas actividades producidas en esta línea tienen que ver con el apoyo a la realización del Foro “Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el aula” y la publicación del libro que recoge lo allí trabajado (año 2009); y, la publicación del libro *En el camino del Plan CEIBAL* (marzo de 2010). A su vez el Departamento coordina el Portal Ceibal y apoya la elaboración del proyecto pedagógico y la instrumentación de Ceibal en enseñanza media<sup>11</sup>.

El Departamento de Planificación Estratégica Educativa ha trabajado particularmente en relación a temáticas vinculadas a la educación media y la formación docente. Durante el año 2009 se trabajó en el Proyecto “Identificación y desarrollo de Proyectos Educativos Institucionales para la retención, acompañamiento pedagógico y egreso oportuno de jóvenes y adultos en Educación Media”, el cual tuvo como objetivo detectar elementos vinculados a la gestión técnica y pedagógica en instituciones de Enseñanza Media que resultaban favorables para el logro de resultados educativos satisfactorios. Se realizaron informes parciales de avance y en el 2010 se está trabajando en un informe de cierre del proyecto. También desde el año 2009 se trabaja en un proyecto destinado al favorecer el fortalecimiento profesional de jóvenes profesores principiantes en Educación Secundaria. Del proyecto, que continúa en ejecución en el 2010 se espera lograr insumos para presentar al CES y a la DFPD un Proyecto de “Programa de fortalecimiento profesional de profesores principiantes en Educación Secundaria”.

El Departamento de Estudios Comparados y Pedagógicos ha desarrollado dos líneas de acción fundamentales. En relación a Educación Primaria, desde el año 2009 se lleva adelante el proyecto “**Formatos institucionales para la Enseñanza Primaria**”. Tiene como objetivo colaborar en la sistematización y propuesta de un modelo alternativo para la Enseñanza Primaria de acuerdo a lo dispuesto por las autoridades del CEP en el año 2006. El proyecto, que continúa en el año 2010 ha logrado un importante

<sup>11</sup> Más información sobre estas líneas de trabajo estará presente en el Informe que el propio Departamento presente a la Comisión de Transición en relación al eje temático “Educación y Tecnologías”.

nivel de trabajo en interrelación con autoridades y docentes del CEP. Se han elaborado informes de avance del trabajo y se ha producido una serie de cuatro videos que recogen elementos relevantes, desde las prácticas docentes, a los efectos de avanzar en la construcción de modelos de escuela. Por otra parte, en relación a enseñanza media se ha trabajado en el Proyecto “Estudios comparados de los Currículum de Enseñanza Media”. Este proyecto ha sido el que más dificultades ha tenido para avanzar ya que ha sufrido obstáculos en la conformación del equipo de trabajo que debía llevarlo adelante. En la medida en que estas dificultades puedan ser subsanadas, es claro que aborda una temática en la que es imprescindible trabajar.

Más allá de sus Departamentos, la División de Planificación y Desarrollo Estratégico Educativo ha realizado acciones de apoyo al desarrollo del proyecto Plan Nacional de Educación, ya mencionado. También es necesario destacar el trabajo en conjunto con el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE, sede Buenos Aires). Uno de los elementos fundamentales de este trabajo lo constituyó la realización en Montevideo de una versión del **“Curso Regional en Políticas Educativas”** que el IIPE imparte anualmente en Buenos Aires. A través de una modalidad de trabajo semipresencial fue posible que sesenta docentes uruguayos (seleccionados por el CODICEN, los consejos desconcentrados, la DFPD y los sindicatos de la Enseñanza) pudieran realizar el Curso, accediendo a un nivel de formación en concepción, planificación y evaluación de políticas educativas destacado a nivel latinoamericano<sup>12</sup>.

Un último elemento que resulta importante destacar es que una parte muy significativa de las acciones desarrolladas en el conjunto de la DSPE ha sido posible gracias al financiamiento de los Programas PAEPU y MEMFOD, ya que al haber sido creada luego de la aprobación del Presupuesto quinquenal la DSPE no cuenta con recursos propios. Ello coloca la existencia de un presupuesto propio de la DSPE como un objetivo urgente para incluir en la próxima Ley de Presupuesto.

<sup>12</sup> Esta experiencia con el IIPE hizo posible también la suscripción de convenios puntuales de la DSPE con este instituto a los efectos de contar con su apoyo técnico en algunos de los proyectos que la misma tenía en desarrollo (“Identificación y desarrollo de Proyectos Educativos Institucionales para la retención, acompañamiento pedagógico y egreso oportuno de jóvenes y adultos en Educación Media”, “Formatos Escolares en Educación Primaria”, “Estudios Comparados de los Currículum en Enseñanza Media” y “Censo Docente”).

Se entiende que el principal logro obtenido en el período es la consolidación de la estructura de la Dirección Sectorial, demostrando en la práctica la superación de la estructura gerencial previamente existente. Ello ha permitido el desarrollo de acciones vinculadas al apoyo de procesos de planificación y evaluación educativa tanto a nivel central por la DSPE como a través de sus Divisiones.

No obstante, la consolidación de la estructura aún no ha sido completada ya que como se ha señalado en el año 2010 se realizarán los Concursos vinculados a la DIEE.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Recaen sobre la DSPE un conjunto de acciones de asesoramiento al CODICEN sobre una gama muy importante de temáticas que afectan el cumplimiento de sus funciones sustantivas<sup>13</sup>. Es necesario que el CODICEN disponga de instancias de asesoramiento directo para laudar estos temas.

Sin desmedro de lo señalado precedentemente, creemos que es en la vinculación con algunos espacios de los consejos desconcentrados donde la DSPE ha tenido mayores dificultades. Ello permite apreciar que es necesario que la ANEP de una discusión a fondo en relación a cual es la estructura más adecuada y pertinente para garantizar procesos reales y efectivos de concepción, diseño, ejecución y evaluación de políticas educativas. Éstos deberían garantizar una concepción integral de las políticas que articule la existencia de orientaciones generales de toda la administración traducidas en líneas específicas de trabajo a nivel de cada uno de los consejos desconcentrados y la DFPD.

La DSPE debe ocupar un espacio de coordinación y promoción de desarrollo de los grandes lineamientos de políticas educativas fijados por las autoridades competentes en cada uno de los espacios institucionales que conforman la ANEP. Ello requiere que:

1. Posea una estructura central ágil, dinámica y flexible. Esta debe estar ocupada estrictamente en las funciones mencionadas, deslindándose

<sup>13</sup> Nos referimos, entre otras, al tratamiento, cotidiano, de expedientes vinculados a temáticas tan dispares como: solicitudes de auspicio a diversos eventos, reválidas de títulos, solicitudes de año sabático.

otras que actualmente cumple hacia otros ámbitos ya existentes o a crearse.

2. Las Divisiones de la DSPE deben cumplir la función técnica de asesorar a esta en las temáticas referidas. Se las debe concebir como productoras de insumos para el proceso de concepción, diseño, ejecución y evaluación de políticas. Si bien esto ya es así actualmente, quizás sea necesario pensar ajustes en la estructura de la DSPE para que esto sea potenciado. Por ejemplo, parece necesario generar una unidad de evaluación de políticas, la cual actualmente no existe. A su vez habría que analizar más en detalle si todas las unidades actualmente contenidas dentro de la DSPE deben continuar allí o sería más adecuado ubicarlas en otros espacios institucionales.
3. Exista una coordinación fluida y cotidiana con unidades de planificación de los diversos consejos desconcentrados y de la DFPD. Ello requiere la construcción de espacios de planificación educativa en cada una de estas unidades. Estos espacios deben trabajar bajo las orientaciones, y en estrecha relación, con los Consejos respectivos.

A su vez, debería existir una instancia permanente de coordinación de los diversos espacios de planificación educativa de la ANEP (podría denominarse “Espacio de Coordinación de Políticas Educativas”). Esta coordinación sería ejercida por la DSPE, en el marco de un equipo integrado por los responsables de las oficinas de planificación educativa de cada Consejo, y tomaría la forma de un espacio institucional permanente y que debería tener al menos dos reuniones mensuales. Se sugiere que se le asignen las siguientes responsabilidades: a) colaborar en los procesos de concepción y formulación de las políticas educativas, tanto a nivel global de la ANEP como de cada uno de sus Consejos; b) asesorar a todas las autoridades del sistema en materia de políticas educativas; c) realizar el seguimiento y colaborar en los procesos de evaluación de la políticas; d) sugerir innovaciones, ajustes o transformaciones en materia de políticas educativas; e) coordinar las interrelaciones de las políticas y programas educativos con otras políticas públicas, bajo las orientaciones que establezcan las autoridades de la ANEP. La estructura técnica de la DSPE estaría al servicio de este espacio.

Los procesos de planificación educativa no deberían concebirse como acciones puntuales que abarcan un período de gobierno. Es necesario planificar a mediano y largo plazo. Por ello, el espacio de coordinación propuesto debería trabajar hacia un Plan de Educación de la ANEP. Ello requiere retomar y

profundizar el trabajo que el equipo del Proyecto de Apoyo al Fortalecimiento de las Políticas Educativas viene realizando desde el año 2008. En este sentido, sugerimos que se institucionalicen los dos componentes del referido Proyecto bajo la forma de Grupos de Trabajo o Equipos de Apoyo con la función técnica de asistencia y propuesta. En similar situación debería ubicarse la Programa de Educación Sexual.

No existirán procesos de planificación que signifiquen una mejora en la educación nacional sin la participación real y permanente de diversos actores de la educación y la sociedad. Por ello, se propone: a) disponer la integración de representantes de las ATD en el Espacio de Coordinación de Políticas Educativas; b) generar ámbitos específicos de intercambio con diversos actores sociales.

En síntesis, se plantea una propuesta de estructuración de un espacio de planificación educativa en la ANEP que permita dotar de unidad y coordinación al cuerpo total de políticas que se desarrollan. A su vez, la existencia de este espacio institucional debería alimentar procesos de planificación educativa de mediano y largo plazo, haciendo posible la articulación de las políticas educativas con el conjunto de las políticas públicas ocupadas en fomentar el proceso de desarrollo nacional con igualdad y justicia social.



# DIRECCIÓN SECTORIAL DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Bajo el anterior nombre de “Gerencia General de Programación y Presupuesto”, que de hecho encierra un concepto empresarial del sistema educativo, se sostenía un gigantesco organigrama de funcionamiento. En él y a nivel de gerencias se encontraban las dependencias de Recursos Humanos, Tecnología de la Información, y la menor, que se vinculaba directamente a sus funciones, la de Planificación y Presupuesto. Sin embargo es oportuno aclarar que en la realidad existían diferentes dependencias y encargaturas que no se vinculaban al organigrama reglamentariamente vigente<sup>1</sup>, así como cargos vacantes, inexistentes.

En cuanto a la tarea presupuestal, al inicio de la gestión se encontraron dificultades para afrontar la elaboración del presupuesto quinquenal. Existía en ese momento un Gerente General (renunció en octubre), un gerente, un subgerente y cuatro trabajadores en la Unidad de Programación y Control Presupuestal. Era casi inexistente el seguimiento y control de ejecución tanto

\* Referente: Directora Gabriela Cultelli.

<sup>1</sup> Ver Cultelli, G. “Balance de Gestión y Propuestas. Documento para la Transición” de esta Dirección Sectorial, pág. 2 (organigrama inicial).

quinquenal, como anual. De hecho, el déficit en el Grupo 0, “Servicios Personales”, se constituyó en crónico desde 1985 y el nivel de ejecución en inversiones era muy bajo (el año 2005 que mantuvo las características de los períodos anteriores). Era muy pobre la base estadística pues solo existían, y por iniciativa de la otrora encargada de la Unidad, algunas series salariales de mediano plazo (1997-2004) y en valores corrientes.

En este particular se desarrolló una visión diferente de la programación presupuestal, nueva visión estratégica que se hizo posible en los marcos de los cambios sociales acaecidos que dan lugar a un nuevo gobierno nacional y en particular a una nueva administración en la ANEP. En esa nueva visión especialmente se destaca el concepto de lo participativo. Así fue como bajo los siguientes lineamientos estratégicos de la ANEP para el quinquenio, se comenzó a trabajar:

- A. “Conducción democrática de la ANEP” y en particular el objetivo de “Instrumentar un proceso participativo de elaboración y seguimiento del presupuesto y de las Rendiciones de Cuenta”<sup>2</sup>.
- B. “Mejoramiento de la gestión académica y administrativa de la ANEP” y los Objetivos: “a) Lograr los fondos permanentes que permitan el desarrollo de la gestión sin déficit presupuestal y financiera; b) Crear una cultura de solicitud de recursos financieros describiendo lineamientos, objetivos, metas e indicadores para el seguimiento; c) “Planificar y mejorar la ejecución presupuestal; d) Impulsar y continuar con la reestructura administrativa de CODICEN”<sup>3</sup>.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

Participación, por tanto, de los distintos actores en la construcción y seguimiento presupuestal, partiendo desde los distintos programas y sus prioridades, para converger en un todo general, sistémico. Este aspecto deberá comprenderse como un proceso y como todo proceso, perfectible, donde además, la voluntad política por sí sola no alcanza sino que depende de la maduración, involucramiento y aprendizaje del conjunto social en cuestión.

<sup>2</sup> Ver ANEP *Proyecto de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal. Ejercicio 2006*, pág. 9- 12, Capítulo I; ANEP *Proyecto de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal. Ejercicio 2008*, pág. 16-19 Tomo I.

<sup>3</sup> Ídem anterior, pág. 9-11 (RC 2006) y pág. 24-25 (RC 2008).



Así fue como, desde esta Dirección Sectorial, se coordinó la “Comisión de Presupuesto” creada por esta administración, con la participación de los distintos programas de la ANEP y la CSEU, concepción participativa, que bajo diferentes formas atravesó todo nuestro accionar.

Las nuevas formas de Dirección permitieron una comunicación permanente con el órgano jerarca, los distintos Consejos (sus Haciendas) y la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente. Con ello se logró la imprescindible fluidez de información, venciendo obstáculos encontrados al inicio.

Imposible es hablar de participación sin el concepto de transparencia informativa. Desde la Dirección Sectorial y el Grupo de Estadística y Análisis, se construyeron series de largo plazo de los principales indicadores económico-educativos, con actualización permanente<sup>4</sup>. Esta base de datos se constituye en instrumento de la planificación de largo, mediano y corto plazo, información sustancial para la toma de definiciones y, por tanto para el CODICEN (asesorado e informado permanentemente) y la Comisión Bipartita.

En cuanto al mejoramiento de la gestión, no solo el logro (que involucra a toda la sociedad Uruguaya) de lograr mayores recursos trajo consigo el hecho de no reiterar el déficit que se sucedieron entre 1985 y 2004, sino la mejora de la gestión presupuestal que refieren al objetivo b) y c) planteados en el 2do. Lineamiento antes dicho.

Así fue como, bajo la modalidad participativa expuesta, se llevó a cabo la presentación y apertura del Presupuesto por Programa y la presentación y seguimiento presupuestal en base a lineamientos, objetivos, metas e indicadores del inciso en general y de cada programa en particular.

Se reestructuró las formas de planificación anual con la incorporación de una nueva metodología que incluye a) coordinación y orientación para la construcción de preventivos anuales, y elaboración de propuestas de apertura de créditos correspondiente a nivel de inciso; b) proyección de créditos anual, con correcciones trimestrales, metodología aplicable, a través de exponer sus resultados trimestrales en informes escritos ante el CODICEN, convirtiéndose en una herramienta básica para la coordinación presupuestal entre los

<sup>4</sup> Ver Cultelli, G; Boggio, R.; González, G. “Gastos y Salarios 1985-2009. A través de 29 cuadros y 17 gráficos” DSPP, CODICEN-ANEP (también en [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy)); Cultelli, G. y Boggio, R. “Educación & Distribución. Una forma Salarial, Método particular de análisis” XII Encuentro de Globalización, La Habana 2010 (también en [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy)).

programas, y un instrumento contable para exponer la existencia o no de disponibilidad<sup>5</sup>; c) avanzar en la presentación y seguimiento presupuestal de proyectos específicos por programa, realizando un control mensual de ejecución y coordinaciones continuas (se ha logrado incluso y desde el año 2007 el ingreso al sistema SIP y SEV-SISI, en la órbita de la OPP); c) seguimiento continuo de los niveles de ejecución, apoyados en el SIIF y en coordinaciones consecutivas con los distintos programas, realizando informes continuos<sup>6</sup>; d) participación de los trabajadores en el seguimiento continuo tras la Comisión de Presupuesto ya mencionada.

En cuanto al último objetivo reseñado en el lineamiento estratégico referido en segundo lugar (“Impulsar y continuar con la reestructura administrativa de CODICEN”), cabe señalar que también desde esta Dirección Sectorial, el proceso de reorganización fue procesándose como dinámico, en tanto que dinámica es la propia realidad, incluso la vinculada a las necesidades presupuestales. En todo momento, ha sido esencialmente participativo. Fue así como, rápidamente, se eliminaron esas gerencias (incluidas las subgerencias) quedando a nivel de Áreas, las dependencias de Recursos Humanos (con seis Unidades, seis Departamentos y dos Secciones con aprobación administrativa), Tecnología (inexistente realmente, pues funcionaba un Departamento), Desarrollo y Mantenimiento de Software (también inexistente, funcionaba sólo la Unidad de Sistemas de Gestión), Soporte Técnico y Aulas (con una Unidad y seis Departamentos con aprobación administrativa) y la menor, de Programación y Control Presupuestal (funcionando realmente solo la Unidad Programación y Control Presupuestal con cuatro trabajadores). En el año 2006 el Área de Programación y Control Presupuestal se fortaleció con un nuevo Director, con la especialidad de Contador Público. A partir de febrero 2007, asumió la actual Directora Sectorial, y en breve cambio la nominación de estas dependencias (de Gerencias Generales a Direcciones Sectoriales), comenzando a trabajar en el proceso de reestructura orientado por CODICEN y en los marcos de la comisión conjunta con la CSEU, creada para tal fin. Dada la disponibilidad existente se reforzó la misma Dirección Sectorial con la secretaría correspondiente, se trasladó una nueva funcionaria al Área de Programación y Control Presupuestal

<sup>5</sup> Ver Cultelli, G. “Balance de Gestión y Propuestas. Documento para la Transición” de esta Dirección Sectorial, pág. 4-7 “Manual de Procedimiento: Proyecciones trimestrales” en [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy).

<sup>6</sup> Ver Cultelli, G. “Manual de Procedimiento: Seguimiento de Niveles de Ejecución” en [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy).

a los efectos de cumplir con una nueva e importante labor establecida: la confección del Balance Presupuestal del Inciso. Hacia fines de 2007 se separó el Área de Recursos Humanos, convirtiéndose en otra Dirección Sectorial, pues dicha conformación no respondía a la práctica o teoría organizacional existente. Posteriormente, dadas las funciones a cumplir, se trasladaron al Área de Estadística y Análisis (sin personal hasta ese momento) dos funcionarias. Finalmente, se dio paso a una reorganización que plasmó las funciones y orden vigente<sup>7</sup>.

Dadas las acciones anteriores, pueden destacarse a manera de síntesis los siguientes resultados: a) los niveles históricos de ejecución alcanzados fundamentalmente en inversiones (94% en 2007, y casi 96% en 2008); b) la no reiteración de déficit en el Grupo 0; c) la asesoría al Consejo sobre la cuestión presupuestal, el manejo de las reservas del Grupo 0 y la existencia de un Fondo de Inasistencias de casi 200 millones de pesos que puede actuar como posible reserva en caso de futuros déficit en el Grupo 0; d) la programación anual de reservas para Gastos de Funcionamiento y la eliminación de déficit en Suministros; e) la coordinación en la elaboración de las Rendiciones de Cuentas, y especialmente la elaboración de los Balances Presupuestales consolidados; f) la recopilación, análisis y supervisión de la información contable y estadística de gestión presupuestal, incluidos estudios de largo plazo que implican la existencia de una base de datos; g) avances en la uniformidad de criterios y procedimientos a nivel de ANEP y propios de esta dependencia<sup>8</sup>; h) la multiplicidad de reuniones y otras instancias de coordinación, sustanciales para los logros antes dichos.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS<sup>9</sup>

Se encontraron y se mantienen algunas prácticas en relación a los recursos humanos docentes y no docentes, y de procesos educativos en general, que carecen de planificación presupuesta, producto de una descoordinación entre la planificación educativa y presupuestal, que parecería tener carácter

<sup>7</sup> Ver Cultelli, G. "Balance de Gestión y Propuestas. Documento para la Transición" de esta Dirección Sectorial, pág. 1-3.

<sup>8</sup> Ver Venditto, P. "Manual de Procedimiento: Seguimiento de Niveles de Ejecución" en [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy).

<sup>9</sup> Ver Cultelli, G. "Balance de Gestión y Propuestas. Documento para la Transición" de esta Dirección Sectorial, pág. 11-12 y "Tres elementos recomendables para la programación de corto plazo" en [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy).

estructural, pues provenía de muchos años atrás. En esto también se avanzó, pero hay que continuar con especial énfasis. Podría además profundizarse la coordinación y el control de liquidaciones.

Convendría unificación bajo esta Dirección Sectorial la planificación presupuestal y financiera del Inciso. Esta propuesta se basa en que se entienden la planificación presupuestal y financiera como dos partes de una misma planificación de recursos. Asimismo el seguimiento de los proyectos debería realizarse en la órbita del Equipo de Estadística y Análisis.

Sería indispensable programar la creación de una nueva Dirección Sectorial (Secretaría o Dirección) de Tecnología de la Comunicación Educativa y continuar institucionalizando el Proyecto MEMFOD, pasando las actividades de informática a esa nueva dependencia propuesta.

Se sugiere continuar avanzando en nuevas metodologías de planificación, planificar las actividades de las dependencias administrativas y comenzando por las transversales, a los efectos de evaluar y controlar, avanzar en la elaboración de series de largo plazo, en la conformación de manuales de procedimientos, en la investigación económico-educativa, en la formación permanente de los trabajadores y, sustancialmente, en la participación y coordinación de actividades.

# DIRECCIÓN SECTORIAL ECONÓMICO FINANCIERA \*

Por Acta N°30, resolución N°1, del 25 de mayo de 2007, la Gerencia General Económico- Financiera, pasó a denominarse Dirección Sectorial Económico Financiera. Son sus funciones (Acta N°E1, resolución N°14, del 21 de febrero de 2001):

- » coordinar las actividades correspondientes a las Gerencias de Administración, de Gestión Financiera y de Recursos Propios;
- » asesorar al Consejo Directivo Central en lo referente a los distintos aspectos de la gestión económico-financiera de la ANEP, en particular en las temáticas vinculadas a las tres gerencias bajo su coordinación;
- » coordinar con los Consejos de Educación todos los aspectos que hacen a la gestión económico-financiera del Inciso;
- » Evaluar los proyectos de resolución a estudio del CODICEN que involucren aspectos referidos a la gestión económico-financiera del Ente.

La **Gerencia de Administración** es responsable de optimizar los recursos materiales y económicos de ANEP dentro del ámbito de su competencia, administrar los bienes del CODICEN, supervisar e implementar la adquisición

■ \* Referente: Directora Estrella Álvarez.

de bienes y servicios incluyendo los procedimientos de licitaciones y llamados a precios y de supervisar los servicios generales.

La **Gerencia de Gestión Financiera** es responsable de supervisar la totalidad de las acciones de hacienda y finanzas a excepción de aquellas específicas que se indican como privativas de otras gerencias, supervisar el Área Contable Financiera y el Departamento de Contabilidad Presupuestal y Financiera, proponer procedimientos administrativos o financiero-contables y asegurar el desarrollo y armonización de un mismo modelo de gestión financiera y contable en la totalidad de los organismos que componen la ANEP.

La **Gerencia de Recursos Propios** es responsable de implementar, supervisar y del contralor de la recaudación del Impuesto de Educación Primaria, controlar el sistema de cobranza del impuesto a través de los diversos agentes recaudadores, asegurando efectividad y agilidad en el servicio, establecer diversas modalidades de recaudación a fin de facilitarla y reducir la morosidad y promover mecanismos de actualización de valores inmobiliarios catastrales estableciendo criterios adecuados con la Dirección de catastro y con las intendencias.

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Las actividades llevadas adelante por esta Dirección Sectorial fueron orientadas por los siguientes lineamientos estratégicos que han identificado a esta Administración:

- » Promover una conducción institucional democrática y respetuosa de los derechos humanos.
- » Mejorar la gestión académica y administrativa de la ANEP en el marco de su conducción democrática.

Bajo la continua consigna de mejorar la gestión administrativa de la ANEP, se tomaron medidas que apuntaron a la conducción democrática del ente, impulsando una forma de trabajar que promueve la coordinación entre los diferentes Consejos de Educación tanto para las etapas de análisis de problemas como para las etapas de búsqueda de soluciones comunes que podríamos denominar “intra-consejos”, así como de consulta, discusión y participación en lo interno, buscando la capitalización e integración de las acciones, contribuyendo a mejorar de esta forma la gestión administrativa y financiera no sólo del CODICEN, sino de la ANEP en su conjunto.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

- » Se generó un espacio de coordinación entre las Haciendas de los Consejos de Educación. Se creó un espacio de análisis, discusión y participación de las diferentes realidades, problemas existentes y soluciones encontradas de forma de contribuir a fortalecer una unidad administrativa coherente, consistente, y con la flexibilidad suficiente para adaptarse a los requerimientos de un sistema de gobierno más y mejor administrado. Se citan como ejemplo de este punto, la regularización de partidas salariales, implementación del IRPE, el tratamiento de los abonos docentes, la gestión de diferentes números de RUT para cada consejo, la implementación de la conectividad remota con el BPS., la gestión del cupo financiero de caja ante la Tesorería General de la Nación entre otras actividades. Como resultado se obtuvo una ANEP con lineamientos administrativos uniformes, con una imagen única frente a organismos externos como el MEF, la CGN, la DGI, el TCR, el BPS, el BROU entre otros, apoyado por la función de interlocutor válido asignada a esta dirección por el órgano jerarca.
- » En lo interno y mediante el método de consulta, relevamiento estudio y análisis participativo de problemas e inquietudes, se impulsaron propuestas y soluciones en diferentes áreas temáticas. Se citan como ejemplo, análisis de alternativas de procedimientos de compras, implementación de cursos ante necesidades detectadas de formación (Compras Estatales, Presupuesto, Imposición a la Renta, Créditos Documentarios, NICs, etcétera), talleres de trabajo con el objetivo de generar conocimiento integral de la tarea administrativa y mejor gestión de los recursos humanos dependientes de esta dirección. Como resultado se obtuvo un mayor compromiso del funcionario con su tarea.
- » Se implementaron mejoras en la gestión administrativa y financiera. En la **Gerencia de Administración** se relevaron los bienes inmuebles del organismo creando una base de datos, se apoya al Plan Ceibal para la instalación de antenas, se mejoró la logística y trazabilidad de los bienes de almacén a través de un software que vincula la compra con la recepción del material, se organizaron eventos multitudinarios como el Congreso de Debate Educativo y Talleres de Educación Sexual organizando desde esta Gerencia el alojamiento, los traslados, limpieza e insumos necesarios entre otros servicios. En la **Gerencia de Gestión Financiera** se instalaron procedimientos para la solicitud y gestión del cupo financiero, se implementó un cambio de sistema de liquidación de

sueldos con el apoyo del Proyecto 933 el que aún se encuentra en etapa de paralelo, se trabajó en régimen de conectividad remota con el BPS con nóminas validadas en plazo, se implementó la consulta web de recibo de sueldo, entre otros logros. En la **Gerencia de Recursos Propios** se implementaron los primeros Planes de Facilidades (Ley 17845) realizando cambios operativos como la conexión *on line* con los agentes de cobranza y desarrollo de aplicaciones web; se firmó convenio con UTE intercambiando bases de datos con direcciones asociadas a números de padrón y a domicilios, se incrementaron los servicios al contribuyente como la creación de una nueva oficina en la ciudad de Maldonado, la aplicación web para consulta y emisión de recibos y servicio de respuesta a consultas en casilla de correo; se implementó la instalación de un software contable de gestión y se instaló un sitio de contingencia del Equipo AS/400 entre otros. Con el Proyecto 933 además del cambio de sistema de liquidación de sueldos se logró instrumentar el control y pago de subsidio al LATU por las notebooks adquiridas por los docentes.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Desde el punto de vista de la gestión aún se encuentra pendiente:

- » Reestructura administrativa del personal y avanzar en la profesionalización.
- » Contabilidad Patrimonial, valuación de inventarios y archivo de documentación.
- » Convenio entre las empresas de transporte y ANEP por Abonos Docentes.
- » Regularización de aportes por partidas de alimentación.
- » Lograr un acuerdo con el BPS para el tratamiento de altas, bajas y modificaciones.
- » PQR: Plan Quinquenal de Recuperación de Deuda y distribución de facturas a todo el país, creando un sector de tributo *on-line* para consulta y pago vía internet.
- » Proyecto 933: salida en producción con la versión web del sistema de liquidación de sueldos, implementación BI – CGN, armado de la nueva sala de servidores.



# DIRECCIÓN SECTORIAL DE INFRAESTRUCTURA\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

La Dirección Sectorial de Infraestructura, en el marco de los lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos definidos por esta administración, para el período 2005 – 2009, ha implementado las siguientes acciones:

- A. Con referencia al lineamiento estratégico: “Mejorar la gestión académica y administrativa de la ANEP”, Objetivo estratégico “descentralización de la gestión”, esta Dirección ha concretado las siguientes acciones:
  - i. La entrega de partidas a rendir cuenta, a las Comisiones Departamentales de Edificación para que éstas, según necesidades manifiestas en cada departamento, realicen reparaciones menores en locales educativos administrados por el Ente.

Cada Comisión está integrada por representantes de todos los subsistemas educativos, y uno de los principales cometidos que ejerce, además del señalado precedentemente, es el de definir prioridades de ampliación y mantenimiento de locales educativos. Están asistidas por un Arquitecto Residente.

■\* Referente: Directora Laura Cayón.

- ii. El mecanismo indicado fue complementado con la entrega de partidas a rendir cuenta, a direcciones de centros educativos de los cuatro subsistemas, con el objeto de realizar tareas similares a las señaladas precedentemente.

Desde el año 2006 a la fecha, se ha instrumentado, no sólo en el interior del país sino también en Montevideo, la entrega de estas partidas, hasta el monto de la contratación directa.

En el año 2006, las partidas beneficiaron a todos los Liceos del país, en el año 2007 a todas las Escuelas Técnicas y a partir del año 2008 se incluyeron, además de locales dependientes de los subsistemas educativos indicados, Escuelas e Institutos de Formación Docente.

La definición de los locales a atender, en el interior del país, se realiza a través de las Comisiones Departamentales de Edificación y en Montevideo, a través de los consejos desconcentrados y la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente.

En el año 2010, está previsto, mediante este mecanismo, la entrega de 398 partidas.

- B. Con referencia al lineamiento estratégico: “Mejorar la gestión académica y administrativa de la ANEP”, objetivo estratégico “Mejora de la infraestructura edilicia en acuerdo con los distintos consejos desconcentrados y la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente”, esta Dirección ha realizado el diseño, supervisión de los trabajos y control de la ejecución en unidades físicas y monetarias, de las obras de mantenimiento y reparación de entidad media, reciclaje integral, ampliación, obra nueva y sustitución de edificaciones educativas, administrativas y afectadas al Ente. Asimismo se asistió al Consejo Directivo Central, en la compra-venta de inmuebles afectados al uso educativo.
- C. Con referencia al lineamiento estratégico: “Pertinencia social de la Educación”, objetivo estratégico “Universalizar la cobertura de la educación inicial en 4 y 5 años”, el CODICEN, a fines del año 2006, encomendó a esta Dirección Sectorial, la instrumentación de un plan que permitiera la ampliación de espacios educativos en Escuelas o Jardines de Infantes, así como la sustitución de aulas inadecuadas, con el objetivo señalado.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

A. Lineamiento estratégico: “Mejorar la gestión académica y administrativa de la ANEP”, objetivo estratégico: “descentralización de la gestión”.

El monto total de la inversión, en el período 2005 – 2009, fue el siguiente:

	Año 2005		Año 2006		Año 2007		Año 2008		Año 2009		Totales	
	N° locales	Monto ejecutado	N° locales	Monto ejecutado	N° locales	Monto ejecutado	N° locales	Monto ejecutado	N° locales	Monto ejecutado	N° locales	Monto en el período
C. E. Inicial y Primaria	525	21.422.063	417	21.320.064	406	22.835.967	276	19.429.653	428	31.556.445	2.052	116.564.192
C. Educ. Secundaria	77	3.572.668	305	21.169.831	64	2.219.205	298	21.596.010	91	5.786.349	835	54.344.063
C. E. Técnico Profesional	52	3.446.911	46	1.861.600	147	10.544.974	27	1.120.800	45	3.196.032	317	20.170.317
D. E. P. D.	15	1.250.446	16	979.391	18	985.397	14	996.415	36	1.980.497	99	6.192.146
	<b>669</b>	<b>29.692.088</b>	<b>784</b>	<b>45.330.886</b>	<b>635</b>	<b>36.585.543</b>	<b>615</b>	<b>43.142.878</b>	<b>600</b>	<b>42.519.323</b>	<b>3.303</b>	<b>197.270.718</b>

Del cuadro precedente se puede inferir que mediante esta modalidad de ejecución se atienden al año prácticamente la cuarta parte de los locales educativos del Ente (2806 locales distribuidos en todo el país, con tipologías constructivas muy diferentes).

B. Lineamiento estratégico: “Mejorar la gestión académica y administrativa de la ANEP”, objetivo estratégico “Mejora de la infraestructura edilicia en acuerdo con los distintos consejos desconcentrados y la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente”.

En el cuadro siguiente se realiza un resumen de las obras a cargo de la Dirección Sectorial, por subsistema educativo, en el período 2005 – 2009, considerando los criterios indicados a continuación. Los datos reflejan la situación a febrero de 2010:

- » Obras en Diseño. Refiere a la etapa en la que se desarrolla el proyecto arquitectónico y el presupuesto de la obra.
- » Obras en Trámite. Refiere a que la obra está en el período comprendido entre el inicio del trámite de contratación y el perfeccionamiento del contrato de obra.

- » Obras en Ejecución. Refiere al período comprendido entre el perfeccionamiento del contrato y la recepción provisoria de la obra.
- » Obras Terminadas. Cuando la obra fue habilitada al uso educativo.

SUBSISTEMA EDUCATIVO	NÚMERO TOTAL DE OBRAS	NÚMERO DE OBRAS TERMINADAS	NÚMERO DE OBRAS DE EJECUCIÓN	NÚMERO DE OBRAS DE TRÁMITE	NÚMERO DE OBRAS DE DISEÑO
Primaria	390	264	46	67	13
Secundaria	80	48	16	11	5
Técnico Profesional	35	24	4	5	2
Formación Docente	13	8	1	4	
Gimnasio, Colonia Vacaciones	2	2			
	520	346	67	87	20

C. Lineamiento estratégico: “Pertinencia social de la Educación” – objetivo estratégico “Universalizar la cobertura de la Educación inicial en 4 y 5 años”

En el marco de este objetivo, al mes de febrero de 2010, se encuentran en la etapa de diseño o determinación del presupuesto y metraje de la obra un total de 34 aulas, en etapa de licitación, previo al inicio de los trabajos, un total de 15 aulas, en etapa de ejecución un total de 24 aulas y ya habilitadas al uso educativo, un total de 75 aulas, totalizando 148 nuevos espacios educativos. Es importante precisar que las cifras indicadas excluyen otro tipo de espacios que se construyen en los nuevos edificios, como las direcciones, aulas de psicomotricidad, salón de usos múltiples, direcciones, depósitos, etcétera.

D. En el cuadro siguiente se realiza un detalle de los montos ejecutados a precios constantes, considerando la variación del índice de la construcción, parámetro por el cual esta Dirección Sectorial realiza los ajustes de los certificados de obra, según pliegos de condiciones:

	MONTO EJECUTADO 2.005	MONTO EJECUTADO 2.006	MONTO EJECUTADO 2.007	MONTO EJECUTADO 2.008	MONTO EJECUTADO 2.009
Inversión realizada por la Dirección Sectorial en pesos corrientes	128.746.747	182.877.370	256.122.054	377.836.875	509.437.809
Inversión realizada por la Dirección Sectorial en pesos constantes 2005 (Índice costo de la construcción promedio año)	128.746.747	167.521.778	216.648.561	283.320.692	350.685.474
Porcentaje incremental con respecto al año 2005		30,1%	68,3%	120,1%	172,4%
Porcentaje incremental con respecto al año anterior		30,1%	29,3%	30,8%	23,8%

En el quinquenio objeto de análisis, la inversión se multiplicó 172%, comprando la ejecución 2009 con respecto a 2005, creciendo a ritmo sostenido, año tras año, aproximadamente 30% acumulativo anual, salvo en el año 2009, en que el crecimiento fue de un 24%.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

- a. Diseñar e implementar un sistema de información documental informatizado, cuyo objetivo sea el brindar información, en tiempo real, a los usuarios que así lo requieran, respecto a los inmuebles del ente, programas edilicios e intervenciones a realizar y luego ejecutadas en cada local. Éste es un desafío importante, ya que es necesario incluir en el desarrollo de este sistema, la colaboración y actuación de todas las Unidades involucradas con temas de mantenimiento, ampliación y obra nueva en locales educativos que administra el ente (MEMFOD, Tercer Proyecto de Apoyo a la Escuela Pública, Unidades de mantenimiento, Comisiones Departamentales de Edificación, etcétera.).

- b. Fortalecer la actuación de las Comisiones Departamentales de Edificación, en lo referente a la gestión de recursos que éstas administran y en el apoyo técnico que requieran. Para ello sería necesario instrumentar no sólo cursos de capacitación para el personal de apoyo de las Comisiones, en temas de gestión y contratación administrativa, sino también en dotar de personal semi-técnico o técnico que permita una real descentralización de las tareas (ayudante de arquitecto, técnico sanitario y técnico electricista para cada Comisión).
- c. Instrumentar procedimientos de auditoría que permitan mediante muestreo, evaluar la pertinencia de los trabajos diseñados y contratados por el Ente, la calidad de las obras realizadas por empresas constructoras y previa recomendación, aplicar directivas tendientes a normalizar las tipologías constructivas y adaptarlas a las exigencias que el medio y los requerimientos tecnológicos exigen.
- d. Ampliar la dotación de recursos humanos afectados a la Dirección Sectorial, principalmente en las Áreas técnicas, dado que resulta excesivo el número de locales con relación a cada profesional adscripto.
- e. Realizar cursos de actualización y capacitación de profesionales, técnicos y administrativos.

# DIRECCIÓN SECTORIAL DE RECURSOS HUMANOS\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

En 2005, la ANEP presentaba anomalías y deficiencias diversas en los aspectos estructurales y funcionales, bajos salarios, estilos autoritarios de conducción y una gestión poco participativa, asociada con la existencia de múltiples gerencias, la ausencia de un plan estratégico concertado de desarrollo, y la no concreción de una carrera administrativa para los funcionarios. En cuanto a los compromisos asumidos en la gestión, hay dos lineamientos estratégicos especialmente relacionados con los recursos humanos: LE1) “promover una conducción institucional democrática y respetuosa de los Derechos Humanos”, y LE2) “mejorar la gestión académica y administrativa de la ANEP en el marco de su conducción democrática”. Además, se enfatizó en la necesidad de reordenar la Institución, racionalizar los recursos asignados al ente y atender las necesidades de la gestión del personal; en particular, promover la carrera administrativa, reimplantando la práctica del concurso y, en su defecto, del llamado abierto a aspiraciones en la totalidad de los casos.

■ \* Referente: Director Toledo González.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

Con relación a LE1), se destaca especialmente el objetivo estratégico OE 3 (“Fortalecer la vinculación con los sindicatos y las Asambleas Técnico Docentes”). Con respecto a LE2), se destacan especialmente los objetivos OE 3 (“Dignificar las condiciones laborales de los funcionarios de la ANEP”), OE 8 (“Impulsar y continuar la reestructura administrativa de CODICEN”) y OE 12 (“Crear una cultura de solicitud de recursos financieros que describa lineamientos, objetivos, metas e indicadores para el seguimiento”).

### Acciones desarrolladas/Resultados:

- a) LE1/OE 3: Se mantuvo una fluida comunicación con los sindicatos y las ATD en todos los temas de interés mutuo; en especial, sobre el proceso de reestructura escalafonaria y sobre el diseño de cursos relacionados con la carrera de los funcionarios (en el marco de la Comisión Bipartita de Profesionalización de la Carrera Docente, en la que participó el Dir. Sectorial de Recursos Humanos). La reestructura de los escalafones no docentes concretada –previamente acordada con la CSEU redujo la amplitud de éstos, “fusionando grados a los que no corresponden descripciones de cargos diversas” (Circular 72/07);
- b) LE2/OE 3: I) Desde diversos ángulos, se trabajó el tema de las inequidades retributivas, aunque con resultados dispares, condicionados por las limitaciones presupuestales y por antecedentes complejos. En particular, se equiparó el nivel retributivo de los Jefes de Departamento del Escalafón “C” del CEIP y de los Especialistas en Contabilidad de la ANEP; se adecuó –por razones técnicas y de equiparación el grado mínimo de los cargos del Esc. “A” correspondientes a carreras universitarias de cuatro años o más de duración, que pasó en todos los casos a ser el 9; etcétera. II) Se concretó una política de formación/capacitación a funcionarios docentes y no docentes de la ANEP, en el marco del Proyecto de Inversión 920- Programa de Desarrollo Profesional para el año 2008, a través de cursos acordados con diversas instituciones externas (ONSC, UDELAR, Asociación Profesional de Posgrado de la República de Cuba afiliada a CLACSO, etcétera.). Muchos de estos cursos se han impartido por primera vez en la ANEP III) Se impulsó una política de concursos no docentes en el ente (concursos de ingreso públicos y abiertos ; múltiples concursos de ascenso a cargos de los Escalafones “C” y “F” en los Desconcentrados,



fundamentalmente, en el CEIP; regularización de diversas situaciones anómalas a través de la aplicación del mecanismo del concurso).

- c) LE2/OE 8: Se trabajó, en diversos grupos, el tema de la reestructura organizativa del Programa 01. En particular, se puso en práctica –aunque hay aspectos pendientes de concreción la estructura organizativa de las Direcciones Sectoriales de Planificación Educativa; Recursos Humanos y Educación de Adultos, con arreglo a criterios consensuados en la Comisión ANEP/UFC (supresión de Gerencias y de Áreas).
- d) LE2/OE 12: Se contribuyó con la formación de una cultura de solicitud de recursos financieros, a través de la concreción de múltiples instancias de formación.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

En opinión de esta Dirección Sectorial, algunos de los desafíos a enfrentar por la próxima administración son:

- a) Avanzar sustancialmente en la implantación de un sistema integrado de recursos humanos, a la luz de los principios y orientaciones de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” y de la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”.
- b) Rediseñar la estructura organizativa de la ANEP; en especial del Programa 01, donde en algunas dependencias subsisten los niveles organizativos de Gerencia y Área. Recién cuando culmine el proceso de reestructuración del Programa 01 en su totalidad, se podrá determinar la cantidad y características de los cargos que se estime indispensables para el servicio, crea (en algunos casos, transformando las vacantes existentes, que a la fecha no están financiadas), determinar las retribuciones correspondientes y realizar los concursos de ascenso que correspondan.
- c) Elaborar una base de datos de todos los funcionarios de ANEP, que permita la obtención de datos precisos y actualizados – “en tiempo real” sobre el personal. Continuar, a tales efectos, la coordinación de acciones con ONSC y otras instituciones.
- d) Continuar y profundizar las acciones de formación/capacitación (con UDELAR, ONSC, entre otras), previendo y resolviéndose la financiación

correspondiente. Lo mismo, en cuanto a otras acciones específicas de recursos humanos, asumiendo la interrelación de todas las funciones de RRHH.

- e) Avanzar sustancialmente en la aplicación del principio “a similar función, igual remuneración”, a nivel de la totalidad de los Programas de la ANEP (Circulares 76/07 y 15/09).
- f) Mejorar sustancialmente el nivel de cumplimiento de los cometidos de la División Servicios Médicos (ex Unidad de Certificaciones y Peritajes Médicos).
- g) Investigar las prácticas de recursos humanos que ocurren en todos los niveles de la organización, como insumo para la formulación de políticas, programas, etcétera.
- h) Revisar los diversos cuerpos normativos que regulan la actuación de los funcionarios de la ANEP, en un marco participativo, contando con el involucramiento de los sindicatos.

## Referencia

ANEP/CODICEN (2009) “Lineamientos y objetivos estratégicos, En: *Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal de la Administración Nacional de Educación Pública. Período 2005-2008. Junio 2009*”.

# **POLÍTICAS TRANSVERSALES**





# EDUCACIÓN DE ADULTOS<sup>1\*</sup>

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

- A. Según la Encuesta de Hogares Ampliada 2006, 340.000 eran las personas mayores de 15 años que no habían culminado estudios de Primaria. De ellos, 49.384 eran jóvenes entre 15 y 24 años y 14.832 los adolescentes de 13 a 15 años. De acuerdo a la Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo (DINEM) en 2006 habían 96.904 personas de la población inscrita al PANES mayor de 15 años sin completar primaria.
- B. Es posible señalar, por lo menos, dos problemas: uno de ellos se ubica en los pocos años de escolaridad que tiene la población adulta: el otro, en el escaso crecimiento de la formación en las nuevas generaciones, con un alto porcentaje de jóvenes por fuera del sistema educativo y del mundo del trabajo (63.000 de los desocupados son jóvenes).

\* Referente: Director Felipe Machín.

<sup>1</sup> Para una más amplia información sobre el tema, se sugiere la consulta del material elaborado por esta Dirección: "Memoria de Gestión 2005-2009. Informe sobre las acciones desarrolladas y los principales resultados obtenidos en el período".

- C. Ha sido evidente el poco espacio que tuvo la institucionalidad de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA), particularmente en su organismo especializado: la ANEP. El sistema educativo aparece como un todo integrado desde una perspectiva lineal que abarca el proceso de educación formal en todos sus niveles para toda la ciudadanía. Las administraciones anteriores carecieron de una política explícita en este campo, con incoherencias organizativas que provocaron superposición y duplicación de las prestaciones. Se intentó “invisibilizar” la EPJA, subsumiéndola en los subsistemas, difuminando sus espacios y dando más intervención al mercado y a las asociaciones de la sociedad civil. Como consecuencia, la EPJA no ha constituido un área de interés del mundo académico. Existe un evidente vacío en cuanto a investigación con marcos conceptuales iluminadores para este campo y que produzcan conocimiento académico relevante. El gasto educativo tampoco aparece desglosado el referente a la EPJA lo que descubre la falta de relevancia dado al tema.
- D. Una posible explicación de las carencias más arriba señaladas puede ser la autoimagen que se tiene del país, de altas tasas de alfabetismo y de la amplia cobertura educativa institucional en comparación con la región. A modo de ejemplo, cuando asume la anterior administración, la cobertura del Programa era en diez de los 19 departamentos que conforman el país. La atención de la población se realizaba casi en partes iguales entre el sector público y el sector privado, sin trabajos sistemáticos en cuanto a monitoreo y evaluación. El Programa era un programa montevideano. Montevideo ejecutaba 86,5% de las horas, mientras que el interior sólo llegaba a 13,5%. El resultado de esa política educativa fue la pérdida de especificidad respecto a la atención de la población objetivo, una escasa visibilidad pública y una oferta estancada en términos de distribución territorial.
- E. Nuestra respuesta como administración 2005-2009 fue manifestar la voluntad de dar los pasos necesarios como para instrumentar una propuesta que partiera de una lógica social, con la búsqueda de intervenciones metodológicas y espacios adecuados a las posibilidades de los destinatarios.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

1. La administración 2005-2009 de la ANEP destacó la centralidad de la educación formal como política inclusiva, como derecho y como camino para el desarrollo, en el entendido de que sin capital social no es posible desarrollo humano ni económico.

Para ello partió de la concepción de que la EPJA es diferente a la escuela, el liceo o la escuela técnica, tal como tradicionalmente se presentan y las consideramos. El EPJA demanda la diversificación de espacios, de la forma de ofertar servicios y de medios de enseñar y aprender, evitando así un modelo único y homogéneo. No sólo porque su población no es homogénea sino porque la mayoría de las personas que participan en los espacios educativos no pueden dedicarse la mayor parte del día al estudio. Esto se expresa en la valoración de los ritmos de aprendizaje; en una estructura de la oferta en términos de horarios y espacios, las formas de atención de los docentes, etcétera, organizada en función de las necesidades y de las posibilidades de los estudiantes.

2. La EPJA de la ANEP, durante este período, procuró estar estrechamente vinculada con las modalidades de la educación comunitaria y satisfacer así las necesidades de aprendizaje para el desenvolvimiento personal, para la vida familiar y social.
3. Se intentó mostrarla como una modalidad que tiene por finalidad atender las necesidades básicas de aprendizaje de personas jóvenes y adultas sumamente heterogéneas, con preferencia de zonas desfavorecidas y en el marco de una educación a lo largo de toda la vida, para la adquisición y desarrollo de capacidades y competencias y el mejoramiento de los desempeños que la vida cotidiana demanda.
4. Se fortalecieron las articulaciones con organismos públicos del país e internacionales, procurando tener la capacidad de ofertar diversas y variadas oportunidades para la culminación del nivel educativo correspondiente.
5. Se partió de los siguientes conceptos:
  - » la educación como derecho,
  - » la irrenunciable responsabilidad del Estado en garantizarla y
  - » en el marco de una concepción de educación permanente, promover

aprendizajes a lo largo de toda la vida, de todas las personas, en todo el país.

6. Objetivos generales:

- » Promover la articulación y complementariedad de la educación formal y no formal con el propósito de que, además de potenciar el valor educativo de ambas modalidades, se contribuya a la reinserción y continuidad educativa.
- » Coordinar las acciones educativas dirigidas a personas mayores de 14 años con prioridad en sectores del Estado y la sociedad civil que trabajan en la EPJA.

7. Objetivos específicos:

- » Alfabetización en cursos y espacios de EPJA.
- » Para el caso de las personas que no han completado la Educación Primaria.
- » Preparación y acreditación de Educación Primaria por medio de una prueba.
- » Llegar a personas que en el marco de la Educación Permanente, aspiran a mejorar su calidad de vida.

8. Para alcanzar el impacto a nivel social a que aspiraba la Administración, la implementación en terreno de la EPJA supuso generar una atención de las poblaciones objetivas (adolescentes desertores, población carcelaria, atención a la discapacidad, población de barrios marginales).

- » El área se estructuró en seis componentes con nuevas pautas de relacionamiento, priorizando el monitoreo y la evaluación:

espacios de EPJA; convenios con organismos del estado; educación en cárceles; discapacidad; convenios con asociaciones civiles y pruebas de Acreditación del Ciclo de Primaria.

Se puso el acento en la búsqueda de la expresión del alumno, de desarrollar la capacidad de participación en la vida social, cultural y económica (por ejemplo, con actividades como: arte dramático, plástica, música, tapiz, artesanías, cerámica, ajedrez).



- » Se realizó un trabajo coordinado de la educación formal y no formal de modo que propuestas no formales puedan ser consideradas por la ANEP en sus actividades de monitoreo y evaluación.
- » La educación en cárceles constituyó una línea de trabajo destacada. Por primera vez se logró que hubiera docentes en todas las cárceles del país. Esto colaboró con las disposiciones de la Ley N° 17.897, de humanización y modernización del sistema carcelario.
- » Se amplió la cobertura en todo el territorio, obteniendo en el interior los siguientes resultados:
 

En 2005, en diez localidades y en nueve departamentos del interior.

En 2009, en 76 localidades y en los 18 departamentos del interior.
- » Se formalizaron campañas de alfabetización (convenio con MIDES, por el Programa de Alfabetización: “En el país de Varela: Yo, sí puedo”).
- » Atención a la población de 13 a 17 años de edad (convenio con MIDES-Infamilia: “Programa Puente”).
- » Se incrementó el número de participantes.

	2 0 0 5	2 0 0 9
En Cursos y Espacios de EPJA	2.809	8.789
Prueba de Acreditación	469	770
TOTALES	3.278 estudiantes	9.559 estudiantes

- » En 2006 había un 42,8% de población con 25 o más años de edad con primaria como nivel máximo alcanzado. En el año 2008 disminuyó a un 41,4% (*Anuario Estadístico de Educación 2008*).

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

1. **Garantizar una propuesta educativa de calidad**, a lo largo de toda la vida, que promueva el acceso y la participación de las personas que no culminan los niveles educativos obligatorios, no estudian ni trabajan supone un especial énfasis en una educación integral e integradora, que prepare para la participación ciudadana y el mundo del trabajo. La EPJA debe reconocerse desde el derecho a la educación y reconceptualizarse como “educación permanente” e integrada en la ANEP, con políticas, objetivos y perfil de educadores explícitos, que le den una unidad dentro de la diversidad.
2. **Articular las instancias de EPJA dentro de la ANEP**; procurando aumentar la cobertura y mejorando la calidad. Fortalecer la EPJA en el seno de la ANEP supone: profundizar y consolidar la articulación entre los diferentes Programas Espaciales de los Desconcentrados e incluir y articular transversalmente la EPJA en las diferentes políticas públicas sectoriales, tales como salud, empleo, ambiente, vivienda, sociales y productivas; coordinar y supervisar los programas de la EPJA con la finalidad de potenciar la especificidad que la población requiere y las necesidades del desarrollo humano y social del país; investigar en el análisis de la relación entre los beneficiarios de este tipo de educación y el incremento de sus niveles de integración social y laboral. Al fin y al cabo, éstas son las principales motivaciones de las personas que acuden a los diferentes espacios de educación de jóvenes y adultos. Por ello este campo educativo específico constituye un escenario privilegiado para apreciar, en breves lapsos de tiempo, los eventuales cambios en la vida de los participantes y relacionar tales cambios con mayores grados de integración y participación en la sociedad.
3. **Articular políticas con organismos e instituciones externas a la ANEP**. Con el objetivo de fortalecer la viabilidad y efectividad de la EPJA, dentro de un marco común, tanto frente al Estado, como de la sociedad civil.
4. **Promover la complementariedad de la educación formal y no formal**. Con el propósito y convencimiento de que ambas contribuyen a la reinserción y continuidad educativa de las personas jóvenes y adultas.

5. **Promover perfiles de docentes de personas jóvenes y adultas acordes con los desafíos que presenta la realidad actual.** La definición de un perfil o perfiles de docentes específicos es sustancial a los efectos de lograr una educación acorde a las necesidades, intereses y problemas de las personas jóvenes y adultas.
6. **Dotar de recursos financieros que posibiliten el desarrollo de una oferta de calidad.** Internacionalmente se recomienda la asignación del 3% del gasto educativo, para los diferentes programas y proyectos de EPJA. En el próximo período se deberían asignar los recursos necesarios y que se puedan identificar asignándolos a una Unidad Ejecutora que pueda rendir cuentas y evaluar el costo-beneficio de esta política y de cada uno de sus programas.



# ENSEÑANZA Y VIGENCIA DE LOS DERECHOS HUMANOS<sup>1\*</sup>

En el actual período de administración, el CODICEN de la ANEP promovió y coordinó el desarrollo de políticas educativas transversales con el objetivo de impactar en todos los niveles del sistema educativo y con el fin de mejorar las condiciones de enseñanza en temas de alta relevancia social, dentro de las cuales se incluyó el respeto de los derechos humanos. Fundamento de las demás políticas como marco de acción y reflexión, apunta a construir espacios para aprehenderlos, ejercerlos y promoverlos; una política educativa general que fomente una cultura basada en derechos incorpora la educación en valores pero agrega las nociones claves de exigibilidad y responsabilidad que caracterizan a aquellos. La Dirección de Derechos Humanos se constituyó entonces con el objetivo de contar con un espacio orgánico especializado que a través de acciones concretas e instancias de asesoramiento, desarrollara un

\* Referente: Director Martín Prats.

<sup>1</sup> Para ampliar la información contenida en este informe de síntesis se puede recurrir los siguientes documentos: 1.- Informe Sobre Educación y Derechos Humanos de la Comisión de Derechos Humanos, diciembre 2007. 2.- Políticas Educativas y de Gestión 2005-2009 (CODICEN). 3.- "La educación pública desde una perspectiva de derechos humanos", Martín Prats en *Una transformación en marcha. Políticas instrumentadas por el CODICEN 2005-2009*, CODICEN, pág.155-182. 4- Dirección de Derechos Humanos del CODICEN. Los Derechos Humanos como un eje transversal de la política educativa. Acciones realizadas. Balance y Perspectivas (informe presentado a la Comisión de Transición, marzo 2010).

proceso de construcción permanente en coordinación con organismos y subsistemas relacionados con las áreas de su competencia; por esto, comenzó su trabajo coordinando con la Comisión de Derechos Humanos de la ANEP<sup>2</sup>.

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

A partir de las recomendaciones de la Comisión, la Dirección definió una estrategia apoyada en cuatro líneas:

- a.- **Asesoramiento permanente y directo al CODICEN** tanto sea en políticas generales de derechos humanos como en situaciones puntuales, enriqueciendo el análisis jurídico-administrativo a partir de la perspectiva más amplia que pueden aportar los compromisos asumidos por el Estado uruguayo en materia de derechos humanos.
- b.- **Incorporación del enfoque de derechos humanos** en distintas instancias formativas a través de cursos, talleres, charlas y conferencias.
- c.- **Generación de una red de referentes en derechos humanos** en los distintos ámbitos de la ANEP.
- d.- **Desarrollo de mecanismos de canalización y atención**, para los actores institucionales (docentes, estudiantes, funcionarios), en cuanto al planteo de situaciones donde sus derechos puedan estar siendo vulnerados.

Estas líneas han intentado efectivizarse en un plan de trabajo constituido sobre tres ejes y tres niveles de intervención, base para la planificación de actividades:

- i. El **fortalecimiento de capacidades conceptuales y procedimentales** en la amplia temática de los derechos humanos y Educación en Derechos Humanos;

<sup>2</sup> El objetivo de su conformación fue la elaboración de un Informe sobre Educación y Derechos Humanos con participación de actores institucionales (consejos, ATD), que fue presentado al CODICEN en 2007. A partir del informe se entendió la necesidad de trabajar en coordinación con los consejos desconcentrados y con diversos organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil en un proceso gradual que hiciera viable la obtención de los objetivos planteados como centrales.

- ii. la **incorporación de ejes transversales de derechos humanos** para el análisis y atención de distintas problemáticas vinculadas a la educación y la atención a situaciones de vulnerabilidad;
- iii. el **asesoramiento para la promoción de una política general de derechos humanos** para orientar las decisiones y las prácticas de la ANEP.

Para la efectivización de las actividades se consideraron tres niveles de acción:

- i. el nivel intrainstitucional, coordinando acciones con los distintos Consejos y Programas de la ANEP;
- ii. el nivel interinstitucional coordinando acciones de promoción y protección de los derechos humanos con otros organismos públicos y privados así como con organizaciones de la sociedad civil.
- iii. la cooperación internacional.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

En lo **intrainstitucional**, para los ejes fortalecimiento de capacidades, incorporación de las líneas transversales en derechos humanos y atención a situaciones de vulnerabilidad, se ejecutaron las siguientes acciones:

- » Consolidación de un equipo de trabajo y red de agentes promotores, inicialmente conformado por diez docentes pertenecientes a los distintos niveles de la ANEP, capacitados en un curso especial desarrollado en el año 2008.
- » Realización de talleres en todo el país sobre derechos humanos y género como herramientas para el trabajo en contextos críticos (2009) dirigido a docentes de Secundaria, con un impacto de aproximadamente 1000 docentes sensibilizados y potencialmente contactables para el trabajo en estas áreas.
- » Cursos de Educación y derechos humanos para docentes de la ANEP (2009). Con el objetivo de formar capacidades en los docentes de los distintos niveles, se desarrolló un plan de formación con evaluación, de cuatro módulos y 25 sesiones-clase (90 horas). Un total de 65 docentes

designados especialmente por sus consejos, completaron el proceso en su totalidad: 35 de Montevideo y 30 de Paysandú, y otros tantos solamente asistieron. Para 2010 se está instrumentando la segunda etapa de estos cursos dirigida a referentes departamentales.

- » Red Perspectiva de Género en la Educación (2009). Espacio de agentes de los distintos subsistemas cuyo objetivo es la incorporación de esta perspectiva para nuestro sistema de educación formal.
- » Elaboración del *Protocolo de intervención en situaciones de violencia intrafamiliar de los y las adolescentes en los centros de Enseñanza Media* (2009). Incluye la consulta a más de 1000 docentes, técnicos y adolescentes, en más de 70 centros educativos. Actualmente se está ajustando la publicación del documento, la realización del proceso de implementación y apropiación de la herramienta y la evaluación y registro de la percepción de los docentes.
- » Realización del Concurso de Creaciones Originales “Todos y todas por nuestros derechos (2009-2010)”, dirigido a las alumnas y alumnos de Educación Primaria y Ciclo Básico de Educación Media, a partir de la propuesta de presentación de afiches o producciones audiovisuales, priorizando la participación y el ejercicio de la libertad de expresión para la reflexión en torno a las relaciones de género. Participaron escuelas y liceos de 14 departamentos y centenares de niñas y niños.

Para el abordaje de los ejes en lo **interinstitucional** se trabajó en representación, y por designación expresa del CODICEN, en diversos ámbitos de coordinación, asesoramiento y apoyo a actividades<sup>3</sup>.

En el espacio de **cooperación internacional**, también en representación del CODICEN y a solicitud del MEC se participó en las siguientes instancias:

- » Proyecto OEA – FEMCIDI, Memoria y derechos humanos en el MERCOSUR (2008-2010).

<sup>3</sup> 1.- Comisión Nacional para un Plan Nacional de Educación en Derechos Humanos (Ley 18437 art. 110) . 2.- Comité de Erradicación del Trabajo Infantil. 3.- Proyecto “Construyendo Futuro con Trabajo Decente”. Se desarrolla a partir de un Convenio firmado en diciembre del 2006 con el MTSS y el MEC y ha capacitado en esta temática hasta el momento a 600 docentes de Enseñanza Secundaria y Técnico Profesional de todo el país. 4.- Inmujeres (MIDES). Aquí están desarrollando acciones en pro de la incorporación del campo temático Género en tanto una de las dimensiones fundamentales para una Educación en Derechos Humanos. 5.- Consejo Nacional Consultivo de Lucha contra la Violencia Doméstica. 6.- Comisión Honoraria contra el Racismo, Xenofobia y Toda Otra Forma de Discriminación (Ley 17.817).



- » Grupo de Trabajo del MERCOSUR Educativo: Materiales didácticos y derechos humanos (2006-2009).
- » Jornadas de Cooperación Educativa con Iberoamérica sobre Educación y Cultura de Paz. UNESCO-AECID-IIDH (2006-2010).

Para el eje de asesoramiento en la promoción de una política general de derechos humanos se han priorizado:

- » El asesoramiento y asistencia a los distintos programas del CODICEN o los Consejos de Educación (Dirección de Planificación Educativa, Programa de Educación para la Salud, Programa de Educación Sexual y otros).
- » Asesoramiento directo al CODICEN.
- » Atención a funcionarios ante demandas concretas.
- » Propuesta para la constitución de referentes de centros educativos para la defensa y promoción de los derechos humanos (2010)

### **3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS**

Las actividades realizadas en el período 2005-2009 muestran resultados alentadores: hoy se expresa de manera clara la política de derechos humanos decidida por el CODICEN y se han recibido múltiples insumos que pueden servir de base para acciones futuras. También y afortunadamente, la implementación de esta política ha despertado mayores exigencias para el sistema educativo: docentes que demandan más formación en el tema, creación de distintos espacios de intercambio de experiencias, nuevas y mayores instancias de participación y debate. Estos desafíos requieren el rediseño de la estrategia general de trabajo de cara al próximo quinquenio. Entre ellas se han revelado como prioritarias:

1. Consolidar el espacio institucional dentro del CODICEN, fortaleciendo las líneas de coordinación con los distintos consejos, así como clarificar sus competencias y alcance en lo referente a asesoramiento.
2. Reafirmar y ampliar el abordaje integrador y transdisciplinario, priorizando lo educativo con un fuerte apoyo en las dimensiones jurídica y social.

De esta manera, la Dirección, como articuladora de una línea transversal, debe potenciar su capacidad de asesoramiento en el diseño de las políticas generales del organismo y para ello se debe avanzar en estas líneas:

- a. Sistematizar las capacidades instaladas, problemas, buenas prácticas y potencialidades desarrolladas hasta el momento en nuestro sistema educativo.
- b. Desarrollar más ampliamente actividades de sensibilización de los colectivos docentes y las comunidades educativas en todo el país.
- c. Formar en competencias de planificación y gestión educativa desde la perspectiva de derechos humanos para conformar una vasta red nacional de agentes multiplicadores que los sustenten.
- d. Pensar en la habilitación de mayores espacios de participación en base a propuestas concretas de la comunidad educativa.
- e. Avanzar en la reflexión sobre los ejes transversales para una perspectiva de derechos con mayor presencia en la formación y perfeccionamiento docente.
- f. Delinear estrategias de tratamiento preferencial a ciertas líneas transversales como pueden ser la protección integral del niño, niña y adolescente, la perspectiva de género, el eje de la no discriminación por cualquier causa, origen o condición, la participación y la libertad de expresión, el trabajo digno, la educación para la prevención de violaciones masivas a los derechos humanos y el valor de la memoria, entre otras.
- g. Definir propuestas para que la gestión de los centros educativos se fundamente en estilos de convivencia estrechamente vinculados al respeto integral de los derechos humanos, la cultura de paz y la dimensión ética que debe revestir a la educación. Considerando a esto como un ingrediente fundamental para aumentar los logros de aprendizaje dada la fuerte correlación existente entre la mejora en aspectos relativos a la convivencia, la formación ciudadana y en derechos humanos, y los buenos resultados académicos alcanzados en las asignaturas curriculares.

## Referencia

Prats, Martín (2010) La educación pública desde una perspectiva de derechos humanos. En: *Una transformación en marcha. Políticas instrumentadas por el CODICEN (2005-2009)*, ANEP/CODICEN, Montevideo.

# POLÍTICAS LINGÜÍSTICAS\*

Uruguay tiene una ya larga tradición de enseñanza de lenguas extranjeras en la Educación Pública. Sin embargo, hasta 2007, las políticas lingüísticas en relación a la primera lengua, segundas lenguas y lenguas extranjeras no habían sido pensadas y formuladas en un conjunto sistemático que permitiera visualizar objetivos claros de corto, mediano y largo plazo. Esta formulación fue posible mediante la conformación de la Comisión de Políticas Lingüísticas en la Educación Pública, integrada por docentes y especialistas de la ANEP y de la Universidad de la República, en el área del Español y las lenguas extranjeras, que produjo una serie de documentos e informes técnicos con una propuesta global para la organización del dominio del lenguaje en la educación<sup>1</sup>. En 2008 se conformó el Programa de Políticas Lingüísticas que comenzó a implementar acciones hacia la concreción de esas políticas.

El objetivo último y general de la propuesta es lograr ciudadanos lingüísticamente libres y seguros en su vinculación con su lengua de origen, competentes en las variedades escritas y formales del español y plurilingües, con conocimiento instrumental de lenguas extranjeras, algunas establecidas como obligatorias (inglés y portugués) y otras a elección de acuerdo a los

\* Referente: Coordinadora Claudia Brovetto.

<sup>1</sup> ANEP (2008) Documentos de la Comisión de Políticas Lingüísticas en la Educación Pública, en [www.anep.edu.uy](http://www.anep.edu.uy).

intereses individuales y de la comunidad. Es un objetivo ambicioso pero posible. Las bases están sentadas, las estrategias para alcanzar esta realidad son variadas y requieren del trabajo en equipo desarrollado transversalmente.

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

1. Lengua, libertad e integración. La experiencia de los alumnos y los docentes en relación a la dimensión lingüística de la educación debe propender al ejercicio de la libertad, en tanto sujetos sociales integrados a comunidades, ciudadanos abiertos al conocimiento e individuos singulares.
2. La lengua escrita. La lengua escrita y las variedades formales del lenguaje deben ser los objetivos centrales en el proceso de enseñanza. Para el individuo, este proceso ocurre a lo largo de toda su experiencia en el sistema educativo.
3. La lengua de origen. Se debe reconocer y respetar la condición de hablantes de docentes y alumnos y el vínculo singular con las variedades lingüísticas que cada uno trae consigo.
4. El uso de la lengua y el saber sobre la lengua. En el proceso de enseñanza es necesario establecer distinción entre el uso de la lengua oral y escrita y las lenguas como objeto de análisis y conocimiento metalingüístico. Ambas dimensiones de trabajo con lo lingüístico deben tener lugar en ese proceso.
5. El lenguaje posibilita el conocimiento. Más allá de las asignaturas específicamente lingüísticas, se considera que el lenguaje es el soporte y el articulador transversal de la producción y la enseñanza del conocimiento en cualquier área.
6. Uruguay lingüísticamente heterogéneo. Existen en Uruguay normas lingüísticas disímiles entre sí (una norma “rioplatense” en el sur, otra “litoraleña” en el oeste y otra en contexto de bilingüismo con el portugués en el noreste), y disímiles respecto a las del español peninsular o a la de un posible español general. Existen también variedades lingüísticas no españolas, entre las cuales se destacan el portugués del Uruguay y la lengua de señas uruguaya (LSU) propia de las comunidades sordas, que tienen el carácter de lengua materna para determinados grupos humanos.

7. Las lenguas extranjeras. Las segundas lenguas y las lenguas extranjeras constituyen un componente fundamental en la formación del individuo, en virtud de sus potenciales papeles en la ampliación del acceso a la información, de la participación social y cultural y de su contribución al desarrollo cognitivo. La oferta plurilingüe, con las modalidades y flexibilidades que cada subsistema permita, es la que se considera deseable, tomando en cuenta la variedad de situaciones, grupos humanos e intereses.
8. Articulación y coherencia. El sistema educativo deberá asegurar la articulación y la coherencia de los principios rectores a lo largo de todo el proceso formativo.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

**Español primera lengua (L1).** El objetivo de la educación en materia de enseñanza del español como L1 se centra en los niveles formales y altos de la lengua, típicamente asociados a la escritura. Se propone también la enseñanza explícita del manejo del discurso oral, aspecto que no ha sido contemplado en la tradición educativa uruguaya. También en relación al español, se considera fundamental pensar la lengua como el articulador de los aprendizajes de todas las disciplinas.

**Enseñanza de lenguas extranjeras.** En materia de enseñanza de lenguas extranjeras, ANEP ha definido la enseñanza de inglés y de portugués como lenguas obligatorias, y la enseñanza de una tercera lengua extranjera a elección. El inglés se enseñará desde 1<sup>er</sup> año de Educación Primaria (o Inicial 5) y a lo largo de todo el ciclo de Primaria y Media Básica, y el portugués desde 5<sup>o</sup> año de Primaria por tres años. Es importante resaltar en este espacio que se trata de una propuesta esencialmente plurilingüe, en su concepción y sus objetivos, así como en su capacidad de albergar propuestas específicas provenientes de intereses de comunidades particulares.

**Educación en región fronteriza.** Para la región fronteriza con Brasil, dada su condición de sociedad bilingüe ampliamente estudiada desde ámbitos especializados, se recomienda la educación bilingüe español-portugués desde el inicio de la escolarización (Educación Inicial y Primaria), con la posterior introducción de otras lenguas no antes de 5<sup>o</sup> año de Educación Primaria.

**Educación para las personas sordas.** La CPLEP reafirma la importancia del trabajo con la Lengua de Señas Uruguaya en todos los niveles educativos. Esta área también ha sido profusamente estudiada a nivel local y fuera del país.

**Generación de un marco y objetivos comunes a todos los docentes de lenguas extranjeras** que dé orientación a la profesión del docente de lenguas.

- a) Publicación, distribución y discusión de materiales técnicos acerca de las políticas lingüísticas definidas por la ANEP.
- b) Realización de dos foros nacionales de lenguas extranjeras (2008 y 2009), con conferencistas nacionales y extranjeros y con amplia participación de docentes.
- c) Elaboración de un boletín electrónico de cuatro números por año con el objetivo de difundir logros, eventos y acontecimientos en el área de las lenguas extranjeras.

**Ampliación de la cobertura en segundas lenguas y lenguas extranjeras** y avances en la institucionalización de programas de lenguas

A nivel de Educación Primaria se han operado dos cambios tendientes a la incorporación estable y sistemática de las lenguas extranjeras en el currículo: se creó el Departamento de Segundas Lenguas y Lenguas Extranjeras; y se incorporó en el nuevo Programa Escolar la enseñanza del inglés y del portugués. La cobertura de enseñanza de inglés es aún modesta (aproximadamente 10% de los niños participan de los programas de enseñanza de inglés). En relación al portugués, se continuó el proceso de incorporación en las escuelas de la zona fronteriza bilingüe, donde la cobertura se multiplicó por diez: de 660 niños en 2005, a 6.800 en 2009.

### **Mejora de la calidad de la enseñanza de lenguas**

- a) Profesores Articuladores Departamentales (PAD). En Enseñanza Secundaria se creó la figura del PAD en el área de inglés, con el objetivo de orientar, acompañar y apoyar la labor de los docentes de aula.
- b) Acreditación de aprendizajes de inglés. En 2007 se creó la Comisión de Acreditación en la órbita del Consejo de Educación Secundaria con el

objetivo de ofrecer a los estudiantes de Enseñanza Media la posibilidad de obtener acreditaciones de sus conocimientos de inglés válidas fuera del sistema educativo a través del rendimiento de pruebas estandarizadas.

- c) Formación continua para los docentes. En el área de inglés se ejecutaron proyectos de desarrollo profesional y formación permanente para los docentes en ejercicio.

### **Formación de docentes de lenguas extranjeras**

En el componente de formación docente se dieron transformaciones profundas en materia de lenguas extranjeras en este período, que fueron llevadas adelante por el recientemente creado Departamento de Lenguas Extranjeras. Se espera ver el impacto de estas transformaciones en los aprendizajes en el próximo período. A continuación se presenta una síntesis de los principales proyectos en esa área:

- a) Creación de nuevas carreras. Se abrió por primera vez la carrera de formación de profesores de portugués, con dos sedes (Montevideo y Rivera) y se reabrió el profesorado de francés, en convenio de ANEP con la Universidad de Bourgogne.
- d) Docentes de inglés para Primaria. Se crearon dos programas: una certificación para maestros de Primaria y estudiantes de 4º de Magisterio con conocimientos de inglés; y otra para docentes en ejercicio, con experiencia en el trabajo en Educación Primaria, con el nivel de lengua adecuado, pero sin formación docente.

### **3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS**

Los desafíos para la próxima administración en materia de lenguas pueden resumirse en dos: ampliación de la cobertura y mejora de la calidad de los aprendizajes. Hacia la concreción de estos objetivos marco se proponen las siguientes acciones:

- 1) Español. En el área de la enseñanza del español no se han llevado adelante políticas transversales y los niveles de desempeño de los estudiantes se consideran en general insuficientes. El Programa de Políticas Lingüísticas propone:

- » el trabajo con los docentes de diversas disciplinas para la enseñanza explícita de la escritura, asociada a cada disciplina, y
  - » la generación de un programa de acreditación de español primera lengua.
- 2) Inglés. Elaboración de un plan de expansión progresiva de la enseñanza de inglés en Primaria. Paralelamente a la incorporación de nuevas escuelas al programa mediante la titulación de más profesores, será necesario incorporar nuevas formas de aprendizaje de inglés con apoyatura electrónica en el Plan Ceibal.
  - 3) Portugués. En zona fronteriza bilingüe, se propone la universalización de la enseñanza de portugués. Por otro lado, es necesario comenzar a introducir la enseñanza de portugués en el sur del país, que será posible en la medida en que se extienda el tiempo pedagógico.
  - 4) Otras lenguas extranjeras. Extender la oferta a través de los Centros de Lenguas Extranjeras, que incluya a estudiantes de Bachillerato y de Formación Docente de todas las disciplinas.
  - 5) Implementación de una propuesta de posgrado en enseñanza de lenguas extranjeras.
  - 6) Afianzar y generar nuevos programas de mentorazgo, orientación, acompañamiento docente y supervisión de profesores, que permita a los docentes mejorar sus prácticas de aula.
  - 7) Implementación de un sistema de supervisión de docentes que apunte a la responsabilidad institucional del docente en el logro de aprendizajes por parte de los estudiantes.
  - 8) Extender el programa de acreditación de aprendizajes en lenguas extranjeras para estudiantes y docentes, en distintos niveles y en todas las lenguas.

## Referencia

Brovetto, Claudia (2010) “Las políticas lingüísticas de la ANEP: balance y perspectivas”. En: *Una transformación en marcha. Políticas instrumentadas por el CODICEN (2005-2009)*, ANEP/CODICEN, Montevideo.



# EDUCACIÓN SEXUAL<sup>1\*</sup>

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

El desarrollo de la educación sexual en el sistema educativo público ha estado rodeado de polémica. En las últimas décadas, sucesivos intentos de incorporarla finalizaron de modo abrupto y otros no pudieron consolidarse.

La administración que asumió en 2005 recogió una larga aspiración del cuerpo docente y de la sociedad civil, e integró la educación sexual entre sus políticas prioritarias, asumiendo la sexualidad “como un eje clave del desarrollo en la niñez y adolescencia, entendiendo que tiene un papel protagónico en el proceso de organización de la identidad de las personas y que constituye un derecho humano inalienable”, y estimó “necesaria e inaplazable la incorporación final de la educación sexual al sistema educativo uruguayo”. Así fue que la Comisión de Educación Sexual del CODICEN de la ANEP inició su funcionamiento en marzo de 2006 con el cometido de “elaborar un proyecto programático que apunta a la incorporación de la educación sexual en el proceso educativo integral de las y los alumnos, basado en un contexto

\* Referente: Coordinadora Stella Cerruti.

<sup>1</sup> Es la síntesis del Informe presentado a CODICEN en marzo 2010 que resume la trayectoria del PES. Por referencias que permitan profundizar los contenidos de esta síntesis recurrir a dicho Informe y sus Anexos.

de desarrollo, salud y derechos que potencie la construcción de ciudadanía”. Como fruto del trabajo de la Comisión se elaboró de modo participativo la propuesta titulada: “La incorporación de la Educación Sexual en el Sistema Educativo Formal: una propuesta de trabajo”, aprobada por las autoridades del CODICEN en noviembre de 2006. A partir de dicha aprobación se puso en marcha un Programa Nacional de Educación Sexual (PES) con el que comenzó a hacerse efectiva la incorporación de la temática al proceso educativo en todos los niveles del sistema.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

Las líneas estratégicas establecidas a nivel del sistema educativo se dirigieron a: la consolidación del equipo de trabajo, el diseño, planificación y ejecución de las distintas formas de incorporación curricular, la formación de las y los docentes, la producción de conocimiento (Centro de Documentación y Referencia, investigaciones, producción de documentos de profundización). Del mismo modo se efectuaron articulaciones interinstitucionales con ministerios, institutos públicos y privados y sociedad civil y se desarrollaron dos evaluaciones acerca del funcionamiento del Programa a fines 2007 y de 2009.

Los logros de este proceso en una primera etapa (2006-2008) pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) La educación sexual se legitimó y fortaleció como espacio pedagógico creándose las comisiones en cada subsistema, y se conformaron y profundizaron los espacios en el sistema educativo para su abordaje específico.
- b) Se construyó su viabilidad institucional.
- c) Se diseñó la incorporación de la educación sexual en los diferentes niveles del sistema educativo:
  - » CEP – Incorporación de la temática en los nuevos programas.
  - » CES – Creación de la figura del docente referente.
  - » CETP – La reformulación de los nuevos programas incorpora los Talleres curriculares de Educación de la Sexualidad en los Ciclos Básicos Tecnológicos Urbanos y Rurales con carácter obligatorio.

- » DFPD – Seminarios en el 2º año de la malla curricular de la formación de grado y áreas definidas en otros espacios disciplinares.
- » Educación para la Salud – Participación de los Docentes Educadores para la Salud.

- d) Se iniciaron las acciones curriculares a la Enseñanza Media
- e) Se movilizó a un gran grupo de docentes en torno a la temática, ya sea en actividades formativas como en otras tales como comisiones, debates, elaboración de propuestas curriculares. Esto implica que se cuenta con una masa crítica de docentes en todos los subsistemas, en la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente y en Educación para la Salud.

A partir de junio de 2008 se consideraron dadas las condiciones de factibilidad y sustentabilidad para el inicio de una **segunda etapa del Programa**, en la que se enfatizó particularmente en la calidad del proceso educativo ofrecido y que a la vez extendiera y profundizara la incorporación de la educación sexual en el sistema. Al respecto, se definió: **1.** Institucionalización del Programa en la matriz estructural del sistema educativo, en la Dirección Sectorial de Planificación Educativa y la incorporación del área de Producción de Conocimiento, y **2.** Ejecución del Proyecto UNA-ONU en su contenido G, lo cual hizo posible la concreción de las estrategias definidas y el funcionamiento del Programa, así como el desarrollo de sus diferentes áreas hasta el 30 de junio de 2010. El año 2008 fue el de consolidación, crecimiento y ubicación institucional del Programa, lo cual marcó un salto cualitativo que tuvo consecuencias positivas en la producción del Programa, especialmente visible en el segundo semestre de dicho año.

**Los logros obtenidos en esta segunda etapa (2008-2010) aún en fase de concreción** se sistematizan en dos grandes ámbitos: operativo y de producción de conocimiento.

- a) **Ámbito operativo**
- » Se institucionalizó el Programa, a partir de su integración a la Dirección Sectorial de Planificación Educativa del CODICEN.
  - » La ejecución del Proyecto UNA-ONU en su contenido G confirió viabilidad y sustento operativo al PES para desarrollar las estrategias previstas para el mediano plazo, lo que hace posible rescatar los aspectos sustantivos para su incorporación presupuestal definitiva al Sistema Educativo.

- » Se consolidó el equipo de trabajo del PES y la articulación de tareas
- » Se puso en funcionamiento el Centro de Documentación y Referencia del PES y están instalados y operativos los Centros Departamentales en el resto del país. Se adjudicaron horas a los docentes referentes de Formación Docente para su atención y dinamización.
- » Se organizaron y/o consolidaron los grupos departamentales en todo el país, donde se encuentran docentes de los distintos subsistemas y otros actores institucionales y de la sociedad civil. En varios departamentos se han establecido foros de profundización con el aporte de la plataforma del PES.
- » Se desarrollaron y articularon nuevas acciones con otros actores institucionales y de la sociedad civil.
- » Se fortalecieron las redes regionales de educación sexual y el intercambio con otros países latinoamericanos.

b) Producción de conocimiento

- » Para profundizar la calidad de la educación sexual implementada en los distintos niveles del sistema, se consolidaron vínculos e intercambios continuos con distintas Facultades de UDELAR, Sociedades científicas y centros académicos a nivel nacional e internacional.
- » Se pusieron en marcha tres líneas de investigación, base fundamental del área de producción de conocimientos de las cuales están finalizadas y ofrecen interesantes aportes para enriquecer la práctica educativa.
- » Se profundizó en la formación de las y los docentes vinculados a la educación sexual en todo el sistema a través de diversas modalidades con una carga horaria significativa y adecuada a los procesos formativos, lográndose una importante cobertura.
- » Puesta en marcha del Departamento de Educación a Distancia, que buscó satisfacer la creciente demanda por parte de los actores del sistema.

- » Se produjeron materiales de profundización y consulta elaborados por especialistas del país y la región y se incorporó una rica bibliografía al Centro de Documentación.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Se señalan grandes áreas en las cuales será preciso continuar desarrollando y profundizando el proceso iniciado con la creación del PES:

- a. Ante la vigencia de la nueva Ley General de Educación resulta necesario establecer las bases de su operativa para que se institucionalice de hecho, a través del Presupuesto Nacional al Sistema Educativo ya que hasta junio del 2010 el Programa depende, para su funcionamiento, de fondos de la cooperación internacional.
- b. De acuerdo a la decisión de las futuras autoridades referida a la necesidad de continuar con el funcionamiento del PES será sustancial rediseñar un equipo de trabajo de acuerdo con las estrategias que amplíen y profundicen los avances logrados.
- c. Fortalecimiento del trabajo con los subsistemas, a partir del desarrollo de las comisiones o de la institucionalidad que se considere más pertinente.
- d. Desarrollo y profundización de la formación de las y los docentes a través de diversas modalidades.
- e. Desarrollo del área de producción de conocimiento, que busque una aproximación permanente a las realidades de vida de niñas, niños y adolescentes para adecuar la propuesta educativa a las reales necesidades en la materia.
- f. Consolidación y funcionamiento permanente de los grupos departamentales articulados con la dinámica del PES para construir un sistema reticular con otras instituciones públicas y privadas de modo de sentar las bases operativas para la implementación de la Política Nacional en Educación Sexual.
- g. Establecer un proceso de evaluación permanente que contemple la planificación, el proceso, el impacto del Programa y sus alcances.

## Referencia

Cerruti Basso, Stella (2010) “La educación sexual: una política estratégica para el sistema educativo público uruguayo”. En: *Una transformación en marcha. Políticas instrumentadas por el CODICEN (2005-2009)*, ANEP/CODICEN, Montevideo.

## HISTORIA RECIENTE\*

A partir de noviembre de 2005 comenzó a ponerse en práctica una política vigorosa para la incorporación de la enseñanza de la historia reciente en escuelas y liceos. Las medidas apuntaban a lograr efectos en el largo plazo, a través de la modificación de planes y programas en todos los niveles, desde la formación docente hasta la enseñanza en las escuelas primarias; pero también buscaban un efecto inmediato para capacitar a los docentes en servicio.

La demanda por la enseñanza del pasado reciente en los programas es un resultado del proceso de maduración social de la temática. La decisión adoptada en noviembre de 2005 por el CODICEN se alineaba con los desarrollos recientes de la temática de los derechos humanos y significaba la efectiva continuación de una tendencia iniciada desde la instalación del primer gobierno democrático en 1985, y mantenida en decisiones adoptadas (pero no necesariamente aplicadas) por cada uno de los consejos que actuaron desde entonces; el aspecto novedoso de esta decisión radicaba en la inclusión del tema en los programas de los últimos años del ciclo escolar.

■\* Referente: Coordinador Carlos Demasi.

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

La puesta en marcha del proyecto implicó varios pasos, ya que en la práctica de la enseñanza la innovación no se produce por una simple decisión de la autoridad; es necesario que los docentes tengan lineamientos claros y dispongan de los elementos (bibliografía para preparar sus clases, y documentos y otros recursos para su manejo didáctico) adecuados para un enfoque verdaderamente profesional de la temática en el aula. Por esa razón las resoluciones del CODICEN cubrieron tres aspectos: por un lado, el 25 de octubre de 2005 encomendó a los consejos desconcentrados y a la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente la adecuación de los programas para incluir la historia mundial, regional y nacional en el último medio siglo, lo que significaba la puesta en práctica de una recomendación realizada por la Comisión para la Paz. Esta resolución no tenía la pretensión de instaurarla como “versión oficial” (como pretendió hacerlo el decreto de 16 de abril de 2003); por el contrario, previó la implementación de cursos sobre ese período histórico dirigidos a maestros y profesores, y encargó también la recopilación de material bibliográfico de libre acceso en la web de ANEP, que diera cuenta de las diferentes visiones académicas y que aportara variedad de documentos. De esa forma se introducía la temática en los programas y, a la vez, se permitía el acceso de los docentes a los materiales necesarios para estructurar sus cursos y preparar sus clases. La simultánea puesta en marcha de estos tres aspectos es el punto central de todo el proyecto, ya que permite la incorporación de los nuevos contenidos programáticos salvaguardando la libertad de cátedra y la autonomía docente. Paralelamente, en una perspectiva de más largo plazo, se incluyó la temática en los programas de formación docente, para que se integrara como un aspecto formativo y de contenido a la actividad de los futuros enseñantes.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

En el proceso de la modificación de planes de los institutos de formación – el Plan Nacional Integrado de Formación Docente 2008– el tema se incorporó a los nuevos programas tanto para la formación de maestros como para la de profesores. En el programa de Historia (curso único) para Magisterio se hace especial hincapié en la enseñanza del pasado reciente. Más adelante el tema es retomado en los “Talleres de Profundización Teórica y Apoyo a la Práctica



Docente” de 3<sup>er</sup> y 4<sup>o</sup>, en los que la “historia reciente” aparece en primer lugar en la lista de sugerencias temáticas. En lo referente a la formación de profesores de Historia, el programa del curso de 4<sup>o</sup> año (“Historia del Uruguay de 1930 a nuestros días”) incorpora como unidades temáticas el estudio de “La dictadura (1973-1984)” y de “La democracia recuperada (1985-2004)”. Además, el programa abre la posibilidad de profundizar algunos aspectos que se incorporen como eje temático de los seminarios-taller previstos en el nuevo plan.

También fue necesario atender a la capacitación de los docentes en actividad, algo que parecía urgente visto el retraso que existía en la enseñanza de la temática; a los efectos de impulsarla se previó la realización de cursos y la recopilación de materiales para su acceso en la web. Para eso se realizó la convocatoria para dictar cursos para los maestros y profesores que manifestaran interés (ya que no en todos los cursos de Primaria o de Secundaria se incluyen estas temáticas). En noviembre de 2005 se realizó un llamado abierto a los docentes que aspiraran a dictar estos cursos y a elaborar una guía didáctica con bibliografía y documentos para apoyo de los docentes. Como resultado de este llamado fueron seleccionados nueve docentes para el dictado de los cursos, y tres para hacerse cargo de la elaboración de la guía.

Aquí, como muchas veces ocurre, la realidad obligó a modificar los planes. La convocatoria a interesados para recibir los cursos movilizó rápidamente al cuerpo docente de todo el país y en poco tiempo se registraron más de 2.000 inscripciones, lo que volvió imposible la realización de clases presenciales; por esa razón se decidió difundir las clases por televisión, algo que no estaba en el proyecto original. Por la fuerza de la necesidad, el curso que estaba pensado para realizarse en forma presencial se transformó en un ciclo de 34 programas de poco menos de una hora de duración que fueron difundidos por el canal estatal en la segunda mitad del año 2006. Con el título *Medio siglo de Historia, Uruguay y el Mundo 1945-2004*, se organizó en tres partes: “Historia del Mundo Actual”, “Historia del Uruguay: 1945-1971” y finalmente “Historia del Uruguay: 1971-2004”. Así se facilitó a los docentes los medios para iniciar la aplicación inmediata de la resolución, actualizando su información y su formación, sin que eso implicara fijar una interpretación. La clase transmitida por televisión brindó un relato que cumplía una doble función: por un lado, proporcionaba un curso de actualización que acercaba a los docentes los resultados de investigaciones recientes y resumía algunos debates académicos sobre los temas; pero, a la vez podía, utilizarse como un texto de base a partir del cual el docente podía armar su clase de acuerdo a

sus propias opciones didácticas y metodológicas. Es claro que este proceso de adaptación/transformación que cada docente realiza a partir de los contenidos transmitidos por esa vía es una instancia ineludible ya que no es posible trasladar el discurso didáctico tal como aparece enunciado en los programas televisivos al formato de una clase de aula.

La propuesta didáctica de cada docente surge de la combinación de estos tres elementos (enunciación programática, cursos de apoyo, materiales accesibles). Como puede imaginarse, ésta será tan variada como puede serlo la diversidad de situaciones de aula en cada lugar del país. La guía aporta a los docentes una amplia muestra de las posiciones académicamente sostenibles (que son muchas y diversas en sus opciones metodológicas e interpretativas), y también encuentra un repertorio de documentos con los que el docente puede apoyar los análisis y propuestas de ejercitación que le parezcan convenientes. Pero así como no se incluyó dentro de ese repertorio ninguna señalización que haga pensar a los docentes que alguna interpretación sea “mejor” que otra, tampoco se aplicó ningún tipo de censura ni de descarte de interpretaciones que circulan en el ámbito académico. Corresponde a cada docente la tarea de elaborar su curso, con los apoyos que le proporciona la institución para todos en general, sobre la que se superpone la selección de opciones que haga cada uno.

Por otro lado, en cierta medida (que en la práctica resultó bastante limitada), se abrió espacio para un debate social sobre los episodios del pasado reciente que estimuló el cotejo de diferentes visiones de los hechos. Por un momento pareció que se iniciaba esta instancia largamente demorada en la sociedad uruguaya, cuando columnistas de opinión y ciudadanos anónimos comenzaron a contraponer sus visiones. Pero ese momento pasó muy rápido y el debate, tal como se instaló (fuertemente condicionado por estrategias político-partidarias), no contribuyó a aclarar los problemas relativos a la enseñanza del pasado reciente ni a jerarquizar su calidad.

### **3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS**

Si bien todavía es muy pronto para intentar un balance, de la experiencia recogida ya pueden adelantarse algunos aspectos de importancia, todos ellos vinculados con la centralidad que adquirió el tema y la preocupación por su enseñanza. Esto configuró una nueva jerarquización en el espacio discursivo

donde mostraron su dinamismo algunos agentes que hasta entonces habían sido claramente marginados.

En principio es de destacar el amplio espacio de participación que tuvieron los docentes en la instrumentación de las políticas impulsadas desde el CODICEN, algo que tiene particular relevancia en este caso porque mostró al cuerpo docente que la opción por la autonomía y la profesionalización iba más allá de los discursos.

Simultáneamente, la enseñanza del pasado reciente obligó a ordenar y difundir algunos relatos que circulaban en comunidades más reducidas y que debieron hacerse públicas para no correr el riesgo de desaparecer. De esa forma los estudios del pasado reciente salieron del aislamiento en el que permanecieron durante los largos años, para transformarse en tema de análisis permanente en sectores cada vez más amplios de la sociedad.

Por último, la modificación de planes y programas puso a la enseñanza uruguaya a tono con las propuestas de los organismos internacionales que se han ocupado de dilucidar y explicitar los problemas de la enseñanza en general y la de los derechos humanos en particular, y de sugerir caminos y estrategias para mejorar su impacto en la sociedad. La coincidencia entre los criterios internacionales y las definiciones a nivel nacional representan también un paso en dirección a la modernización de la enseñanza, un objetivo siempre proclamado pero que durante dos décadas permaneció postergado.

Puede afirmarse que el resultado visible del impulso inicial es ampliamente favorable, pero no debe perderse de vista lo que aún falta. La efectiva introducción de la historia reciente en las aulas es un proceso lento que todavía debe superar obstáculos poderosos en todas las instancias intermedias del sistema educativo y en la sociedad, antes de transformarse en una rutina en permanente perfeccionamiento; pero la promesa de sus resultados es un estímulo importante para mantener el esfuerzo. Esto es particularmente importante en el caso de Uruguay, donde el debate social sobre el tema del pasado reciente estuvo paralizado durante años.

## Referencia

Demasi, Carlos (2010) “La enseñanza de la historia reciente: debates y resultados”. En: *Una transformación en marcha. Políticas instrumentadas por el CODICEN (2005-2009)*, ANEP/CODICEN, Montevideo.



# RELACIONES LABORALES\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Al comienzo de la actual gestión no existía en el sistema educativo uruguayo negociación colectiva alguna respecto de las condiciones de trabajo o del salario, ni fueros sindicales que protegieran debidamente a los funcionarios que realizaban tareas gremiales.

Dos grandes definiciones rigieron las políticas laborales en el quinquenio. La primera de ellas fue la opción por el diálogo social y el respeto de los derechos humanos. La participación democrática de los trabajadores de la enseñanza en la construcción de las políticas educativas y laborales constituye una de las características que han proporcionado identidad a la presente gestión. Realizada la opción por el diálogo social, se puso en práctica la segunda de las definiciones claves en la elaboración de políticas laborales: la adopción de la negociación colectiva como premisa básica e irrenunciable.

El 22 de julio de 2005 se suscribió entre las organizaciones sindicales que incluyen a todos los funcionarios públicos (PIT-CNT) y el Poder Ejecutivo el acuerdo marco “Negociación Colectiva del Sector Público”. El convenio, reviste un carácter fundamental para las relaciones laborales entre las autoridades

■\* Referente: Comisión bipartita – Redactor: Secretario de Presidencia Walter Fernández Val.

de la ANEP y la Coordinadora de Sindicatos de la Enseñanza (CSEU). Resulta clave el contrato social implícito entre autoridades y trabajadores de la educación consistente en considerar el citado acuerdo marco como regulador de las relaciones laborales entre las partes a lo largo del quinquenio.

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

### **Presupuesto para la educación, ejecución presupuestal, salarios**

A partir del año 2005 los recursos volcados a la educación se incrementaron significativamente. En la ANEP se pasó de una asignación presupuestaria de 13 mil millones de pesos en el año 2004, a un crédito para la educación en 2009 de 22 mil millones de pesos (comparación a pesos constantes del año 2009), lo que equivale al 3,1% del PIB. Es decir que en el período 2004-2009 se registró un aumento de la inversión del 68,4% (a pesos constantes del año 2009). Por otra parte diferentes mecanismos y acciones de coordinación incidieron sobre una mejora en los niveles de ejecución presupuestal.

Una vez otorgados los créditos se determinó que la prioridad fuera el aumento de los salarios de los trabajadores de la ANEP, lo que constituyó uno de los ejes estratégicos de esta administración. En ese sentido, en el proyecto de presupuesto presentado por el CODICEN al Parlamento en el año 2005, se solicitaron fondos para adicionar a la recuperación salarial dispuesta por el Poder Ejecutivo, un incremento real que alcanzara el 19% al final del quinquenio.

Con respecto al salario nominal con partidas de alimentación (en pesos constantes de enero 2010) correspondientes a los maestros de los grados 1, 4 y 7, han recibido incrementos reales en el período marzo de 2005-enero 2010, del 41%, 46%, y 49% respectivamente.

Por otra parte, los salarios de los profesores titulados de Segundo Ciclo de Educación Secundaria, de los grados 1, 4 y 7 (en pesos constantes de enero de 2010), han recibido incrementos reales en el período marzo de 2005-enero 2010, del 36%, 41%, y 44%, respectivamente.

En lo que refiere a los funcionarios del ente que no realizan tareas de docencia, los aumentos reales registrados impactan fuertemente. Así, los auxiliares de servicios (escalafón F, 40 horas) han obtenido en el período marzo

2005-enero 2010 un incremento real de 76%; en tanto los funcionarios administrativos (escalafón C, 40 horas) han registrado en el mismo período un incremento real de 66%; y los profesionales (escalafón A, 40 horas con permanencia a la orden) han alcanzado un aumento real de 57%.

## Reorganización institucional y de gestión

1. Anteriores administraciones de la ANEP se caracterizaron por la instalación de un modelo de organización gerencial del CODICEN además de la implantación de estructuras paralelas con poder de decisión sobre el sistema educativo, financiadas por préstamos internacionales y ajenas a lo establecido en la ley orgánica. Considerando el anterior panorama, el CODICEN decidió devolver la conducción total del sistema a sus autoridades naturales. Esto implicó que las políticas educativas se resolvieran en este período en forma soberana y se rechazara todo condicionamiento externo.
2. A comienzos del año 2005 se comprobaba en el CODICEN un desproporcionado número de cargos de confianza (escalafón R). Esto determinó que el órgano jerarca adoptara la resolución de suprimir cargos gerenciales, lo que permitió la creación de 45 nuevos cargos de maestros con 20 horas semanales mensuales de labor. Se radicaron 29 de estos cargos en escuelas de contexto sociocultural crítico con grupos superpoblados y los restantes 16 en escuelas con grupos superpoblados ubicados en zonas que presentan riesgo social alto.
3. En la misma dirección, se eliminó la Gerencia de Programas Especiales, cuyas funciones, actividades y horas de apoyo se transfirieron a los consejos desconcentrados y a la DFPD.
4. Se devolvió su categoría específica a 71 escuelas rurales que habían sido clasificadas como urbanas, a las que se les extendió el tiempo pedagógico con el objetivo de mejorar los aprendizajes de los alumnos. Esto trajo aparejado –entre otras consecuencias– que los maestros rurales vieran justamente aumentados sus ingresos.

## Desarrollo de las políticas laborales

Numerosos han sido los acuerdos logrados mediante la negociación conjunta entre las autoridades y la CSEU que posibilitaron la mejora salarial de los funcionarios de la educación. Sin pretender agotar la lista enunciamos a continuación varios de esos acuerdos:

1. Convenio sobre Fuero y Licencia sindical
2. Creación de comisiones bipartitas ANEP–CSEU: a) políticas educativas, b) extensión del tiempo pedagógico, c) fortalecimiento de centros educativos, d) seguimiento del presupuesto, e) profesionalización de la carrera docente.
3. Extensión del beneficio de cuota mutual a todos los funcionarios de la ANEP.
4. Regularización laboral de 2056 auxiliares de servicio que se desempeñaban en las escuelas contratadas por las comisiones de fomento.
5. La comisión bipartita ANEP-CSEU estableció reasignar 0,5 puntos porcentuales de la recuperación del sector docente hacia el sector no docente (0,3% para el año 2009).
6. Recomposición de la carrera docente: una vez que se acordó por ambas partes de la comisión negociadora el costo horario total de un docente de primer grado, se determinó que para los sucesivos grados se aplicara una variación del 8,5% entre grado y grado. Además, con la finalidad de estimular el profesionalismo de la carrera docente, se estableció que las funciones de inspección, dirección y subdirección se incrementaran por el mismo porcentaje que la unidad básica de 20 horas en grado 7.
7. Se acordó la salarización y nominalización de partidas de alimentación que no generaban beneficios jubilatorios, así como transferir al salario base los aumentos especiales que correspondieran a las partidas de alimentación que no tributan a la seguridad social.
8. Se otorgó a partir del primero de marzo de 2006 una compensación de 7,5% sobre las retribuciones sujetas a montepío a los docentes del CEP que revistieran en el escalafón inspectivo y directivo y desempeñaran funciones de inspección, dirección o subdirección, así como a profesores especiales del Consejo respectivo.



9. Se distribuyó entre los funcionarios del ente montos pertenecientes al Fondo por Inasistencias.
10. Se equipararon las remuneraciones correspondientes a los cargos de dirección, subdirección y de secretarios de todos los institutos de la DFPD.
11. Se reestructuraron los escalafones no docentes del ente, reduciéndose su amplitud mediante la fusión de grados a los que no correspondían descripciones de cargos diversas, y en consecuencia generando aumentos salariales por esta medida.
12. Se avanzó en diversos derechos de los docentes suplentes: licencias médica, por paternidad y por duelo.
13. Se destinaron fondos para equiparar los salarios de profesores del CES de Primer Ciclo con los de Segundo Ciclo.
14. Se otorgaron aumentos diferenciados para adscriptos, preparadores, POP y coordinadores: para cargos de 24 horas un aumento de dos horas y para cargos de 33 horas un aumento de tres horas. Igual criterio se siguió a fin de tender a la equiparación del cargo de maestro con el de profesor de Ciclo Básico de tiempo extendido.
15. Se otorgó a funcionarios no docentes de 25 años o más de servicio 10% de aumento sobre el salario base y, si correspondiere, la diferencia al grado que desempeña. Para funcionarios de 30 años o más de servicio: 5% adicional sobre el salario base.
16. Las Unidades Compensadas de Primaria pasaron a retribuirse con el básico de maestro de tercer grado que ejerce funciones de docencia directa en el aula.

### **3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS**

1. Las políticas laborales instrumentadas en la ANEP en el período 2005-2009 significaron para el sistema educativo público un histórico avance. La construcción colectiva de esas políticas, y la participación de los trabajadores en distintos niveles y con diferentes responsabilidades en el proceso de formulación, ejecución y evaluación de las políticas educativas nacionales determinó un nuevo modo de relacionarse entre

autoridades y funcionarios de la educación. Sin desmedro de las negociaciones colectivas que entablen en el próximo período de gobierno la CSEU y las autoridades del CODICEN, constituiría un significativo avance que también se institucionalizara la negociación colectiva, de acuerdo a la Ley N° 18.508 a nivel de los consejos desconcentrados.

2. Con respecto al incremento de los salarios de los funcionarios del ente, se cumplió (y en varios casos se superó) con la propuesta formulada por las autoridades en el año 2005. No obstante, dado el muy bajo punto de partida de los salarios (recién en 2008 se igualaron los salarios que los trabajadores percibían en 2001), en el próximo quinquenio convendría seguir profundizando una política de incrementos salariales sostenidos, con la finalidad de ubicar las remuneraciones de docentes y demás funcionarios en un nivel acorde con la importante tarea que desempeñan, en el marco de una mayor dedicación y desarrollo profesional.
3. Luego de muchísimo tiempo sin que hubieran concursos para acceder a los distintos cargos, esta administración desarrolló una fuerte política en ese sentido. Esto trajo aparejado cierto reacomodo del sistema dado el importante movimiento de funcionarios en los distintos escalafones. La instrumentación de los concursos produjo enseñanzas y aprendizajes para la administración y los funcionarios. Esta acumulación de conocimientos sobre la temática será una importante plataforma para nuevos concursos en la próxima administración.
4. Se considera conveniente seguir profundizando el desarrollo profesional de los docentes. Ello, si bien implica la necesidad de seguir mejorando los niveles de retribución –como ya hemos mencionado– se relaciona profundamente con la posibilidad de desarrollar una carrera priorizando los méritos académicos por sobre la antigüedad dentro del sistema. También se relaciona fuertemente con la posibilidad de acceder a procesos de formación permanente y de posgrado en todo el país.
5. La corrección de graves situaciones que hacían a la presencia en la ANEP de programas educativos diseñados y financiados por agencias multilaterales de crédito supuso devolver la conducción del sistema a sus autoridades naturales. Las políticas educativas en este período se implementaron en forma autónoma y soberana. Sería deseable que en el próximo quinquenio, la gestión de préstamos internacionales fuera realizada por las autoridades de la ANEP y los funcionarios regulares

que éstas dispongan, no haciéndose uso de contratos de obra que generen estructuras paralelas de funcionarios no pertenecientes al ente.

6. La decisión de las actuales autoridades de eliminar la organización gerencial del CODICEN y comenzar a instrumentar una reestructura global de su área administrativa significó un primer paso en la racionalización de la gestión. Constituiría un avance para el próximo quinquenio la profundización de acciones que conlleven a la optimización de la gestión de la ANEP. Las medidas adoptadas en este sentido necesariamente deberán ser fruto de la negociación colectiva con los trabajadores del ente.
7. Por último, la conflictividad entre autoridades y gremios de la educación tuvo niveles de intensidad muy bajos en este período. Ello respondió a una conducción democrática del ente, que correspondería profundizar en el próximo período.

## Referencia

Fernández Val, Walter (2010) “Políticas laborales: participación, negociación colectiva y profesionalización”. En: *Una transformación en marcha. Políticas instrumentadas por el CODICEN (2005-2009)*, ANEP/CODICEN, Montevideo.



The page features a white background with decorative elements: a blue square in the top-left corner, a blue square in the bottom-left corner, and a vertical blue bar on the right side. The main title is centered in a bold, dark blue, serif font. A large, light gray number '3' is positioned to the right of the text, partially overlapping it.

# **PROGRAMAS CON FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL**



# PROGRAMA DE APOYO A LA EDUCACIÓN PÚBLICA\*

(PAEPU ex MECAEP)

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Las acciones que llevó adelante el Proyecto estuvieron enmarcadas en los lineamientos estratégicos propuestos por el CODICEN de la ANEP. Principalmente, la conducción democrática, la mejora de la gestión académica y administrativa, y la pertinencia social de la educación.

Acordes con los objetivos planteados los principales compromisos fueron: profundizar el proceso de institucionalización del Proyecto<sup>1</sup>; coordinar el trabajo con el Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP) y el CODICEN y realizar concursos para la totalidad de cargos administrativos y técnicos (2005- 2006). Participaron en los tribunales de selección: representantes del CEIP, del Departamento de Recurso Humanos del Codicen y de la UDELAR para los cargos de Planta Física.

Se redireccionaron los recursos del Proyecto (2006) en forma participativa con autoridades de CODICEN y CEIP, cuadros medios de Educación Primaria

\* Referente: Coordinadora Marina Orosco.

<sup>1</sup> En esa línea se logró la institucionalización con el Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP) del Componente Vínculo familia-comunidad, el Programa Segundas Lenguas, el Sistema de Secretarías Escolares y la Dirección de Investigación y Evaluación en el ámbito del CODICEN.

y delegados de ATD y FUM. Con la conformidad de inspectores departamentales y aprobación del CEIP se definieron las escuelas a crear o transformar en escuelas de tiempo completo (ETC) y ejecutar recursos presupuestales adicionales en obras de infraestructura.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS

Las dos principales líneas de acción desarrolladas por el proyecto fueron: (a) la expansión del modelo de escuelas de tiempo completo y (b) la formación en servicio de docentes de ETC y CSCC.

(a) Respecto a la **expansión de ETC** se alcanzaron las 132 escuelas de tiempo completo a través de la creación o transformación de 30 escuelas. Ese aumento representó un crecimiento de 29% en la oferta de ETC, con respecto a las 102 escuelas existentes al finalizar el año 2004. Se realizaron 20 obras mayores en escuelas transformadas o creadas y 21 obras en escuelas existentes. En números:

Febrero 2004	102 ETC	24.358 alumnos
Actual Administración	4 escuelas creadas en edificios nuevos 4 escuelas transformadas en edificios nuevos 12 escuelas transformadas en edificios ampliados 10 escuelas transformadas con obra posterior	
Diciembre 2009	132 ETC	31.715 alumnos

El crecimiento registrado en las ETC existentes también se vio reflejado en el incremento de la capacidad locativa de Tiempo Completo. Se alcanzó las 35.940 plazas disponibles a través de 312 aulas adicionales, lo que representó un aumento de 35% en la capacidad de diseño de las ETC con respecto al año 2004<sup>2</sup>.

(b) En lo que respecta a la **formación en servicio**, en el período 2005-2009, se continuó la formación en servicio de los docentes de Tiempo Completo

<sup>2</sup> Informe del Proyecto al CODICEN – enero 2010.



(ver punto 2.2, Formación en servicio de docentes de ETC y CSCC, del informe del Proyecto). Los cursos dirigidos a docentes de escuelas de tiempo completo tuvieron un promedio de 476 acreditaciones anuales (docentes que aprueban los cursos por año). El curso II, “Apoyo a la implementación de proyectos en Lenguaje, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales”, fue el que mayor aporte realizó, con una media de 219 acreditaciones anuales, seguido por curso I, “Apoyo a la Propuesta Pedagógica de las Escuelas de Tiempo Completo”, - con 132 acreditaciones como media anual-, y curso III, “Apoyo a la enseñanza en matemática”, con 125 acreditaciones promedio.

A partir del año 2005, se desarrollaron acciones de formación en servicio para docentes de **escuelas de contexto sociocultural crítico (CSCC)** en forma de experiencia piloto en cinco departamentos. A partir del 2006, se extendió la propuesta a todo el país. En el 2009, finalizó la cuarta edición completa de los “Cursos de Apoyo a la Enseñanza en Escuelas de CSCC”: lenguaje, matemáticas, ciencias sociales y ciencias naturales docentes de ETC y CSCC<sup>3</sup>.

En lo que respecta a los cursos para la formación en servicio de docentes escuelas de contexto sociocultural crítico tuvieron un promedio de 1500 acreditaciones anuales. El curso que mayor aporte realizó fue Ciencias Naturales (con 453 acreditaciones promedio) seguido por Ciencias Sociales (con 379 acreditaciones promedio), Lengua (con 346 acreditaciones promedio) y, en último lugar, Matemática (con 338 acreditaciones promedio).

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

En los próximos tres años (2010-2012) se continuará ampliando la cobertura de la modalidad tiempo completo a través de la formación en servicio de docentes y la construcción, rehabilitación y/o ampliación de escuelas de tiempo completo hasta alcanzar las 47.000 plazas en ETCÉTERA

A fin de concretar esa meta, se gestionó y obtuvo la ampliación del préstamo con el Banco Mundial por un monto global de US\$ 37.400.000 -Contraparte Local: US\$ 7.500.000; BIRF: US\$ 29.900.000-. Con esos recursos se llevarán

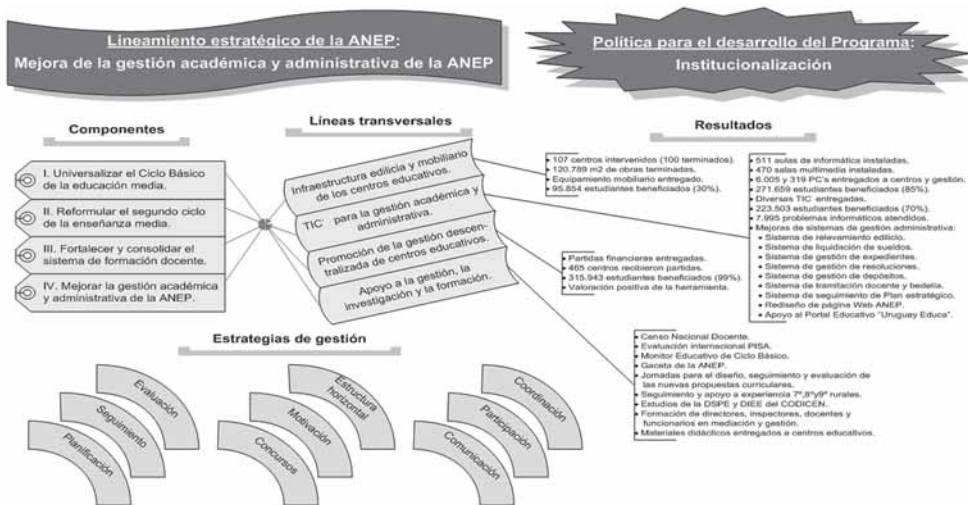
<sup>3</sup> Clavijo, C. y otras (2010) *Una escuela dispuesta al cambio. Diez años de formación en servicio*. Tercer Proyecto de Apoyo a la Escuela Pública Uruguaya. Doble Click Editoras, Montevideo.

adelante al menos 33 obras que aportarán aproximadamente 9.500 plazas adicionales en tiempo completo para poder alcanzar la referida meta. La fecha esperada de cierre del Proyecto es el 31 de diciembre de 2012 (ver punto 3. Desafíos para el próximo quinquenio del informe del Proyecto).

En materia de formación en servicio, se continuarán impartiendo los cursos orientados a brindar herramientas didáctico-pedagógicas a los docentes responsables de llevar adelante la propuesta de Tiempo Completo: curso I, “Apoyo a la Propuesta Pedagógica de las Escuelas de Tiempo Completo”, curso II, “Apoyo a la implementación de proyectos en Lenguaje, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales”, y curso III, “Apoyo a la enseñanza en matemática en Escuelas de Tiempo Completo”. Durante el 2010, se llevará adelante un Curso de profundización en la Enseñanza del Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales con modalidad semipresencial.

# PROGRAMA DE MEJORA DE LA EDUCACIÓN MEDIA Y FORMACIÓN DOCENTE\*

(MEMFOD)



## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

El 21/12/2001 se firmó el Contrato de Préstamo 1361-OC-UR entre el país y el BID. Su finalización estaba prevista para el 21/12/2006. La existencia de financiamiento del Programa a esa fecha permitió prorrogar hasta el año 2010. Los **objetivos generales** del Programa implican apoyar: i) la universalización

\* Referente: Coordinadora Beatriz Guinovart.

del Ciclo Básico de Educación Media; ii) el Segundo Ciclo de la Enseñanza Media; iii) el fortalecimiento del sistema de formación docente; iv) la mejora de la gestión de la ANEP. **En la gestión que se inicia en el año 2005** el Programa apoya y se inscribe en el lineamiento estratégico Mejora de la gestión académica y administrativa de la ANEP. Como línea de trabajo básica se priorizó la **institucionalización** del Programa: los propios actores de la ANEP son los que delinear las políticas y acciones a desarrollar.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

Las actividades implementadas desde 2005 para el logro de los cuatro objetivos generales del Programa pueden ser agrupadas en torno a cuatro ejes transversales: i) infraestructura edilicia y mobiliario de los centros educativos; ii) tecnologías de la información y la comunicación; iii) promoción de la descentralización a través de la entrega de partidas financieras por centro educativo; iv) apoyo a la gestión, la investigación y la formación.

**2.1 Infraestructura edilicia y mobiliario de los centros educativos:** 120.789 m<sup>2</sup> de obras terminadas, 107 centros educativos intervenidos con 95.854 alumnos.

Obras terminadas en el período 2005-2009						Obras terminadas y en ejecución en el período 2005-2009			
Obra nueva		Ampliación y adecuación		Total		Total de beneficiarios			
Centros	m <sup>2</sup>	Centros	m <sup>2</sup>	Centros	m <sup>2</sup>	Alumnos	%	Centros	%
17	42.313	83	78.476	100	120.789	95.854	30%	107	21%

**2.2 Tecnologías de la información y la comunicación tanto para el desarrollo de la gestión académica como para el de la gestión administrativa:** 981 salas especializadas, 6005 PC y equipos audiovisuales para 271.569 alumnos y 392 centros educativos; seis sistemas informáticos transversales.

Un primer apoyo en este aspecto refiere al **equipamiento informático y audiovisual e instalación de aulas especializadas**. El cuadro resume las acciones desarrolladas:

Apoyo en equipamiento y atención informática en el período 2005-2009							
Instalación de aulas y salas multimedia							
Aulas de Informática instaladas	Salas multimedia instaladas	PC entregados con fines educativos	Beneficiarios				Problemas Informáticos atendidos
			Alumnos	%	Centros	%	
511	470	6.005	271.659	85%	392	78%	7.995

El otro apoyo relevante refiere a los **sistemas de información y gestión de la ANEP**:

Sistema	Objetivo	Impacto
Líneamientos, objetivos y metas	Facilitar el seguimiento del Plan estratégico de la ANEP.	ANEP
Relevamiento edilicio	Informar sobre situación edilicia de cada centro educativo de CES, CETP y DFPD y situación locativa global.	100% de los centros educativos de CES, CETP y DFPD
Portal educativo (sólo financiamiento)	Fortalecer el protagonismo de las tecnologías digitales en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	ANEP
Liquidación de sueldos	Estabilizar el funcionamiento del sistema anterior y migrar hacia una versión más robusta.	CODICEN y avances en CETP
Almacenes	Utilizar un único catálogo de bienes y brindar información sobre stocks en tiempo real.	CODICEN y avances en CES, CETP y CEP
Expedientes y resoluciones	Facilitar la gestión de expedientes y resoluciones a través de la racionalización de procesos y modernización del sistema informático.	CODICEN

**2.3 Promoción de la descentralización:** 100% de los centros educativos de CES, CETP y DFPD recibieron partidas financieras por un promedio de \$ 70.000 para equipamiento didáctico.

Centros educativos que recibieron partidas para uso descentralizado - Programa MEMFOD			
2006	2007	2008	2009
443	114	342	465

La evaluación de la política se resume en el siguiente cuadro:

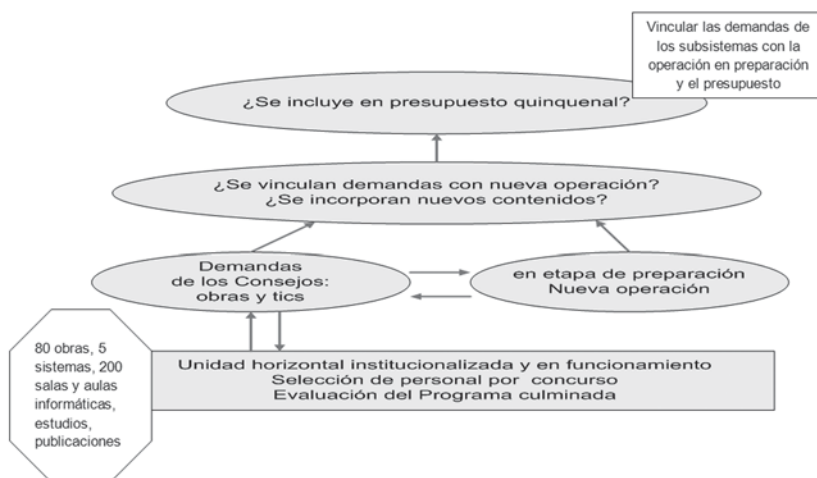
Conceptos	% de veces elegido según orden					
	1	2	3	4	5	6
Facilita el vínculo institucional porque sirve de canal de comunicación con el entorno involucrado al centro	5,2%	3,7%	9,2%	19,3%	21,9%	38,0%
Permite la adecuación a las necesidades del contexto de la institución	68,8%	13,9%	8,2%	5,5%	1,8%	1,2%
Favorece la atención a las demandas de los docentes	6,8%	35,8%	26,1%	18,8%	11,2%	1,8%

## 2.4 Apoyo a la gestión, la investigación y la formación

Se apoyó en la elaboración del presupuesto quinquenal y las Rendiciones de Cuentas. Se financiaron acciones de capacitación, salas docentes, encuentros de docentes y evaluaciones, entre otras. Además se financió y colaboró con el desarrollo de los 7º, 8º y 9º rurales, abarcando a 2.248 alumnos.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Vincular las demandas de los subsistemas con la operación en preparación y el presupuesto quinquenal.



**PLANES,  
PROGRAMAS Y  
PROYECTOS DE  
APOYO**







# PLAN EDUCACIÓN 2010 – 2030\*

En la gestación y la identidad del subproyecto Plan Nacional de Educación de ANEP 2010 – 2030 (en adelante PNE) confluyen tres líneas de acción: los lineamientos estratégicos de la ANEP para el período 2005 – 2009; a partir de 2006, la de los once grupos de proyectos nacionales que participan de la experiencia “Unidos en la Acción” del Sistema Naciones Unidas (UNA/ONU)<sup>1</sup>, y la convergencia a partir de 2008 con las líneas trazadas en el marco de la Estrategia Nacional para la Infancia y la Adolescencia 2010 – 2030 (ENIA)<sup>2</sup>.

El proyecto “Apoyo al fortalecimiento de políticas educativas” fue previsto desde junio de 2008 hasta el 30 de junio de 2010. Es cofinanciado por ANEP – UNESCO, agencia que administra fondos no reembolsables, aportados por España y Noruega.

\* Referente: Coordinadora María Teresa Sales.

<sup>1</sup> Ver [www.opp.gub.uy/unaonu](http://www.opp.gub.uy/unaonu).

<sup>2</sup> Sus principales líneas estratégicas figuran en el documento *Estrategia Nacional para la Infancia y la Adolescencia. Bases para su implementación*, Montevideo, diciembre de 2008.

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

El subproyecto PNE se enmarca en los lineamientos estratégicos de la ANEP para el período 2005 – 2009, explicitados en diversos documentos y específicamente en algunos de reciente aparición<sup>3</sup>.

En ese marco, el subproyecto PNE en desarrollo aporta el objetivo de contribuir a pensar, diseñar e implementar políticas educativas de Estado a mediano y largo plazo, integrales e integradas, para un sistema educativo de ANEP coherente y articulado internamente en torno a los fines de una educación como derecho humano y bien público<sup>4</sup>.

No se trata, entonces, solamente de dar respuesta unilateral a problemas, carencias y necesidades actuales sino que, a través de la integración de un sistema ANEP abierto y en interrelación con el resto del sistema educativo<sup>5</sup> y con los demás sectores sociales, la educación nacional se oriente hacia una visión prospectiva de la sociedad uruguaya en los próximos veinte años.

Se trataría, así, de orientar la educación hacia un modelo de país y de desarrollo social, productivo, democrático, innovador e integrado, con el horizonte temporal en el 2030<sup>6</sup>, con la participación de todos los actores sociales, en un proceso flexible de “transformación permanente”<sup>7</sup>, en relación dialéctica con los procesos de cambio nacionales, regionales y mundiales.

La línea estratégica de gestión participativa de ANEP 2005–2009 implica como condición insoslayable que la construcción del PNE incorpore la voz de quienes construyen la educación en el cotidiano de las instituciones educativas, de los organismos técnicos (ATD), de las organizaciones corporativas (gremios de la enseñanza) recogiendo necesidades educativas nacionales, locales y regionales, así como las perspectivas y demandas de distintos actores sociales en lo político, lo económico, lo laboral y cultural.

<sup>3</sup> ANEP/CODICEN (2009) *Políticas educativas y de gestión 2005 – 2009*, Montevideo, agosto 2009 y ANEP/CODICEN (2010), *Una transformación en marcha*, Montevideo.

<sup>4</sup> Ley N° 18.437, arts. 1° y 2°.

<sup>5</sup> En la primera sesión de la COMINE, realizada el 9 de diciembre de 2009, quedó planteada la aspiración de un Plan Nacional de Educación, para el cual ANEP es el sector de la educación que ya ha avanzado en esa dirección, a través del proyecto PNE.

<sup>6</sup> OPP (2009) *Estrategia Uruguay III Siglo*, Montevideo.

<sup>7</sup> Yarzabal, L., *Cuaderno de Aportes a la Consulta a Docentes, en el marco del Plan Nacional de Educación*, OPP, UNAONU, ANEP, UNESCO, Montevideo, julio 2009, pág. 4.

Además de la existencia de múltiples argumentos en cuanto a la pertinencia de un PNE –que por razones de espacio no explicitamos aquí–, el consenso político actual en lo nacional, en relación a la importancia de la educación y a la necesidad de políticas educativas consensuadas que trasciendan los períodos de gobierno, constituye una coyuntura inmejorable para la concreción a mediano plazo de un PNE de ANEP.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

El subproyecto PNE está radicado en la Dirección Sectorial de Planificación Educativa de ANEP, con un equipo técnico-docente integrado por: Mag. Pablo Martinis, Lic. María Teresa Sales, Dr. Nicolás Bentancur y Mtra. Lucía Forteza.

Los resultados esperados del subproyecto al fin del mes de junio 2010, a partir de los materiales elaborados desde su comienzo son:

- » Un documento marco para el desarrollo del sistema educativo ANEP en el período 2010 – 2030 (Documento “Plan Nacional de Educación – componente ANEP”. Aportes para su elaboración, enviado a CODICEN y a UNESCO en 2010).
- » Itinerarios específicos de desarrollo para los distintos subsistemas (en proceso de elaboración por parte del equipo técnico-docente del proyecto).
- » Diseño de un sistema de evaluación y seguimiento del desarrollo del PNE.

Para el cumplimiento de los anteriores objetivos se han elaborado los siguientes materiales de trabajo:

- » Dos informes (diagnóstico y comparativo) realizados por el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPE) de UNESCO, con sede en Buenos Aires, dirigido por Margarita Poggi.
- » Un informe del Lic. Álvaro Silva de análisis y síntesis de propuestas de políticas educativas provenientes de distintos ámbitos nacionales (2008).
- » Cinco informes del politólogo Nicolás Bentancur (2008–2009) sobre: propuestas de políticas educativas en el Uruguay posdictatorial (1985–2009), la Ley General de Educación N° 18.437: reconstrucción y análisis de su proceso de elaboración, la Ley General de Educación N° 18.437:

definiciones programáticas y arreglos institucionales, la educación en el marco de la ENIA; ejes para la formulación de una política educativa y los planes nacionales de educación en América Latina. Análisis comparado y enseñanzas para Uruguay.

- » Dos informes sobre la primera consulta de corte exploratorio a docentes en salas y encuentros regionales (agosto – noviembre de 2009) y el informe de una primera aproximación a opiniones de estudiantes en un encuentro de delegados estudiantiles al Espacio de Participación Juvenil de Secundaria (octubre 2009)<sup>8</sup>.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Si el encuadre del ítem 1. es compartido por la nueva administración, en el marco de una elaboración participativa del Plan, a la vez que su proceso de legitimación, la que se visualiza como uno de los principales desafíos inmediatos, sería necesaria la realización de una nueva consulta, amplia y en profundidad, a los distintos sectores y niveles de actores educativos, a actores políticos, sociales, culturales y económicos, que permita la emergencia de miradas, demandas y evaluaciones externas a lo trabajado por el equipo del proyecto, para la elaboración de políticas consensuadas de largo plazo.

#### Referencia

Sales, María Teresa (2010) “Algunas reflexiones para el diseño de políticas educativas”. En: *Una transformación en marcha. Políticas instrumentadas por el CODICEN (2005-2009)*, ANEP/CODICEN, Montevideo.

<sup>8</sup> Los materiales de trabajo citados pueden ser consultados en la página de ANEP.

# PROGRAMA DE SALUD Y ASISTENCIA\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

- » Realizar una revisión evolutiva y de reestructuración de la ex Gerencia de Programas Especiales de CODICEN, reorganizando, racionalizando y redistribuyendo recursos equitativamente, dentro de un marco conceptual acordado y en concordancia con los lineamientos establecidos en la reforma del Estado y en el Plan Estratégico de la ANEP (2005/09).
- » Acordar lineamientos conceptuales básicos y estructuras teórico-conceptuales que orienten y den coherencia a la misión de cada Unidad y Programa, ubicando la verdadera postura del trabajo en salud en el sistema educativo.
- » Priorizar el trabajo en territorio, logrando acompañar y orientar, con una mirada multirreferencial e interdisciplinaria, a las instituciones educativas y sus actores, para implementar su propia transformación creativa y responsable de su estilo de funcionamiento y cultura, de manera que superen progresivamente las dificultades, y mejoren la calidad educativa.
- » Descentralizar para “estar más cerca” de la instituciones educativas y sus actores.

■ \* Referente: Directora Graciela Moizo.

- » Organizar y jerarquizar las demandas.
- » Coordinar para evitar la superposición de esfuerzos y tareas.
- » Orientar e instalar mecanismos de evaluación y autoevaluación, en la actuación de Unidades y Programas.
- » Instalar mecanismos de coordinación, participación y consulta regular, con los docentes y padres (centros educativos, ATD y gremios) y autoridades de la educación (consejos desconcentrados y DFPPD) y del MSP, en la propuesta de trabajo desde el Área.
- » Resaltar los valores democráticos, enfatizando el respecto a la laicidad, humanizado la gestión en todos los niveles de actuación, así como el marco normativo-reglamentario.
- » Regularizar inequidades en la asignación presupuestal de cargos profesionales y técnicos (a igual función igual remuneración).

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

- » Reorganización del Área de Salud dando respuesta a las múltiples demandas y complejas situaciones que enfrentan los centros docentes, propiciando una mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, contemplando las líneas de Política Educativa de la ANEP (Plan Estratégico 2005/09), al Plan Nacional Integrado de Salud del MSP, los Objetivos de Desarrollo del Milenio del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC) y los Derechos Humanos.
- » Planteo de trabajo interdisciplinario que contemple tres ejes conceptuales estratégicos seleccionados:
  - I) Bienestar institucional (convivencia saludable, afrontamiento saludable del rol técnico-docente).
  - II) Vigilancia y asesoramiento epidemiológico/ambiental.
  - III) Integración-inclusión de la diversidad bio-psico-socio-cultural.
- » Concretar una respuesta inmediata, coherente y real, de atención de las demandas y emergentes sanitarios que involucren directa o indirectamente a las instituciones educativas de la ANEP.

- » Participación efectiva y permanente en proyectos, convenios, iniciativas y comisiones de trabajo, del MSP, Presidencia de la República, otras comisiones oficiales y no oficiales, organismos internacionales (OPS) que involucran aspectos relacionados con la misión y funciones de la Dirección de Salud, sus unidades y programas.
- » Afianzar progresiva e incrementalmente instancias de capacitación de todos los funcionarios: docentes, profesionales-técnicos y administrativos.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

- » Lograr una definición, desde los niveles jerárquicos y de toma decisiones de la educación, sobre la viabilidad de concreción de la propuesta de reestructura presentada y demás planteos relacionados, elevados en el quinquenio; los que responden a las líneas de política educativa y de resignificación de la relación educación-salud, mediante un enfoque integral, participativo, humanitario y democrático, que colabore en la concreción de una mejora continua de la calidad educativa, del aprendizaje y la enseñanza.
- » Dar respuesta a la propuesta conceptual y estructura organizativa de trabajo, elevada el 23/11/06 por Memorando N° 192/06, inserta en expediente N° 1-5235 (2421/7) y Memorando 06/07 del 15/01/07.
- » Concretar la propuesta de revisión, creación y transformación de cargos técnicos, docentes y administrativos, presentada y reiterada a lo largo del quinquenio, que viabilice el trabajo proyectado (Memorandos 204/06, 184/06, 208/07, 134/08, 14/08, 280/09, etcétera) mediante un progresivo proceso de llamado a concursos, teniendo en cuenta los diversos perfiles funcionales elaborados.
- » Proveer los recursos materiales y económicos mínimos imprescindibles para la puesta en marcha de la reestructura presentada, teniendo en cuenta la optimización y máximo aprovechamiento de los ya existentes.
- » Profundizar y ampliar el proceso de construcción, cambio y adecuación del Área de Salud de la ANEP para mejorar permanentemente la respuesta y atención a los emergentes sanitarios y demás aspectos que vinculan la salud al aprendizaje y la enseñanza, en el sistema educativo nacional.

- » Proveer información sustantiva solicitada por CODICEN y las demás dependencias de la ANEP, mediante la creación y actualización del banco de datos, que compondrá el Observatorio Sociosanitario Ambiental y demás formas de producción de informes, ante emergencias o requerimientos específicos, útiles para la toma de decisiones.
- » Coordinar y colaborar con el trabajo de las comisiones permanentes y grupos de trabajo, *ad hoc*, en cuestiones de salud-educación, que disponga oportunamente el CODICEN y autoridades.
- » Asesorar en la conformación, gestión y orientación del Departamento de Equipos Interdisciplinarios dependiente de la Dirección de Salud, procurando lograr la adecuada e imprescindible coordinación con todos los equipos técnicos de los consejos desconcentrados que vienen actuando en los distintos Subsistemas.
- » Continuar trabajando en las comisiones y organizaciones en las que se ha emprendido proyectos, convenios de cooperación y actividades, en general con los diferentes programas, proyectos y dependencias del MSP, del MEC, Plan Ceibal, de las intendencias municipales, MIDES, SOCATS, OMS/OPS, UDELAR, INAU u otras, en las que exista antecedentes, en las que ya se viene trabajando (por ejemplo: Comisión Honoraria de Salud Bucal de Presidencia de la República, Comisión Honoraria de Lucha Contra el Cáncer, Comisión Honoraria para la Salud Cardiovascular, Comisión de Zoonosis, UNASEV, Comité de Emergencia, entre otros).
- » Cubrir las vacantes de cargos existentes, mediante el llamado a aspiraciones y concursos, contemplando la creación de cargos solicitadas durante el quinquenio.
- » Concretar las proyecciones establecidas en el Informe Quinquenal (2005/09) de la Dirección de Salud, de las dos Unidades y cuatro Programas que la componen.

## Referencias:

Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC).

Plan Estratégico de la ANEP/CODICEN.2005/09. Informe Quinquenal (2005/09).



Memorias Anuales de la Dirección de Programas de Salud y Asistencia de CODICEN.

Relación Educación= Salud, OMS/OPS.

Plan Nacional Integrado de Salud del MSP.

Ley General de Educación.

Convención de los Derechos del Niño.

Manos a la Salud. OMS/OPS.



## PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE BIBLIOTECAS\*

La situación socioeconómica de los matriculados en los distintos niveles de la educación pública y el alto costo en plaza de los libros escolares y liceales, incrementan las dificultades para que las familias asuman los costos directos de la educación, lo que hace difícil el acceso a los textos necesarios para un mejor aprendizaje.

El alumnado proveniente de contextos socioculturales desfavorables, donde la tenencia de libros en sus hogares es nula o mínima, no supera el 50%, mientras que en el Ciclo Básico de los liceos dependientes del CES y del CETP se ha incrementado la matrícula proveniente de esos contextos. Esta constatación, de difícil focalización, ha permitido definir la necesidad de garantizar una dotación universal, básica y común de textos para todos los alumnos de Educación Pública definida como obligatoria.

En el Segundo Ciclo de Educación Media y especialmente la Educación Técnica y Tecnológica, los costos de los libros son superiores a los observados para los niveles básicos. En este nivel es donde los distintos proyectos internacionales (UTU-BID, MESYFOD y MEMFOD) habían comprado menor cantidad de libros en comparación con Ciclo Básico y Educación Primaria; por tanto, este nivel educativo se correspondía con una baja y desactualizada

\* Referente: Coordinadora Cristina Martínez.

dotación de libros y con el mayor deterioro de las bibliotecas de los centros educativos.

Es en los bachilleratos donde los fenómenos de bajo desempeño, distribución inequitativa de aprendizajes y deserción del sistema educativo está fuertemente asociados a la situación económica.

La demanda insatisfecha de docentes de Educación Media transformaba en un elemento clave el fortalecer el desempeño de la Formación Docente, incrementando su matrícula en asignaturas deficitarias, mejorando el desempeño de los alumnos y dotando de una formación actualizada, tanto la formación de profesores como la de maestros. La dotación de libros pedagógicos y disciplinares actualizados, junto a la transformación que se estaba operando a nivel curricular, permitiría el egreso de jóvenes con mejores desempeños en su vida profesional como docentes. Los jóvenes que acceden a Profesorado y Magisterio pertenecen a los quintiles 1 a 3, en consecuencia los costos directos en educación –entre ellos la bibliografía– resultan excesivamente onerosos. Asegurar la existencia de bibliografía adecuada en los centros de Formación Docente resulta un elemento clave para el buen desempeño académico de futuros maestros y profesores.

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

**1- Mejora de los rendimientos académicos y de la calidad de los aprendizajes.** El Proyecto de Inversión en Bibliotecas que se enmarca en los proyectos de inversión centrales aprobados por el CODICEN a ser ejecutados con fondos de los dispuestos por el art. 467 de la Ley N° 17.930, siendo el mayor proyecto de inversión con fondos nacionales extrapresupuestales para el año 2007, **se construye como un instrumento para mejorar el rendimiento académico y asegurar la permanencia de los jóvenes en las instituciones educativas.**

Es un proyecto de carácter universalista que establecía inicialmente tres etapas a desarrollarse durante los años 2007, 2008 y 2009, y posteriormente se extendió a 2010. Se conforma con componentes de inversión en libros y bibliotecas, así como los recursos humanos y su formación necesaria para garantizar el buen funcionamiento de las bibliotecas.

El objetivo general del proyecto es fortalecer las bibliotecas de los centros educativos de la ANEP a los efectos de procurar un aprovechamiento sustantivo

de los aprendizajes, en áreas determinadas claves del currículo de los distintos niveles, modalidades y orientaciones desarrolladas en la órbita de ANEP.

El propósito es lograr el mejoramiento de los aprendizajes en los distintos niveles y modalidades mediante la dotación de textos por alumno en todos los grados de Educación Primaria; provisión de textos en temas y asignaturas determinadas claves de currículo del Ciclo Básico; provisión de libros para las distintas modalidades y orientaciones de Educación Media Superior (CES y CETP), y fortalecimiento de las bibliotecas de Formación Docente.

En consecuencia, abarca todos los niveles de enseñanza, los distintos grados, las diferentes orientaciones en Educación Media y Superior y las diferentes disciplinas que se desarrollan en la órbita de la ANEP

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

Las actividades de los componentes implicaron: a) Concurso para la selección de libros para asignaturas claves. b) Edición, compra y distribución de textos en todos los centros educativos del Ciclo Básico dependientes del Consejo de Educación Primaria, Consejo de Educación Secundaria y Consejo de Educación Técnico Profesional, DFPD. c) Capacitación de gestión de bibliotecas. Se realizó el llamado a concurso para la producción de textos para alumnos a la que se presentaron docentes en forma individual o colectiva, existiendo la posibilidad de integrar a los equipos a otros profesionales de la disciplina o del ámbito editorial

Se trató de facilitar las tareas de aprendizaje en el centro educativo a través de una dotación de textos básicos, y además en la medida en que se trata de libros en préstamo durante el año lectivo, se facilitó el estudio domiciliario y la participación de la familia.

### **Proyecto Bibliotecas en Educación Primaria**

Edición de libros de 2º a 6º: A) Concurso a maestros para la elaboración de los textos. B) Licitaciones para edición, compaginación e impresión de textos escolares. C) Dotación de bibliotecas escolares: selección de material bibliográfico; llamado a licitación para la compra de bibliografía de ciencias naturales, ciencias sociales, portugués.

## **Fortalecimiento de las bibliotecas de Educación Media y Formación Docente**

El proyecto se ejecuta a través de tres modalidades diferentes que consisten en la selección y compra de manuales para Educación Media, la edición de manuales y la dotación de recursos humanos que gestionen el espacio biblioteca.

Concurso para la selección de libros de asignaturas claves del currículo.

Distribución de textos en todos los centros educativos de acuerdo al número de alumnos y al contexto que atienden y capacitación en gestión de bibliotecas de Educación Media.

Es así que se crea la figura del profesor orientador bibliográfico (POB) con la función de asesorar, acompañar y atraer a los jóvenes a la biblioteca. Surge de las necesidades constatadas en los diferentes liceos; apunta a volver a jerarquizar la biblioteca dentro de las instituciones, a través de una gestión innovadora, concibiéndola como espacio vivo y generador de aprendizaje.

Este proyecto de inversión se articula en Educación Media con las acciones tendientes a sistematizar la gestión de las bibliotecas liceales.

Meta: Transformar las bibliotecas en referentes institucionales del conocimiento y la información.

Objetivo: Redimensionar el espacio biblioteca creando un centro de recursos de apoyo al aula.

Asignar un docente coordinador de biblioteca (POB) a cada centro.

Asignar un bibliotecólogo regional o zonal. UTU: 30 bibliotecólogos y 15 pasantes. Secundaria: 115 POB.

El POB tiene como función realizar una gestión pedagógica relacionada con la integración de la biblioteca al currículum (respaldar y realizar los objetivos educativos del proyecto de centro y de los planes de estudio).

Debe ser un dinamizador que acerque los alumnos y docentes al espacio bibliotecas.

Debe generar oportunidades para realizar experiencias de creación y utilización de la información.

Debe lograr que la biblioteca deje de tener un papel pasivo (de simple acompañante del proceso educativo) para pasar a un rol más proactivo y estratégico en la institución.

Reestructurar el espacio (aportar mobiliario-arreglos mínimos). Partidas de acuerdo al número de alumnos a los Centros de Educación Media y Formación Docente.

Instalar un computador dentro de la biblioteca, con conexión a internet.

Enriquecer el acervo con bibliografía actualizada y recursos adaptados a las nuevas necesidades curriculares.

La distribución de PC, destinados a las Bibliotecas de todos los liceos del país se realizó en los años 2007, 2008 y 2009; la instalación de salas multimedia; la instalación del sistema operativo Open Biblo en Educación Secundaria

**Gestión integradora y participativa:** La estructura operativa para la ejecución del PFB parte del presupuesto de la integración participativa y de una conducción democrática. Por tratarse de un proyecto transversal y altamente complejo supuso la conformación de múltiples equipos de trabajo.

**Nivel 1 - Coordinación General** cuyas funciones han sido: presentar las directivas generales a partir de lo dispuesto en el proyecto, aprobado por CODICEN; reunirse periódicamente para analizar la ejecución del proyecto, identificar los aspectos críticos evidenciados en el desarrollo de las actividades de sus distintos componentes y determinar correcciones y ajustes; informar periódicamente a CODICEN sobre el grado de avance de la ejecución; elevar a la consideración de CODICEN a efectos de su aprobación los pliegos licitatorios, elaborados a sugerencia de los grupos de trabajo. El subyacente de los lineamientos de trabajo ha sido los principios generales del procedimiento administrativo que son aquellos que permitirían ejecutar en tiempo y forma los procedimientos.

**Nivel 2** (articulado con el nivel 1)- Grupos de trabajo: Integración: Inspección de Asignatura y Docentes en Educación Media; en Primaria los docentes encargados de la elaboración de los textos para segundo a sexto año fueron seleccionados por concurso y supervisados por Inspección Técnica. Son los encargados de realizar las sugerencias de las compras de libros entre editoriales de plaza a través de procesos licitatorios y de elaborar las especificaciones para la elaboración de textos.

AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
<b>Coordinación del Proyecto</b>	<b>Coordinación del Proyecto</b>	<b>Coordinación del Proyecto</b>
<b>Coordinador Gral.:</b> Prof. Martín Pasturino	<b>Coordinadora Gral.:</b> Profa. María Cristina Martínez	<b>Coordinadora Gral.:</b> Profa. María Cristina Martínez
<b>Delegados:</b>	<b>Delegados:</b>	<b>Delegados:</b>
CEIP: Insp. Norma Quijano	CEIP: Insp. Norma Quijano	CEIP: Insp. Norma Quijano
CES: Profa. Cristina Martínez	CES: Prof. Marcel Suárez	CES: Prof. Marcel Suárez
CET: Prof. Gastón Sosa	CETP: Prof. Martín Ventre	CETP: Prof. Gastón Sosa
DFPD: Profa. Margarita Arlas	DFPD: Profa. Margarita Arlas	DFPD: Profa. Margarita Arlas
<b>Ads. a la Coordinación:</b> Mtra. Salomé de Souza	<b>Ads. a la Coordinación:</b> Mtra. Salomé de Souza	<b>Ads. a la Coordinación:</b> Mtra. Salomé de Souza
<b>Cdra:</b> Juana Bentos Guimaraes	<b>Cdra.</b> Juana Bentos Guimaraes	<b>Cdra.</b> Juana Bentos Guimaraes

## Resultados:

- a) Gestión integradora y participativa: se evidenció en el alto nivel de compromiso de los desconcentrados, la DFPD y el CODICEN evidenciado en la rapidez con que se designó a los integrantes de la Coordinación y de los grupos de trabajo, el muy buen nivel de asistencia a las reuniones de coordinación pese a ser una tarea honoraria, así como el excelente nivel técnico pedagógico de sus integrantes. A partir del año 2009 el crédito del proyecto pasó a ser administrado directamente por cada subsistema. La Coordinación del Proyecto realizó una tarea de apoyo y transferencia de conocimiento y se mantuvo un alto nivel de Ejecución.
- b) Transparencia en los procedimientos licitatorios: aumenta el número de proveedores, debido a la difusión y coordinación que se realiza con la Cámara Uruguaya del Libro.

Transparencia en la adjudicación de funciones y tareas: 1) Llamados a maestros y equipos de maestros para la elaboración de los textos de Primaria. 2) Llamados para ocupar la función de POB en Educación Media. 3) Llamado para atención de bibliotecas entre egresados de la EUBCA.



## Peculiaridades de la gestión

- 1- Es un proyecto centralizado de ejecución descentralizada (función de los delegados a la Coordinación).
- 2- Las propuestas y la información circulan desde los consejos desconcentrados hacia la coordinación e impactan en las instituciones de cada subsistema.
- 3- Amplía la base de consulta y participación: grupos de trabajo, sociedad civil (editoriales, imprentas).
- 4- Constituye un modelo de trabajo conjunto entre el sector público y privado para concretar políticas públicas.
- 5- Concibe el fortalecimiento de las bibliotecas de un modo integral, no solo a través de la dotación de material bibliográfico sino de la dotación y capacitación de recursos humanos (POB).

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Consolidar logros profundizando en la modernización del sistema de gestión de bibliotecas; para ello es necesario mantener los recursos humanos integrándolos en el preventivo de cada subsistema.

Contar con mayores recursos que hagan posible la edición de textos de Ciclo Básico de Educación Media.

#### Referencias:

Exp. 1/5104/2006. Proyecto de Inversión “Fortalecimiento de Bibliotecas”.

Informes para Rendición de Cuentas años 2007-2008.

Informes entregados a Coordinación del Proyecto, 2009.



# PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y MERCOSUR EDUCATIVO\*

## COOPERACIÓN INTERNACIONAL:

### 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

El Área de Cooperación ha desarrollado sus actividades, desde su creación en 2006, en torno a cuatro ejes principales: 1.1 Relaciones de cooperación, 1.2 Programa de bioética para jóvenes, 1.3 Programa de actividades sobre la propensión migratoria de los jóvenes, 1.4 Actividades de producción y difusión de materiales audiovisuales sobre nuevas experiencias educativas.

Para definir sus actividades esta Área, contó con el análisis, orientación y seguimiento de una Comisión Asesora designada por CODICEN integrada por representantes de los cuatro desconcentrados y por el director del Área.

### 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

1.1 En este período fueron identificadas las actividades de cooperación en curso y se realizó su seguimiento y profundización (Mercosur Educativo,

\* Referentes: Coordinador Fernando Lema (Cooperación Internacional) Coordinadora Hilda Surraco (Mercosur Educativo).

cooperación bilateral, multilateral, comisiones mixtas, donaciones, convenios internacionales). También se organizaron actividades de formación (curso de políticas públicas docentes) y de entrenamiento para la formulación de proyectos de cooperación. Se estableció un convenio con el Ministerio de Turismo y Deportes que permitió organizar cursos de portugués e inglés con docentes de ANEP para el personal de dicha institución estatal.

## 1.2. Programa Bioética para Jóvenes

Este programa, financiado por UNESCO, realizó actividades de formación para docentes de filosofía y biología en todo el país y recibió el apoyo de la Inspección de Filosofía de Enseñanza Secundaria. Fue editado el libro *Problemas bioéticos, elementos para la discusión* (2000 ejemplares), reeditado en 2010, que fue distribuido en las bibliotecas de Primaria, Secundaria, Formación Docente y entre los docentes que participaron en los talleres de formación. Se conformó una red nacional de profesores, Acá-bioética, y se realizó un portal educativo, [www.acabioetica.tk](http://www.acabioetica.tk), con informaciones y contenidos bibliográficos para alumnos y docentes de filosofía y biología.

## 1.3 Programa Propensión Migratoria de los Jóvenes

Este programa se inscribe en el marco de las políticas definidas por el Estado uruguayo con el fin de identificar y proponer sobre el tema demográfico, en particular sobre las migraciones juveniles, un menú de actividades que contribuya a consolidar un modelo nacional de desarrollo equitativo e inclusivo.

El CODICEN resolvió crear una comisión integrada por delegados de CEIP, CES, CEPT, Formación Docente y expertos del tema migratorio a efectos de impulsar actividades referidas al tema en el ámbito educativo público. Estas actividades, (talleres en todo el país, portal de internet, redes sociales, reuniones con docentes del sistema educativo) impulsadas por el Área de Cooperación, fueron financiadas por ANEP, el Programa de Participación de UNESCO, OIM y UNFPA.

## 1.4 Producción y difusión audiovisual de experiencias educativas

En el actual contexto social, fuertemente marcado por el impacto de la información, es necesario difundir las experiencias innovadoras que se impulsan desde el sistema educativo público. Estas actividades de comunicación tienen por finalidad responder a los intereses sociales informativos pero también promover la apropiación de las ofertas educativas, la participación social, la construcción de un imaginario colectivo y su inclusión en la dinámica multicultural generada por la sociedad del conocimiento.

Fueron producidos cinco programas de 30 minutos, emitidos por TNU Canal 5 entre el 16 y el 20 de noviembre de 2009 y en marzo 2010 por TV Ciudad que incluyeron las siguientes experiencias educativas: Escuelas Agrarias de Alternancia (CETP), Programa de Impulso a la Universalización del Ciclo Básico (PIU-CES), Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente (INET-IPES), Programa de Aulas Comunitarias (PAC-CES) y Programa de Maestros Comunitarios (CEP).

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Un objetivo prioritario para el desarrollo de las actividades de cooperación es identificar las experiencias realizadas por cada desconcentrado, sus intereses y estrategias de cooperación. En ANEP, al igual que en otras estructuras estatales, no se identificaron estrategias de cooperación definidas por los respectivos consejos ni la formación de personal especializado en el tema. La cooperación internacional es percibida como un sistema de acciones de captación de recursos financieros más que de intercambio o desarrollo complementario. Estas carencias dificultaron la visualización de los objetivos políticos y estratégicos de cada consejo desconcentrado, su coordinación, la formulación de una estrategia sistémica y la realización de un análisis del estado de la cooperación por parte del CODICEN. Es necesario definir en ANEP una cultura actualizada de la cooperación, de sus redes, técnicas, objetivos y estrategias a desarrollar en el mundo contemporáneo.

- A) Establecer una Unidad Coordinadora de Cooperación, integrada por representantes de cada consejo desconcentrado, que defina un programa de actividades con el acuerdo de los respectivos consejos, permita

impulsar las estrategias del sistema y facilite la coordinación de las actividades de cooperación. Esta unidad deberá incluir personal especializado y contar con el financiamiento adecuado para su funcionamiento.

- B) La Unidad deberá coordinar actividades con otras agencias estatales de cooperación (OPP, UDELAR, PEDECIBA, MEC, ANII), con el fin de integrar la información disponible, la formación especializada y generar una estrategia estatal de cooperación.
- C) Establecer una eficaz coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y los organismos multilaterales (UNESCO, OREALC, IESALC, UNFPA, OIM) con el fin de facilitar la participación de ANEP en las reuniones internacionales, comisiones mixtas, convocatorias a proyectos, propuestas de formación, becas.
- D) Definir una política de cooperación lingüística con organismos del Estado que permita organizar actividades de formación lingüística en dichas instituciones con docentes de ANEP.
- E) Definir estrategias de difusión de las actividades de cooperación a otros organismos del Estado y a la opinión pública por medio de portales de Internet, producción y difusión audiovisual en los medios masivos de comunicación.
- F) Mantener y profundizar las actividades de bioética para jóvenes, las actividades del programa propensión migratoria de los jóvenes y de producción audiovisual.

## **MERCOSUR EDUCATIVO:**

### **1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN**

#### **Acciones desarrolladas por el CODICEN**

En la presente administración, el CODICEN ha adoptado diversas medidas para incrementar la importancia de sus acciones en materia de la representación de la ANEP.

En primer lugar, la creación de una Comisión de Cooperación Internacional a los efectos de coordinar las acciones de los representantes al Mercosur Educativo que se reunieron quincenalmente desde su designación. Esto permitió más que nada la toma de contacto y la trasmisión de información entre los distintos representantes al Mercosur Educativo, fundamentalmente los delegados a las reuniones de Educación Básica, Educación Tecnológica, Educación Secundaria y Formación Docente.

En los últimos años de este quinquenio, la delegación para las distintas reuniones se ha mantenido constante, lo que permite mayor continuidad de los asuntos, si bien en el marco de la ANEP, no hubo demasiadas instancias internas de coordinación en cuanto a la política a seguir.

Otro procedimiento de importancia fundamental lo constituyeron las reuniones con el CODICEN y el presidente de la ANEP, para intercambiar experiencias y recibir las líneas directrices que el órgano encontraba prioritarios para la proposición o acuerdo en el marco del Mercosur Educativo.

### **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

En el marco de la organización señalada, se aprobaron algunos proyectos de singular relevancia para la ANEP en su actual organización y en la futura, sobre todo teniendo en cuenta el futuro carácter universitario de los Institutos de Formación Docente.

En relación a la Educación Básica:

- a) La búsqueda de cuestiones más sustantivas y centrales para la misma

- b) La aprobación del convenio Mercosur - CAB, que establece las equivalencias para todos los países integrantes de ambas agrupaciones.
- c) Ejecución del proyecto de Parlamento Juvenil, que culminará en octubre de 2010.
- d) Redacción conjunta y publicación de materiales en derechos humanos.
- e) Proyectos de escuelas de fontera, política liderada por Brasil y que consiste en el intercambio de docentes entre escuelas, que se halla en vías de ampliación.

En relación a Formación Docente:

- a) La formación de un grupo de trabajo autónomo para Formación docente, separándolo de la Educación Básica en la cual estaba inserta.
- b) La presentación y aprobación de la ficha de acción y marco lógico de apoyo a la Formación Docente, cuya ejecución estaría programada para 2010 y se halla aprobada por el Parlamento Europeo, y en las instancias finales para la definición de las actividades.
- c) La incorporación de los sindicatos docentes a una sesión de trabajo con el grupo de Formación Docente por reunión.

En relación a la Educación Técnica Profesional

- a) Proyecto de armonización de perfiles profesionales.

En relación a la política de lenguas

- a) Se reconoció la existencia de diversas lenguas originarias y su impacto en el Mercosur.
- b) Se realizaron diversos seminarios para incentivar las lenguas español y portugués.
- c) Se discutieron medidas para incrementar la formación docente y la movilidad para aumentar el ritmo del bilingüismo en la región.



Asimismo, la representación de Uruguay ante el Comité Coordinador Nacional intervino en la defensa de los principios rectores de la educación uruguaya en cuanto a ***considerar la Educación como bien público***, redactando y aprobando las Declaraciones para las Conferencias Internacionales del Mercosur, planificó el Plan del Sector 2006-2010, que se halla en la etapa de la evaluación final, se realizaron reuniones con las Centrales Sindicales y se colaboró en la organización de los Foros Regionales de Educación.

También se trabajó en el fortalecimiento institucional del ámbito financiero a través del estímulo al FEM (Fondo Educativo Mercosur), los acuerdos con organismos internacionales de asistencia y la discusión permanente en relación al seguimiento de la planificación.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Analizando el futuro del tema relacionado con lo que hace a la situación de ANEP, en el contexto regional y nacional se visualiza un cambio sustancial en lo que hace a las nuevas estrategias necesarias para un posicionamiento adecuado de la educación nacional en el contexto mundial. La educación se ha transformado en el siglo XXI, en un sector de importancia prioritaria y tema sustantivo en los debates y programas políticos de todos los países.

Esto determina la necesidad de desarrollar planes y acciones tendientes a recoger información sobre las diferentes cuestiones transversales y sus características en los distintos estados.

Asimismo, la articulación de políticas destinadas a incrementar el posicionamiento académico y sus actores en el concierto de países.

Destacamos particularmente lo relativo a Formación Docente donde se requiere la designación de los responsables nacionales de un Convenio de Contribución de Unión Europa según se describe en las DTA del Proyecto PASEM.

Las cuestiones descritas son de importancia relevante para la administración y querría conveniente su consideración para determinar las formas organizacionales necesarias para su mayor utilización por parte de la ANEP, para la afirmación de las políticas públicas de interés del organismo.

Sería importante el diseño de una Dirección de Relaciones Internacionales con los siguientes cometidos:

- a) Concebir líneas estratégicas para ser presentadas ante el CODICEN, para una inserción efectiva y en concordancia con las políticas públicas a adoptarse.
- b) Relevar la información existente en los distintos países y las temáticas relativas a la educación.
- c) Proveer de elementos para la toma de decisiones al CODICEN.
- d) Coordinar con los distintos representantes las posiciones a llevar a las reuniones internacionales.
- e) Proponer y supervisar así como informar las relaciones de las distintas delegaciones para elevar los elementos sustanciales al CODICEN.
  - » Establecer las formas de devolución que deberán realizarse para un mayor enriquecimiento del acervo de propuestas y proyectos educativos a desarrollar.
  - » Implementar una política de formación de recursos humanos con aptitudes para desenvolverse en estas áreas, que debiera comprender formación pedagógica, jurídica, financiera y de relaciones internacionales.

# PROYECTO DE PORTAL EDUCATIVO\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Educación supone distribuir, poner a disposición de cada uno aquellos bienes culturales que por derecho le corresponden. Frente al escenario mundial de concentración y exclusión, es vital que las nuevas tecnologías –y las oportunidades que ellas crean– puedan ser usadas para reducir no sólo la brecha entre quienes tienen acceso y quienes no lo tienen, sino también la que existe entre aquellos que interactúan con los medios y los recursos, modificándolos e interviniendo activamente con ellos, y quienes son meros usuarios de una masa de datos indiferenciados.

Con esta concepción, la incorporación de las TIC en el ámbito educativo fue obteniendo progresiva relevancia en el transcurso del último período de gobierno, en la medida que lo permitían los avances registrados en la solución de los problemas más acuciantes que aquejaban al sistema. Una de las principales acciones emprendidas por la ANEP en este marco fue la construcción de un portal educativo acorde a los desarrollos internacionales en la materia.

■\* Referente: Coordinador Diego Di Pascua.

El requerimiento de generar un portal educativo nacional obedecía a la importancia de poner a disposición, en forma amplia y eficiente, un conjunto de recursos educativos pertinentes, de calidad, validados y clasificados según nuestros planes de estudio, aprovechando las muy buenas características de accesibilidad a internet logradas en nuestro país. En forma complementaria, dicho portal podía servir de punto de acceso a servicios digitales de apoyo de la tarea educativa.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

En marzo de 2005 el portal educativo existente en Uruguay era el portal Todosenred, desarrollado en el marco del Programa de Conectividad Educativa suscrito en agosto de 2002 entre ANEP, Presidencia de la República y ANTEL.

La evaluación realizada por las nuevas autoridades, teniendo a su vez en cuenta un informe técnico realizado por el BID en el año 2004, determinó que el citado portal educativo no cumplía con los requisitos mínimos necesarios como para justificar su existencia: escaso material publicado, información desactualizada, sin equipo docente asignado, baja cantidad de accesos, problemas tecnológicos. En función de ello se resolvió trabajar en la construcción de su reemplazo, pensando en un portal educativo que efectivamente cumpliera la función de tal y favoreciera la incorporación de las TIC en el sistema educativo uruguayo en beneficio de estudiantes, docentes y familias.

Así, en un proyecto de un año de duración, la ANEP no solamente implementó el portal Uruguay Educa –el cual fue publicado el 29 de setiembre de 2008– sino que generó un grupo de trabajo con identidad propia en relación a los portales de otros países.

Puede destacarse que, en concordancia con las políticas implementadas por la ANEP desde el año 2005, el portal Uruguay Educa utiliza para su gestión, criterios de **ejecución desconcentrada**. De esta forma, cada consejo desconcentrado, así como la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente, tiene la potestad de designar el equipo docente que produzca los contenidos respectivos, así como la metodología empleada para la validación.

En la actualidad, Uruguay Educa cuenta con, aproximadamente, **treinta docentes** “contenidistas”, que representan una amplia gama de disciplinas y niveles educativos. Este equipo, de conformación inédita en Latinoamérica

tanto en cantidad como en diversidad, ha publicado (al 10 de abril de 2010) **9.499 contenidos educativos** (con sus respectivas fichas técnicas), manteniendo un ritmo sostenido de producción.

Con lo hecho, Uruguay Educa pasó a ser **miembro pleno** de la Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) a partir del 13 de noviembre de 2008. Esta Red integra a todos los portales educativos públicos y oficiales de los sistemas educativos de América Latina, admitiendo un miembro pleno por país. Este hecho, junto con las actividades desarrolladas en coordinación con los demás portales miembros y la participación en las reuniones convocadas por RELPE, propicia la integración buscada a nivel latinoamericano, objetivo marcado desde el comienzo del proyecto.

Por último, cabe destacar que el uso de Uruguay Educa ha crecido en forma continuada, registrándose más de **85.000 visitas mensuales** en la actualidad.

Como **resumen**, puede decirse que la ANEP ha realizado un avance en la materia equivalente a más de 10 años de desarrollo en otros países, disponiendo actualmente de un portal educativo con una buena cantidad y calidad de recursos. Más importante aún, la ANEP dispone de un equipo que entiende qué es un portal educativo y se encuentra cada vez más capacitado para hacer de Uruguay Educa una herramienta útil para el sistema educativo.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

En un contexto donde el impulso a la masificación del uso de las TIC como medio de comunicación y procesamiento de información ha cobrado un carácter superlativo, puede pensarse en sistemas de aprendizaje y de participación ciudadana que integren instancias no presenciales para ampliar su alcance.

La segunda fase del proyecto Uruguay Educa, aprobada por CODICEN en octubre de 2009, prevé varios objetivos específicos que tienen que ver con esta visión.

Destacan la generación de espacios de **aulas virtuales** y de **redes virtuales de comunidades educativas**. En el primero, los docentes podrán crear módulos o cursos enteros a distancia, establecer material de apoyo, entablar contacto electrónico con los estudiantes respectivos, generar evaluaciones en línea, etcétera. En cuanto a las comunidades virtuales, se está

generando una herramienta de red social en torno a los centros educativos, buscando el doble objetivo de enriquecer la gestión de los mismos con los aportes de la comunidad y afianzar el sentido de pertenencia de la estructura educativa pública por parte de los miembros de la sociedad uruguaya.

Además, se está trabajando en mejorar la interfaz con el usuario y en proveer nuevos tipos de recursos, como contenidos interactivos y TV digital.

Luego de consolidada la segunda fase, se prevé avanzar en la personalización del portal, entendiendo que los recursos y servicios deben ser provistos en forma inteligente, disminuyendo la dificultad inherente en aprender el uso de una herramienta tecnológica para encontrar el material relevante disponible.

Así, un usuario podría tener destacados los recursos y servicios más apropiados para sus intereses, variando los mismos en forma automática en la medida que cambiara la vinculación con el sistema educativo (por ejemplo, por cambiar de grado por parte de un estudiante, o por variar el curso a dictar por parte de un docente).

Por último, otro desafío puede ser trascender al propio portal educativo para proveer los recursos y servicios que se están generando dentro de su estructura, en el entendido de que la herramienta en sí misma no es el fin sino un medio, que puede ampliarse y complementarse con otras para lograr los objetivos estratégicos señalados.

### **Referencias:**

Portal educativo de la ANEP: [www.uruguayeduca.edu.uy](http://www.uruguayeduca.edu.uy).

Informe ampliado.

# PROYECTO DE SOFTWARE LIBRE\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Es claro que la utilización de sistemas de software se ha convertido en una necesidad para sustentar las necesidades de un organismo contemporáneo. Los organismos de enseñanza no son la excepción: desde la gestión, pasando por las comunicaciones, publicaciones, enseñanza, toma de decisiones, etcétera, todo se apoya en software para funcionar.

Por otra parte, una gran proporción del software utilizado en Uruguay es cerrado y propiedad de empresas privadas, en general extranjeras.

Esta situación de dependencia en un área crítica del desarrollo implica varios factores negativos: riesgo de discontinuidad, altos costos económicos, situaciones de ilegalidad, riesgos de seguridad.

Pero, además, en el ámbito del rol que juega la ANEP en nuestra sociedad, cobra especial trascendencia una nueva desventaja: la profundización de las brechas digital y cognitiva.

■ Referente: Coordinador Diego Di Pascua.

Desde siempre, el conocimiento ha sido fuente de poder y la humanidad conoce el uso y abuso del secretismo como forma de dominación en favor de sus poseedores. Sin embargo, en las últimas décadas asistimos al proceso de privatización del conocimiento más evidente que conozca el mundo moderno.

La enseñanza basada en la utilización de paquetes cerrados, al estilo “cajas negras”, tiene implícito un mensaje en línea con este proceso global, donde se nos coloca como sociedad del lado de los consumidores, cada vez más dependientes de los productos y saberes del primer mundo.

Ante ello, la utilización de software libre es una alternativa probada y con bajos márgenes de riesgo, si se encuadra en proyectos con mínima seriedad.

El licenciamiento con que se distribuye este tipo de software permite el auditado del código fuente (o sea, el código que el programador genera), la modificación del mismo y la utilización irrestricta de los programas.

De esta forma, se ataca directamente a la problemática del software cerrado.

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

En 2005, gran parte del software utilizado en ANEP era de código cerrado, teniendo una gran parte de la instalación sin licenciamiento. Al tratarse de la red de computadoras más grande, distribuida y heterogénea del país (se estimaban unas 14.000 computadoras, aunque la mayor parte de las mismas se sabía eran obsoletas y no existía un relevamiento confiable que indicara el software instalado en cada una de ellas), los factores negativos marcados anteriormente cobraban especial énfasis.

Paradójicamente, la ANEP se había convertido en el principal promotor de la utilización de software cerrado en la sociedad uruguaya, al actuar como academia donde se enseñaba el uso de determinados sistemas operativos y programas ofimáticos. Dicha situación estaba, incluso, reflejada en algunos planes de estudio de Informática, donde se especificaba la instrucción sobre determinados paquetes de código cerrado.

En paralelo a la implementación de un esfuerzo de grandes proporciones en los consejos desconcentrados y la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente para renovar y ampliar el parque informático, además de dar mejores condiciones de soporte técnico, el CODICEN resolvió



impulsar una política de preferencia hacia el software libre en la ANEP (Acta N° 9, resolución N° 2, expediente 1-986/07, del 6 de marzo de 2007).

En consonancia con la misma, los distintos subsistemas de ANEP han avanzado en forma sistemática en la incorporación de herramientas de software libre a sus procesos de gestión y aprendizaje.

Los aspectos comunes refieren a la incorporación de sistemas de software libre a buena parte de los servidores utilizados. De esta forma, puede decirse que la plataforma de los servicios brindados por los distintos centros informáticos de la ANEP se basa, en buena parte, en este tipo de software.

Por otro lado, en modelo implementado en las computadoras portátiles XO hace que, a partir del Plan Ceibal, la introducción de niños y jóvenes a las TIC se haga mediante una plataforma de software libre.

En cuanto a las estaciones de trabajo de los centros educativos y oficinas, destaca lo realizado en el Consejo de Educación Secundaria, donde se ha realizado un proceso de penetración masiva de herramientas y entornos operativos de software libre.

El principal hito al respecto radica en la instalación del entorno de software libre Linux Ubuntu como única plataforma de laboratorios de informática de Montevideo y Canelones, entre 2008 y 2009, totalizando unos 2.000 PC con Linux, y realizando capacitaciones a los docentes involucrados en la nueva plataforma. Los estudiantes de dichos departamentos, entonces, reciben sus clases de informática sobre software libre, con excelente nivel de aceptación y apropiación.

Además, desde el año 2007 se realiza, en forma estándar, la instalación de herramientas de oficina libres y multiplataforma en forma masiva (sistemas de ofimática, navegación web, correo electrónico y aplicativos varios).

### **3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS**

Habiéndose demostrado que era posible el proceso de migración a software libre sin mayores traumas, la ANEP está en condiciones de continuar el proceso trazado al respecto.

Por ejemplo, el Consejo de Educación Secundaria está en proceso de instalar todas las estaciones de trabajo de secretarías y bedelías liceales con Linux

Ubuntu, manteniendo los sistemas de gestión actuales funcionando sobre la nueva plataforma.

Por otro lado, en línea con los motivos que generaron la política hacia el software libre, resta la creación de normativa que impulse la utilización de formatos abiertos para la codificación de la información de la ANEP. Dado que dicha información se genera y mantiene, habitualmente, en documentos codificados con formatos cerrados, ocultos por las empresas creadoras de dichos formatos, se corren riesgos de discontinuidad en los datos públicos, además de promover, en forma indirecta, la utilización de software propietario.

En ese sentido, tanto la Universidad de la República como la AGESIC (Agencia para el Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y el Conocimiento) han emitido normas para la utilización de estándares abiertos en los documentos que gestionan.

### **Referencias:**

Resolución ANEP hacia el software libre: Acta N° 9, resolución N° 2, expediente 1-986/07, del 6 de marzo de 2007.

Política UDELAR hacia los formatos abiertos: <http://www.universidadur.edu.uy/odfpdf/>.

Política AGESIC hacia los formatos abiertos: [http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/497/1/Estandares\\_Ofimatica\\_V20.pdf](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/497/1/Estandares_Ofimatica_V20.pdf).

# PROYECTO DE CAMPAMENTOS EDUCATIVOS\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Promover una conducción institucional democrática y respetuosa de los derechos humanos.

Asegurar la pertinencia de la educación, mejorar su calidad y ofrecer igualdad de oportunidades.

El sistema educativo público tiene entre sus fines propender a la formación del ciudadano y contribuir a la integración social desde la perspectiva de los derechos humanos y de los valores democráticos. Este sentido, que recoge la tradición vareliana de aprender la igualdad a partir de compartir el banco escolar, parecería relativamente fácil en un país de cercanías y de convicciones republicanas.

Sin embargo, adentrarse en las particularidades regionales, en la ruralidad o en marginalidad urbana, desnuda fuertes disparidades que demandan estrategias específicas que hagan operativa la noción de inclusión y sustantivo el derecho a la igualdad de oportunidades.

\* Referente: Coordinadora Macarena Collazo.

La segregación residencial y su correlato de “segmentación educativa”, hacen que las escuelas y liceos sean cada vez más homogéneos internamente y diferentes entre sí. Los centros educativos tienden a estar fuertemente estratificados difuminando el valor de lo diverso, de educarse con alumnos con otro origen social y otras experiencias de vida.

Por todo esto es indispensable adoptar medidas que integren en la diversidad, que potencien la construcción de subjetividades que, reflejándose en el otro, cooperen, respeten e intervengan en la formación de identidades para el desarrollo comunitario. Medidas que contemplen otros tiempos y otros espacios pedagógicos que permitan el reconocimiento y la valoración de la diferencia.

El Proyecto 932, Campamentos Educativos, es una de esas medidas que contribuyendo al desarrollo identitario, respeta la diversidad, educa en valores, integra generaciones y pares, y, con equidad, posibilita a la educación pública tiempos y espacios solamente disfrutados, hasta ahora, por la educación privada. El Proyecto de Campamentos Educativos recoge esta responsabilidad y asigna recursos y esfuerzos de la ANEP a diseñar un tiempo y un lugar para “aprender a vivir juntos”, priorizando como población objetivo a niños y jóvenes rurales. En la elaboración del proyecto surgió más de una vez la evocación del cuento de Morosoli “El viaje hacia el mar”, en tanto refleja magistralmente la distancia no sólo geográfica, sino también psicológica y cultural que separa la vida del Uruguay “profundo” con la dinámica de los paisajes “turísticos” como las sierras o la costa atlántica, las termas o las playas del Río de la Plata.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

El CODICEN de la ANEP ejecutó, en 2009, el Proyecto 932 Campamentos Educativos, en el marco de las políticas educativas de inclusión implementadas.

Según lo expresado oportunamente, por el Dr. Luis Yárbabal, presidente del CODICEN: “Estamos posibilitando que esta estrategia educativa, exclusiva de la educación privada, esté hoy inserta en la educación pública y al alcance de aquéllos que tienen menos oportunidades: nuestros alumnos rurales”

Se creó una comisión a fin de coordinar y gestionar esta experiencia innovadora. Nueva para los niños, jóvenes y docentes que se redescubren en un espacio diferente y nueva en el espacio institucional de la educación pública. En lo intrainstitucional se vivió la integración de los tres subsistemas trabajando en un proyecto común tanto en la gestión como en la ejecución.

El CODICEN integró al Sector de Educación de UNESCO, por su reconocida trayectoria en la “educación de calidad para todos” en el marco de los derechos humanos, que asistiera a la Comisión Coordinadora del Proyecto de Campamentos Educativos, así como a la UNICEF quienes, junto al CEIP realizaron el registro audiovisual del proyecto.

Asimismo, se trabajó en forma integrada y sistemática con el Departamento de Investigación y Estadística del CODICEN y las organizaciones especializadas en campamentos que atendían las diferentes sedes (ACJ, Juventus, AEBU; UCUDAL y CyE).

Durante 2009 formaron parte de este proyecto: 556 escuelas rurales (un 48% del total); 21 liceos rurales y centros de educación integrada (100% de todo el país); nueve escuelas agrarias y de alternancia (90%); 7 liceos urbanos de entorno rural y una escuela técnica de entorno agrario. En resumen: durante el año 2009 cerca de 10.000 niños y jóvenes, y más de 1.000 docentes participaron de los campamentos educativos representando el 51% de la población educativa rural de todo el país.

En las sedes campamentales los estudiantes de diferentes zonas rurales del país conviven junto a sus docentes y líderes, en un espacio especialmente diseñado para desarrollar campamentos.

La experiencia abarcaba tres días y dos noches en torno a diversas actividades educativas, en formato lúdico recreativo. Durante el día se realizaban juegos al aire libre y caminatas para descubrir la geografía y la historia del lugar y por las noches se encendían los clásicos fogones dando lugar a cuentos, bailes y muchas risas.

El encuentro, la inclusión y la integración que posibilitaron a niñas, niños, jóvenes y docentes uruguayos a viajar desde lo más profundo de nuestro interior “moviendo el país” hacia el mar, las sierras, el río y las termas, es producto de un esfuerzo colectivo originado en un sueño común: aprender a convivir en la diversidad.

Las actividades campamentales contribuyen al desarrollo de la personalidad equilibrada, permitiendo cultivar valores con un propósito educativo, viviendo democráticamente, con una relación activa entre el educador y el educando en el marco de una experiencia en contacto con la naturaleza. El acampante encuentra la posibilidad de aprender, de trabajar en equipo, asumiendo responsabilidades, solucionando problemas, aceptando las decisiones que la mayoría toma sin sentirse derrotado.

## Objetivos

### *General:*

- » Contribuir a la formación y el crecimiento integral de los educandos favoreciendo la capacidad de valorar y desarrollar las aptitudes y potencialidades en aspectos físico, afectivo, social, comunicativo y cognitivo.

### *Específicos:*

- » Extender la actividad campamental a todo el territorio nacional, aprovechando la infraestructura disponible que pueda existir en los diferentes departamentos, de acuerdo a los requisitos básicos necesarios para llevar adelante esta actividad.
- » Dar continuidad a las estrategias de recreación y deporte que se han venido desarrollando con éxito en algunos centros educativos de todo el país.
- » Ofrecer la posibilidad a niños y jóvenes del medio rural y suburbano con características rurales, y a los educadores de acercarse y conocer un entorno diferente al que viven y apreciar esa diversidad.

## 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

- » Avanzar en el criterio de diversidad de las tandas promoviendo la integración rural-urbano; común-especial; secundaria-técnica; norte-sur; etcétera. Las tandas se armarán con poblaciones de diferentes zonas, contextos, subsistemas priorizando aquellas instituciones que lleven adelante proyectos de integración en tal sentido (escuelas hermanas)
- » Lograr la cobertura del universo rural en 100%. Por lo que la población objetivo serán los alumnos y docentes de centros rurales y urbanos de entorno rural.
- » Involucrar a las Comisiones Departamentales de Educación mediante la realización de encuentros con la Comisión Coordinadora y los directores de las distintas sedes, en territorio, con las y los docentes directamente involucrados implementando y supervisando el trabajo

pre y poscampamento de manera de facilitar la inclusión del campamento como estrategia educativa, en el proyecto pedagógico-institucional.

- » Realizar un campamentos de docentes y continuar con reuniones y jornadas de formación en proceso.
- » Ir logrando la libre elección de participar mediante la difusión del proyecto a nivel nacional y departamental.
- » Consolidar el proyecto a fin de lograr su institucionalización como programa.

Campamentos Educativos de la ANEP, hoy, tiene contenido: vivir la experiencia de la convivencia para que el “nosotros” integre a “todos”.

### **Referencias:**

*Informe de la Comisión Coordinadora del Proyecto 932.*

Evaluación cuantitativa de la DIEE.

Evaluación cualitativa de la UNESCO.

Documentación del Proyecto en [www.anep.edu.uy/campamentos](http://www.anep.edu.uy/campamentos).





# PROYECTO DE CONVIVENCIA SALUDABLE\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Desde octubre de 2008 se comenzó a implementar el Proyecto “Prevención de la violencia y emergentes de riesgo en los centros educativos”<sup>1</sup> que fuera presentado por parte del Director Nacional de Educación como propuesta de trabajo frente a la convocatoria de la OPP de incluir diferentes líneas prioritarias de la ANEP en el programa UNA-ONU. Se incluye en el Programa más general “Apoyo al fortalecimiento de las políticas educativas” y se integra como efecto 2, siendo el componente 1 el “Plan Nacional de Educación”.

El proyecto “Convivencia: el centro educativo como espacio de aprendizajes” se integra y transversaliza a todos los subsistemas de la ANEP, en un trabajo que pretende unificar las líneas de acción y de reflexión existentes en la institución, buscando aportar una mirada común para problematizar la convivencia a la interna de los centros educativos.

El proyecto se propone diseñar e implementar una serie de acciones dirigidas al fortalecimiento de las condiciones de integración social de los centros internamente y con el medio, la disminución de los factores que atentan con-

\* Referente: Coordinadora Gabriela Bentancor.

<sup>1</sup> Se acordó una vez que el proyecto comenzó a desarrollar sus actividades la siguiente denominación “Convivencia: el centro educativo como espacio de aprendizajes”.

tra la permanencia de niños y jóvenes en los centros educativos y el mejoramiento de las condiciones que favorecen la relación con el saber.

### **Objetivos:**

- » Generación y/o fortalecimiento de la red de actores e instituciones sociales que atienden problemas de violencia en los centros educativos
- » Promoción de los estilos de convivencia saludables y de la resolución dialógica de conflictos.
- » Generación y sistematización de conocimiento en el área de convivencia en espacios educativos
- » Creación de un observatorio sobre convivencia en los centros educativos en Uruguay

## **2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS**

Las distintas líneas de trabajo han sido desarrolladas en cada uno de los subsistemas, acordándose con las autoridades correspondientes la modalidad en que las mismas serían implementadas, favoreciendo en la elaboración de los acuerdos de trabajo la participación de los distintos actores involucrados.

Es de destacar que las distintas propuestas toman singulares características en cada uno de los subsistemas, siendo la línea del trabajo del Observatorio como las instancias de formación e intercambio una constante en cada uno de ellos.

Propuesta de trabajo con el CEIP:

- » Trabajo en Regionales: inclusión del enfoque de convivencia en los proyectos de trabajo de las escuelas.
- » Referentes de convivencia por cada jurisdicción (Montevideo, Maldonado, Canelones, Flores, San José).
- » Codiseño con los docentes participantes de una “caja de herramientas” para la gestión y abordaje del enfoque de convivencia en los centros.
- » Seguimiento, consultoría y tutoría en terreno y vía web de los proyectos de convivencia.

- » Curso *on line* para inspectores y directores de todo el país. Ediciones: 2009 y 2010
- » Relevamiento de las “buenas prácticas”, escritura y reescritura.
- » Inclusión en el Monitor Educativo de la ANEP de un bloque de preguntas relativas a la convivencia y a las estrategias de resolución de los conflictos.
- » Elaboración conjunta de una *Guía para la promoción de buenos climas de convivencia y estrategias de tramitación de los conflictos* distribuida en todas las escuelas del país.

Propuesta de trabajo con el CES y la DFPD:

- » Becas para estudiantes de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente en liceos que cuentan con el Programa de Impulso a la Universalización del Ciclo Básico. Liceos participantes de Montevideo: 13, 22, 39, 48, 50, 57, 59, 60 y 62. Liceos del Interior: 2 de Rivera, 2 de Tacuarembó, 6 de Salto, Rincón de la Bolsa, Delta del Tigre, 18 de Mayo, Colonia Nicolich y 3 de Rocha.

Propuesta de trabajo con CETP:

Universidad del Trabajo del Uruguay.

- » Grupos de discusión con estudiantes y docentes de UTU<sup>2</sup>.

Observatorio sobre convivencia escolar en Uruguay.

- » Relevamiento de las prácticas favorecedoras de buenos climas de convivencia.
- » Articulación de las diversas fuentes de datos cuantitativas existentes en el país.
- » Implementación de una encuesta de convivencia en los centros educativos a nivel de los distintos subsistemas<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Análisis de la Implementación de Grupos de Discusión en Escuelas Técnicas del Área Metropolitana en <http://www.convivencia.edu.uy/observatorio.html>.

<sup>3</sup> Se prevé la realización del trabajo de campo en el mes de abril contando con la participación de docentes y estudiantes.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Se considera fundamental el **promover la institucionalización** de las diferentes líneas de trabajo desarrolladas por el proyecto a nivel de los subsistemas, posibilitando de este modo la apropiación de la propuesta por parte de los distintos actores de la comunidad educativa.

Será necesario continuar promoviendo el enfoque de convivencia en los proyectos de centro así como la utilización de las distintas herramientas para la tramitación de los conflictos que se presentan en el ámbito educativo .

Por otro lado, sería beneficioso potenciar el trabajo del **Observatorio de Convivencia** articulándolo con las fuentes de datos existentes en la ANEP y otras fuentes estadísticas nacionales. Mediante la articulación de los insumos relevados en el Observatorio, así como a partir de las distintas acciones implementadas desde el Proyecto se pretende aportar insumos para la elaboración de líneas de política educativa en la materia.

Se sugiere continuar apostando a la generación de **espacios de discusión y formación con docentes y funcionarios de la ANEP**, incorporando a la discusión a externos, que operan como extranjeros, de modo habilitar nuevas miradas para las prácticas institucionalizadas.

El desafío estará dado **por incluir la temática de la convivencia en la formación inicial de los docentes así como en la formación permanente**, favoreciendo de este modo que puedan constituirse en promotores de acciones generadoras de buenos climas de convivencia a la interna de las instituciones educativas.

Otro de los lineamientos que se considera fundamental es el poder **continuar sistematizando las distintas experiencias** desarrolladas a la interna del sistema educativo, apostando a la generación de conocimiento en la temática y aportando estrategias para la promoción de buenos climas de convivencia.

Se plantea como demanda enunciada de los tres subsistemas la necesidad de realizar una **revisión de la normativa existente y su actualización**, desde la perspectiva de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y específicamente el derecho a la educación.

# PROYECTO EVALUACIÓN EDUCATIVA DEL PLAN CEIBAL\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

La evaluación del Plan Ceibal comenzó a desarrollarse formalmente en 2008, como un área de trabajo interinstitucional entre la ANEP y el LATU. En este marco, y contando con la participación del Consejo de Educación Primaria, se conformó un equipo interdisciplinario de evaluación educativa (especialistas en educación, maestros y sociólogos) que se radicó en la Dirección Sectorial de Planificación Educativa de la ANEP, desde donde se desarrolla su tarea como Unidad de Evaluación, en articulación con el LATU y más recientemente con el CITS.

Los lineamientos estratégicos de esta evaluación han sido:

- » Tomar como punto de partida los antecedentes generados en la órbita de la ANEP, en particular desde la División de Investigación Evaluación y Estadística, para la evaluación de este Plan, y dar participación de las demás áreas de la Dirección Sectorial –afines a la temática– para llevar adelante la tarea.

■ Referente: Coordinador Martín Pérez.

- » Elaborar instrumentos de medición de calidad, y a la vez acordes a las condiciones variables de implementación del Plan Ceibal en su fase inicial. Instrumentos que permitan constatar tanto los resultados alcanzados en el mediano plazo, como los procesos –experiencias– transcurridos al interior de la escuela a partir de esta implementación.
- » Asegurar en el diseño de evaluación la integración de la perspectiva docente, en el sentido de procurar –más allá de la constatación de resultados– generar conocimiento sobre esta experiencia a nivel de aula, para apoyar el aprendizaje institucional.
- » Implementar un diseño de evaluación que involucre a los distintos actores vinculados a esta experiencia (niños, maestros, directores y familias), y que opere de forma sistemática, con cortes de evaluación periódicos, por un período de al menos tres años: 2009-2011.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

A partir de la conformación del equipo de trabajo, y con el apoyo de la DIEE, comienza a desarrollarse el diseño de evaluación, los instrumentos requeridos, y a ajustarse aspectos operativos para su implementación.

- » El setiembre de 2008 se presentó ante el CEIP un primer documento marco de evaluación educativa del Plan Ceibal.
- » En octubre de 2008 se presentó a la Comisión Política del Plan Ceibal (ANEP, CEP, LATU, MEC, ANII, AGESIC, ANTEL) una propuesta integral de evaluación, social y educativa.
- » En diciembre de 2008 se llevó adelante el operativo piloto de evaluación donde se testeó la primera versión de instrumentos (papel y digital) de evaluación: cuestionarios autoadministrados dirigidos a directores, maestros, niños y familias, y guía de observación de una actividad experimental en el aula de uso de las computadoras).
- » Este abordaje se complementa con entrevistas personales a los mismos actores, en cinco escuelas con experiencia de un año completo de Plan Ceibal, en los departamentos de Flores y Florida.
- » La realización de este piloto marcó el cumplimiento de la Fase I de la evaluación.

- » En marzo de 2009 se presentó a las autoridades de la DSPE un informe avance de evaluación, que integró informes parciales de lo actuado desde 2008. Y en abril se hizo la primera presentación pública de avances de resultados y diseño de evaluación del Plan Ceibal, en el seminario “La Democratización del Conocimiento para la creación de una Cultura de Paz”, LATU-OEA.
- » En mayo de 2009 se presentó a la Comisión Política de Plan Ceibal el Diseño de evaluación del Plan Ceibal que prevé el seguimiento 2009-2011 de indicadores definidos sobre una muestra de 200 escuelas.
- » En junio comenzó a llevarse a cabo el operativo de evaluación del Plan Ceibal 2009. Su realización implicó cuatro líneas de trabajo: coordinación general del operativo nacional; capacitación de maestros aplicadores; aplicación de encuestas (200 directores, 1050 maestros, 5682 niños y 6720 familias); y desarrollo del abordaje de corte cualitativo (visita y entrevista a los distintos actores en 20 escuelas del interior)
- » Con este operativo se cumplió la Fase II de la evaluación, que implica la concreción de la primera ronda de evaluación a escala nacional del Plan Ceibal en 2009.
- » En noviembre de 2009, en colaboración con el Área Web, el Área de Tecnología Educativa de la DSPE y la Coordinación del Portal Ceibal, se lanzó un relevamiento en línea dirigido a docentes de primer año de Enseñanza Media, centrado en su experiencia durante ese año con las computadoras de Ceibal.
- » En diciembre de 2009 se hizo la primera presentación pública de resultados de la evaluación del Plan Ceibal 2009, en el “1<sup>er</sup> Evento Internacional sobre experiencias de Plan Ceibal”, LATU. Y se presentó a la Comisión Política el Informe de Evaluación de Plan Ceibal 2009.

### 3) VISIÓN PROSPECTIVA Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Para 2010 la evaluación del Plan Ceibal sigue su curso de acuerdo al modelo de evaluación que prevé el seguimiento del grupo de 200 centros educativos seleccionados, por un plazo mínimo de tres años. Para el mes de junio se ha previsto hacer la segunda ronda de evaluación del Plan Ceibal a nivel nacional.

- » El principal desafío que presenta este año es el replanteo de la evaluación en modalidad digital, en línea. Esta ha sido una expectativa desde el comienzo del proceso y el cumplimiento de distintas instancias de experiencia desde 2008, lleva a poder plantearlo como un objetivo en 2010.
- » Un segundo objetivo para este año es poder ampliar el universo de estudio.
- » de la evaluación y poder integrar las escuelas rurales con menos de 20 alumnos y las escuelas especiales, que no fueron incluidas en la evaluación 2009.
- » Un tercer desafío para 2010 es la definición de las condiciones en que se implementará el Plan Ceibal en la enseñanza media, y a partir de ésta, la construcción de un diseño de evaluación pertinente. Se han realizado abordajes exploratorios con docentes de 1º años, 2009, pero aún resta definir objetivos y una política clara de implementación en este ámbito, para poder formalizar su evaluación.
- » El cuarto desafío que encuentra esta Unidad de Evaluación, es el de su propia institucionalización. Originalmente ha operado como un ámbito de trabajo dependiente de la DSPE, pero financiado desde el LATU; sin ocupar un lugar formalmente definido en el organigrama de la ANEP. En este sentido, se espera que la administración formalice el lugar institucional que ocupa esta Unidad, a fin de dar continuidad a su tarea.

### **Referencias:**

*Informe avance de Evaluación Educativa de Plan Ceibal*, marzo de 2009.

*Proyecto Evaluación y Monitoreo del Plan Ceibal*, mayo de 2009.

*Informe: Evaluación de Plan Ceibal 2009*, diciembre de 2009.



# PROYECTO EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES EN LÍNEA\*

## 1) LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN

Si bien el sistema educativo uruguayo ha hecho importantes avances en lo que respecta a la evaluación de aprendizajes a gran escala, aún no ha podido desarrollar un *sistema* de evaluación de los aprendizajes. Más allá de la larga serie de evaluaciones al final de educación primaria –que se ha evaluado sistemáticamente cada tres años desde 1996–, ninguno de los otros grados evaluados en el sistema educativo uruguayo ha tenido la continuidad suficiente como para ser considerado un sistema de evaluación.

A su vez, si bien existía una buena reflexión y orientaciones que el CEIP daba sobre la evaluación de aula, los mecanismos de evaluación de sistema que proponía el CEIP no cumplían las garantías necesarias para hacer inferencias sobre el desempeño de los alumnos.

Al inicio de esta administración se trabajó muy intensamente con los consejos desconcentrados buscando potenciar el trabajo en evaluación de aprendizaje de carácter formativo. Desde la DIEE se asesoró y se apoyó el desarrollo de distintas iniciativas de evaluación encaradas en coordinación con demandas específicas de los desconcentrados de la ANEP. Es así que el

■\* Referente: Coordinador Andrés Peri.

antecedente más cercano de la evaluación de 2º grado en línea es la evaluación realizada en 1º grado en 2007<sup>1</sup>.

Tal vez la seña de identidad de esta administración ha sido la realización de la primera evaluación de aprendizajes en línea de alumnos de 2º grado<sup>2</sup> en la que participaron más de 30.000 niños. La evaluación fue hecha por un consorcio de instituciones coordinado por la inspección técnica del consejo del CEIP, en el que participaron el Área de Evaluación de Aprendizajes de la DIEE y los coordinadores de formación en servicio del proyecto MECAEP, potenciando el nuevo entorno tecnológico que cuentan las escuelas gracias al Plan Ceibal.

## 2) POLÍTICAS IMPLEMENTADAS Y PRINCIPALES RESULTADOS

La posibilidad de que un grupo de un grado pueda acceder a un sitio, realizar una evaluación que fue diseñada por un equipo técnico teniendo en cuenta los contenidos curriculares del programa y que los resultados de la evaluación estén a disposición del docente una vez que el último niño culmina la evaluación es un salto cualitativo muy importante por tres razones.

En primer lugar, porque permite la retroalimentación en tiempo real de la evaluación para cada uno de los alumnos. El maestro tiene los resultados de la evaluación al instante, lo que le permite concentrar su atención en el análisis de los desempeños de su grupo en lugar de corregir las producciones. Históricamente, las evaluaciones de aprendizaje no permitían retroalimentar a los alumnos que la habían realizado, ya que se hacían en octubre y los resultados estaban disponibles al inicio del otro año lectivo.

En segundo lugar, porque el maestro puede aplicar la evaluación tantas veces como decida que es conveniente. Por ejemplo, puede el maestro realizar la evaluación con su grupo, detectar que un contenido curricular no fue comprendido por sus alumnos, reforzar la enseñanza del concepto y volver a hacer la evaluación (total o parcialmente) con sus alumnos. El docente accede en su carpeta de resultados de evaluaciones a las evaluaciones con sus

<sup>1</sup> ANEP, Evaluación Piloto Autónoma de Primer Año de Educación Primaria: Lectura y Escritura: Presentación de Resultados, Discusión y Sugerencias, 2008.

<sup>2</sup> Todos los documentos asociados a la evaluación están disponibles en la página institucional del CEIP y los portales Uruguay Educa y Ceibal han hecho notas relacionadas a la evaluación.

respectivas fechas de aplicación, por lo que puede ver los desempeños de sus alumnos en distintos momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En tercer lugar, porque construye una *instancia de aprendizaje colectivo* entre todos los maestros del grado evaluado, al poder dialogar con los otros maestros del grado (de la misma o de otra escuela) y acceder a fichas didácticas especialmente diseñadas en función de las actividades de evaluación. Si bien en la primera aplicación realizada en 2º año no fue posible por razones de tiempo instrumentarla correctamente, luego de una evaluación se puede construir una comunidad de aprendizaje y desarrollo profesional virtual, en la que los docentes de aula pueden interactuar con inspectores y técnicos en las áreas evaluadas para romper el “aislamiento del aula” y potenciar la formación en servicio.

### 3) VISIONES PROSPECTIVAS Y PRINCIPALES DESAFÍOS IDENTIFICADOS

Fullan et al.<sup>3</sup> hacen especial énfasis en la importancia de personalizar la educación y salir del modelo de “un solo talle para toda la clase” que ha prevalecido en la enseñanza. Paradójicamente, instancias de evaluación estandarizadas pueden contribuir a comprender el nivel de dispersión de aprendizajes de un grupo y favorecer un tratamiento diferenciado según las necesidades de cada alumno. Estos autores muestran la importancia de lo que denominan sistemas expertos, en los que el docente es quien sugiere acciones personalizadas en función de indicadores objetivos de desempeño de los alumnos.

Imaginemos un sistema educativo en el que los docentes puedan entrar a un repositorio de actividades de evaluación, donde cada una de las actividades propuestas estuviera clasificada según su contenido curricular, la competencia que evalúa y su nivel de dificultad; que el docente pueda seleccionar aquellas que le parecen apropiadas para sus alumnos y solicitarles que realicen la evaluación con los ejercicios que él seleccionó del banco de ítems.

Cuando el último alumno de su clase termina la prueba, el docente ya tiene los resultados y puede ver cómo se distribuye su grupo en función de la dificultad de las actividades. Puede ver en qué aspectos debe reforzar la enseñanza y en cuáles los alumnos tienen ya un desempeño aceptable. A partir de los resultados

<sup>3</sup> Michael Fullan, Peter Hill y Carmel Crévola, Breakthrough, Corwin Press, 2006.

puede personalizar la enseñanza: tal vez indicar distintos tipos de ejercicios para sus estudiantes. Mientras que unos profundizan en una habilidad en la que todavía no han mostrado signos de dominarla correctamente, otros están explorando actividades nuevas.

Imaginemos que una vez al año todos los estudiantes de un grado realizan la prueba nacional sobre lenguaje, matemática y ciencias. Si bien las pruebas no son definitivas para decidir la promoción de los alumnos, son claves para dirigir los apoyos educativos para aquellos niños que no logran la suficiencia en los contenidos curriculares evaluados. La supervisión y el apoyo a los maestros pasa a ser un acompañamiento informado por indicadores objetivos.

El punto central es la construcción de instancias de aprendizaje institucional continuo como motor central hacia la mejora de la calidad de la enseñanza. La construcción de estas instancias de reflexión, en las que simultáneamente se analiza el desempeño de los estudiantes en una evaluación consensuada y simultáneamente se informa sobre las mejores prácticas de enseñanza de la disciplina, es la apuesta más grande que un sistema puede hacer para la mejora continua.

Como han sido pensados en la evaluación de 2º año, estos procesos suponen una combinación de miradas locales (a nivel de la escuela) y centrales (a nivel de inspección técnica) que permiten avanzar en la enseñanza de una disciplina. Superan el reporte casi administrativo de indicadores no comparables y ponen a disposición del magisterio un mecanismo que objetiva los aprendizajes de los alumnos y permite poner en evidencia fortalezas y debilidades.

De esta forma, la evaluación se convierte en un instrumento de diálogo que dota a las salas docentes de información objetiva. Libera al maestro de las actividades de realizar la prueba y corregirla, pero lo focaliza en la interpretación de los resultados y la replanificación de la enseñanza a partir de la experiencia. Este es un desafío muy interesante para un cuerpo altamente profesional como el de los maestros uruguayos.

Marcelo Cabrol<sup>4</sup> comentaba que esta experiencia de evaluación en línea desarrollada en Uruguay gracias al Plan Ceibal era un ejemplo de lo que él denominaba “aulas del siglo XXI”. Sin embargo, en esta mirada prospectiva cabe señalar tres aspectos que son necesarios para avanzar en esta línea de

<sup>4</sup> Jefe de la División Educación del BID. Entrevista consultada el 12 de enero de 2010 en <http://www.iadb.org/news/videos.cfm?Language=Spanish&id=5782&page=2&keywords=&category=-1>.

trabajo. Primero, es necesario avanzar hacia perfiles de egreso por grado, que permitan a los que diseñan la prueba tener parámetros claros no sólo de cuáles son los contenidos de un grado, sino del nivel de dominio necesario al culminar un grado escolar. En segundo lugar, se precisa profundizar el trabajo de reflexión sobre las prácticas e instituirlo en el trabajo cotidiano. Un maestro que tiene 20 horas aula sin tiempo para reflexionar con sus pares sobre la enseñanza no puede participar plenamente de las posibilidades de una institución que aprende sobre su desempeño. Por último, no todas las capacidades que se enseñan en la escuela son evaluables en un formato estandarizado. Comprender las potencialidades –pero también las limitaciones de la tecnología actual– es clave para comprender el lugar que ocupan estas iniciativas en el sistema de Educación Primaria.

Para concluir, Agustín Ferreiro<sup>5</sup> se preguntaba sobre cómo identificar las lagunas de conocimiento de sus alumnos si el maestro tenía la tendencia a evaluar aquello que había enseñado y a mantenerse en sus moldes o esquemas. La evaluación en línea, al proponer una actividad de evaluación que no fue propuesta por el docente, le brinda a este la oportunidad de ver cómo se desempeñan sus estudiantes en una actividad nueva que es central al programa oficial. Tal vez esta sea la “situación nueva” que mencionaba Ferreiro que permitiría que emerjan las lagunas de conocimiento que aún resta identificar.

Para 2010 se prevé proyectar la experiencia de 2º año, pero diseñando un sistema de evaluación de aprendizajes que evalúe los ciclos de educación primaria y que planificadamente llegue al nivel secundario. Ya se están haciendo las acciones con el CEIP para realizar la evaluación de 3º y 4º grado con el apoyo del CITS reeditando la forma de colaboración instaurada el año pasado. Para ello se cuenta con un componente de evaluación de aprendizajes entre las líneas de trabajo del CITS para financiar las actividades programadas.

Para Educación Secundaria, el sistema podría evaluar lenguaje, matemáticas, ciencias y eventualmente agregarse un área de lenguas extranjeras. La idea no es replicar las asignaturas del currículo, sino evaluar materias instrumentales transversales. El objetivo es profundizar en la experiencia del 2009 de evaluación que se realizó en conjunto con las inspecciones de Idioma Español y Matemáticas<sup>6</sup> cuando más de 15.000 adolescentes hicieron una evaluación en escritura y matemática que luego

<sup>5</sup> Citado en el Marco Teórico de la Evaluación En Línea. “III Sobre conductas didácticas”, en Algunas páginas inéditas de Agustín Ferreiro, Servicio de Ayudas audiovisuales y Material Didáctico, CEP, Montevideo, 1973, págs. 27 y 28.

fue corregida por los propios docentes del centro. Lo medular de esta evaluación fue poder tener una visión transversal del desempeño de los alumnos a lo largo del Ciclo Básico, ya que la misma propuesta de escritura (o ejercicio de matemática) fue respondido por los alumnos de 1° a 3° del Ciclo Básico. Las conclusiones sobre la enseñanza que hicieron los profesores son un buen ejemplo de lo que puede lograrse con evaluaciones objetivas de aprendizaje. Hacerlo en línea y como sistema permite incorporar a este aspecto de la docencia a la principal revolución tecnológica del siglo XX.

<sup>6</sup> Ver documentos sobre el Primer Informe de la Evaluación en Matemática e Idioma Español en el Ciclo Básico realizado por la DIEE en coordinación con las Inspecciones respectivas del CES.



