ANEP | ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA | CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

CIRCULAR N°44/2022

Referente: Aprobar el documento "Monitor de Centros Educativos"

Res. N°3374/022, Acta N°45
Exp. 2022-25-1-005239
Fecha: 21/12/022

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

CIRCULAR N°44/2022

Por la presente Circular N°44/2022, se comunica la Resolución N° 3374/022, Acta N° 45 de fecha 21 de diciembre de 2022, que se transcribe a continuación;

VISTO: El Lineamiento Estratégico N°4: *"Fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizaje"* del Plan de Desarrollo Educativo 2020 – 2024 de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP);

RESULTANDO: I) que en dicho marco la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas trabajó, en forma conjunta con Ceibal, para el desarrollo de la herramienta *"Monitor de Centros Educativos"*, con el fin de contribuir a la gestión de las instituciones educativas, favoreciendo la utilización de la información que producen para potenciar la toma de decisiones informada y permitir su interpretación a través de datos comparativos que faciliten su contextualización;

II) que la referida herramienta viene a sumarse al conjunto de herramientas de información disponibles en el marco de la ANEP, permitiendo la posibilidad de obtener en un mismo sitio información actualizada a ese año lectivo, habiéndose desarrollado un trabajo coordinado y articulado con CEIBAL al efecto;

III) que por lo expresado solicita la aprobación del documento que luce de fs. 3 a 28 de obrados, así como solicita autorización para el uso del *"Monitor de Centros Educativos"* y la formación correspondiente;

CONSIDERANDO: I) que entre los objetivos estratégicos del lineamiento N°4 del Plan de Desarrollo Educativo 2020 – 2024 de ANEP se establece *"implementar herramientas de gestión, instrumentos de evaluación, planes estratégicos y proyectos por centros"*

II) que como estrategia para contribuir a su cumplimiento surge la *"generación de monitores de centros educativos con información pertinente para la mejora de los procesos y logros educativos";*

III) que en merito a lo que viene de decirse y a los efectos de avanzar en el cumplimiento de los objetivos trazados por esta Administración es que se estima pertinente tomar conocimiento y aprobar el documento que luce de fs. 3 a 28 de obrados, así como autorizar su utilización;

ATENTO: a lo expuesto y a lo establecido en el artículo 60 de la Ley N°18.437 del 12 de diciembre de 2008 en redacción dada por el artículo 153 de la Ley N°19.889 de fecha 9 de julio de 2020;

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA, resuelve:

1) Establecer que el "*Monitor de Centros*" se utilizará por los centros educativos en el ámbito de la ANEP deponiendo las acciones tendientes a la formación de los equipos docentes para su correcto uso en coordinación con Ceibal.

2) Aprobar el documento *"Monitor de Centros Educativos"* que luce de fs. 3 a 28 de obrados y que forma parte del presente acto administrativo, en el marco del Lineamiento Estratégico N°4 del Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024.

3) Cometer a la Dirección de Comunicación Institucional el diseño del documento y su amplia difusión, con logos de ANEP Y CEIBAL.

4) Constituir un equipo de trabajo integrado por representantes de la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas, Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional, Dirección Sectorial de Tecnologías de la Información y la Comunicación, Ceibal y representantes de los subsistemas para realizar el seguimiento y propuestas de mejora y ampliación de la herramienta creada.

5) Cometer a la Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional a través de quien corresponda, la coordinación de este equipo de trabajo.

6) Solicitar a las Direcciones Generales y a Ceibal la designación de sus representantes.

Firmado:/Prof. Robert Silva García, Presidente

Dra. Virginia Cáceres Batalla, Secretaria General

Por el Consejo Directivo Central.

Dra. Virginia Cáceres Batalla
Secretaria General
ANEP – CODICEN

Monitor de centros educativos

Herramienta de apoyo a la gestión educativa
Documento conceptual

Administración Nacional de Educación Pública

Diciembre, 2022

Índice

1. Introducción 1
2. Fundamentación 1
3. Diseño del *Monitor de centros* 2
   3.1 Equipos de trabajo 3
   3.2 Plan de trabajo para el desarrollo de la herramienta 3
   3.3 Selección de los datos 3
4. Indicadores 4
5. Vistas de detalle de cada indicador 8
6. Perfiles de usuario en el *Monitor de centros* 8
7. Hoja de ruta para la implementación 9
   7.1 Piloto en Centros María Espínola (CME) 9
   7.2 Etapas de implementación 9
8. Articulación con otras herramientas de reporte de datos de la ANEP y Ceibal 11
9. Formación en el uso de la herramienta 11

Bibliografía 12

Anexos 14

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es de importancia para el equipo coordinador del diseño de esta herramienta. En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español el recurso *o/a* para marcar la referencia a ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico, especificando que todas las menciones en este texto representan siempre a hombres y mujeres (Resolución n.º 3628/021, Acta n.° 43, Exp. 2022-25-1-000353 del 8 de diciembre de 2021).

1. Introducción

En el marco del *Plan de desarrollo educativo 2020-2024* (ANEP, 2020), y con el fin de aportar a la transformación de la gestión de centros, se establece en el objetivo 4.2 la estrategia «generación de monitores de centros educativos con información pertinente para la mejora de los procesos y logros educativos» (p. 139), que ha sido desarrollada en un trabajo colaborativo entre la Administración Nacional de Educación Pública[1] y Ceibal.

La herramienta *Monitor de centros* forma parte de las acciones tendientes a potenciar la gestión de los centros educativos aportando insumos para la mejora de las prácticas pedagógicas y organizacionales y para el seguimiento personalizado de los estudiantes. Con este objetivo, la ANEP y Ceibal se han propuesto desarrollar esta herramienta de forma conjunta, favoreciendo una sinergia en el uso de datos relevantes y prácticos para la gestión institucional.

A través de esta herramienta se busca favorecer que las instituciones educativas puedan:

- Utilizar la información que producen para el apoyo de su trabajo y la toma de decisiones para una gestión con mayor foco en los aprendizajes de los estudiantes.
- Interpretar la información a través de datos comparativos que faciliten su contextualización y propicien procesos de autoevaluación.
- Monitorear los procesos que actualmente son más desafiantes para el sistema educativo y que por lo tanto requieren un seguimiento cercano desde la gestión de los centros (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2021).

En este documento se describen las principales funcionalidades, usos y fundamentos conceptuales de la herramienta y la descripción de cómo esta contribuye a las líneas de trabajo sobre la mejora de la gestión en los centros educativos de la ANEP.

2. Fundamentación

El liderazgo de los directivos escolares es una palanca fundamental para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes (Murillo Torrecilla, 2006), y es el segundo factor que influye en los aprendizajes del alumnado (Bolívar, 2010). Orientar la figura del director al liderazgo pedagógico supone enfocar su rol más allá de las funciones administrativas y de control (acentuadas en los roles directivos actuales del sistema educativo uruguayo), hacia funciones con mayor énfasis en las prácticas de enseñanza y aprendizaje. Dicho movimiento requiere a su vez la disposición de herramientas

[1] Desde ANEP intervinieron: i) por la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas, la Dirección de Investigación Evaluación y Estadística y la Unidad de Gestión de Centros Educativos; ii) la Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional y la Dirección Sectorial de Tecnologías de la Información y Comunicación.

contextualizadas para evaluar, reflexionar y planificar ciclos de mejoramiento continuo en los centros educativos, con foco en la mejora de los aprendizajes.

La tarea de directivo en el sistema educativo nacional se encuentra tensionada por múltiples funciones y demandas. Se hace necesario el desarrollo de herramientas enfocadas en reducir el tiempo de sistematización de la información, de forma tal que permita un foco en el monitoreo y evaluación de los procesos críticos, desde un punto de vista colaborativo, anclado en la realidad local y centrado en los procesos de aprendizaje. Los *monitores de centros* proporcionan el campo de significados en el que cada parte de información adquiere sentido (Guadalupe, 2015) y resulta pertinente, unificada y actualizada para enriquecer espacios de trabajo colectivos, reflexivos y horizontales, favoreciendo estrategias de acción adecuadas a los contextos locales para mejorar la enseñanza (Vezub y Alliaud, 2012).

El abordaje de los desafíos[2] que aún mantiene la ANEP en términos asistencia, egreso y aprendizajes implica el desarrollo de estrategias integrales que posibiliten el despliegue de programas de mejoramiento pedagógico y de monitoreo y seguimiento a estudiantes que encuentran mayores barreras para aprender y participar. Evaluaciones experimentales realizadas sobre este tipo de modelos señalan que la mejora en los procesos educativos debe incluir prácticas tendientes a utilizar datos de manera sistemática de acuerdo a normas y objetivos compartidos, liderar los aprendizajes y la formación de los docentes, imponer expectativas de aprendizaje altas para todos, brindar retroalimentación frecuente a los docentes y construir una cultura de colaboración (Bender Sebring, 2017; Fullan, 2017; Datnow y Schildkamp, 2017).

3. Diseño del *Monitor de centros*

El *Monitor de centros* es una plataforma de tipo no transaccional que reúne información de bases de datos existentes (GURI, Portafolio, Corporativo, Bedelía, SPTE, Monitores educativos, Observatorio, etcétera). La plataforma ha sido programada en la aplicación de software de código abierto Superset, y cuenta con un diseño en forma de tablero de gestión con indicadores priorizados, medidas, resumen y datos comparativos que permiten una rápida comprensión de la información.

La información es presentada principalmente en forma de indicadores de tipo cuantitativo. Para acceder a un mayor detalle, los equipos directivos deberán ingresar a la base de datos correspondiente.

[2] La educación en Uruguay ha tenido importantes avances en las últimas décadas. En todos los niveles de enseñanza obligatoria de la ANEP se logró un aumento en la cobertura que favoreció la reducción de la inequidad en el acceso, así como también se amplió la asistencia de niños a centros de jornada completa, —que en 2020 representaron una quinta parte de la matrícula y con mayor porcentaje de estudiantes de nivel socioeconómico desfavorable y medio que en el resto—. Sin embargo, en el *Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2019-2020* (INEEd, 2022) se identifica que persisten desafíos con relación a la asistencia (p. 4), al trayecto y egreso (p. 6) y a los desempeños (p. 8).

3.1 Equipos de trabajo

La creación del *Monitor de centros* involucra diferentes equipos de trabajo interinstitucionales y multidisciplinarios de la ANEP y de Ceibal. Para esto, se ha contado especialmente con el aporte de la visión de actores especializados en la gestión de centros y con amplia experiencia de trabajo en todos los subsistemas de educación obligatoria.

3.2 Plan de trabajo para el desarrollo de la herramienta

El proceso de construcción del *Monitor* se encuentra estructurado en etapas, que se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. Creación del documento marco.
2. Creación del Data Warehouse (DWH) y documento de diseño.
3. Creación del Front end (programación en Superset y ajustes a Data Warehouse).
4. Validación de datos.
5. Piloto con directores de Centros María Espínola (CME): validación en territorio, devolución sobre datos y uso de herramientas.
6. Ajustes.

3.3 Selección de los datos

Fueron seleccionados indicadores esenciales para la evaluación, toma de decisiones y mejora que, desde la gestión del centro educativo, impulsan la capacidad de las comunidades educativas de aprender de sí mismas. En el proceso de selección fueron priorizados los indicadores que:

- Permiten una mejor comprensión de los resultados educativos aportando contextualización a la información de estudiantes y docentes.
- Reafirman la centralidad de la protección de trayectorias educativas como parte de la gestión del centro.
- Posibilitan intervenir desde una perspectiva equitativa para el análisis, es decir, la estructuración de indicadores y variables potencian la capacidad del centro educativo de incluir a todos los estudiantes, permitiendo a la vez evaluar qué resultados obtiene (Morduchowicz, 2006; Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2021).[3]
- Favorecen la centralización de la información de manera de unificar en una misma plataforma datos para monitorear procesos que se producen en el centro,

[3] Entendemos que el diseño de un sistema de indicadores para interpretar la información producida por un centro educativo debe basarse en una visión sobre el funcionamiento del sistema educativo (Morduchowicz, 2006) y que la importancia que se brinda a estos aspectos estará reflejada en estos indicadores.

y facilitar el acceso a otros de manera de ahorrar tiempo y brindar mayor practicidad.

3.4 Repositorio de documentos del centro

El *Monitor de centros* podrá almacenar documentos vinculados a la gestión educativa (a modo de ejemplo, proyectos de centro, informes de autoevaluación, planos del edificio, etcétera). La información del repositorio será cargada por el director del centro y quedará alojada en servidores informáticos de la ANEP, desde donde podrá ser utilizada y actualizada por las sucesivas direcciones.

4. Indicadores

Fueron definidas dos dimensiones de indicadores:[4]

- **Indicadores de gestión.** a). Facilitan la gestión y toma de decisiones cotidianas en el centro. b). Proporcionan alertas que permiten que el equipo de dirección actúe sobre aspectos clave de forma oportuna. c). Presentan información con una periodicidad siempre menor a anual, guiándose por el principio de oportunidad.
- **Indicadores de autoevaluación.** a). Contribuyen a procesos de autorreflexión de la comunidad educativa sobre la evolución de indicadores consolidados acerca del cuerpo docente, asistencia, resultados educativos, etcétera. b). Presentan información con periodicidad anual, considerando series de tiempo que permitan el análisis de la evolución de los indicadores a nivel del centro. c). Presentan información complementaria a escala nacional, departamental y de centros del mismo contexto socioeducativo para interpretar sus valores (aún en desarrollo).

Sin perjuicio de que a continuación se detallan los indicadores del *Monitor de centros*, los requerimientos de cada uno se desarrollaron en los documentos de especificaciones técnicas (Anexos).

1. *Estudiantes con riesgo potencial de desvinculación*[5]

- Cantidad de estudiantes con alertas abiertas - Cantidad de estudiantes inscriptos en un determinado curso/grado con alertas de inasistencias abiertas, en proceso y sin atender, de todo el centro.
- Cantidad de alertas (total) - Número total de alertas de inasistencias sin atender, en proceso y resueltas.
- Cantidad de estudiantes con alertas (total) - Número total de estudiantes con alertas de inasistencias abiertas y pendientes, de todo el centro.

[4] Las dimensiones propuestas responden a dos objetivos diferentes pero complementarios: i) generar información sistematizada para los procesos de autoevaluación institucional (ex post o al finalizar el ciclo educativo) y ii) la toma de decisiones oportunas de gestión escolar con base en evidencia empírica (durante el ciclo educativo).

[5] Fuente: Módulo de asistencia, SPTE.

- Alertas sin atender: alertas creadas que aún no han sido trabajadas.
- Alertas en proceso: alertas que han sido trabajadas pero que aún se encuentran pendientes de resolución.
- Alerta resuelta: alertas con el trámite resuelto por cierre positivo o por baja manual.

2- *Distribución de estudiantes por niveles de rendimiento*[6]

Cantidad de estudiantes con resultados educativos en situación de alerta.

3- *Registro de calificaciones*[7]

Número de docentes cuyas libretas digitales (o portafolio docente) no contienen todas las calificaciones de los estudiantes que conforman sus grupos en los períodos ordinarios correspondientes a las reuniones de profesores.[8]

4- *Cantidad de estudiantes inscriptos*[9]

Cantidad de estudiantes inscriptos en un determinado curso/grado con grupo asignado.

- Cantidad de estudiantes inscriptos en EMB - cantidad de estudiantes inscriptos en un determinado curso/grado con grupo asignado en Educación Media Básica.
- Cantidad de estudiantes inscriptos en EMS - cantidad de estudiantes inscriptos en un determinado curso/grado con grupo asignado en Educación Media Superior.
- Cantidad de estudiantes inscriptos en otros ciclos/niveles - Cantidad de estudiantes inscriptos en un determinado curso/grado con grupo asignado que no se incluyen a la oferta de Educación Media Básica ni Superior.

5- *Asistencia*

Porcentaje de estudiantes presentes en el centro con relación a los asignados a grupos.

6- *Porcentaje de estudiantes por tramo de calificación en cada asignatura*[10]

Determinar los resultados educativos por asignatura de los alumnos inscriptos en el centro a lo largo del período curricular, de forma tal de implementar acciones específicas que permitan intervenir sobre aquellos estudiantes que se encuentran en los tramos de no aprobación.

---

[6] Fuente: Portafolio docente.

[7] Fuente: Portafolio docente.

[8] Fuente: Portafolio docente.

[9] Fuente: Portafolio docente.

[10] Fuente: Portafolio docente.

7- *Barreras para el aprendizaje y participación*[11]

Cantidad de estudiantes con adecuación curricular recomendada por grupo.

8- *Estudiantes inscriptos con extraedad*[12]

Número de estudiantes cuya edad supera al menos un año la edad teórica correspondiente al grado en el que se encuentra matriculado.

9- *Porcentaje de estudiantes cuya familia es beneficiaria de Tarjeta Uruguay Social (TUS)*[13]

Número de estudiantes inscriptos en un determinado curso/grado, cuyo hogar es beneficiario de la Tarjeta Uruguay Social (Mides).

10- *Uso y actividad en plataformas*[14]

Registros de actividades en las plataformas.

11- *Cobertura de plataformas*[15]

Estudiantes que ingresaron a alguna plataforma.

12- *Uso de plataformas*[16]

El uso de plataformas se mide con base en que la persona acceda a la plataforma y realice alguna acción dentro de ella, tal como acceder a una videoconferencia, escribir un comentario en una publicación, acceder a un recurso, subir una tarea, entre otras. El solo hecho de acceder a la plataforma y no realizar una acción no registra un día de ingreso.

13- *Asistencia/Ingreso a CREA*[17]

Relación entre los días de asistencia del estudiante al centro y los días de ingreso a CREA.

14- *Proyectos de abordaje*[18]

---

[11] Fuente: Portafolio docente.

[12] Fuente: Portafolio docente.

[13] Fuente: SIIAS.

[14] Fuente: Ceibal.

[15] Fuente: Ceibal.

[16] Fuente: Ceibal.

[17] Fuente: Ceibal.

[18] Fuente: Ceibal.

Proyectos de abordaje que tenga en curso el centro educativo.

15- *Asistencia docente*

Porcentaje de docentes que asistieron al centro educativo.

16- *Horas vacantes*.

Curso sin docente asignado. Es la sumatoria de la cantidad de grupos-asignatura (cursos) sin docente asignado hasta determinado momento.

17-Inasistencias críticas

Cantidad de docentes que faltaron consecutivamente determinados intervalos de días, durante un determinado período.

18- *Carácter del cargo docente*[19]

Número de docentes que tienen horas asignadas en el centro educativo en carácter de efectivos, interinos y suplentes.

19- *Incidentes edilicios del centro*[20]

Cantidad de incidencias edilicias reclamadas por el centro.

- Cantidad de incidencias pendientes: son aquellas que fueron ingresadas pero aún no cuentan con ningún tipo de intervención.
- Cantidad de incidencias en gestión: son aquellas en las que ya se realizó una intervención, ya sea que fue tomada por el arquitecto o tuvo observaciones en el sistema.
- Cantidad de incidencias finalizadas: son aquellas en las que ya se realizó la intervención solicitada (informe final del arquitecto o de mantenimiento), con conformidad del director del centro.

20- *Consumo de suministros*[21]

Información sobre el consumo mensual de distintos suministros de luz, agua, gas, teléfono.

21- *Dispositivos/equipamiento Ceibal*[22]

Cantidad de dispositivos/equipamiento entregados y en proceso del año lectivo.

[19] Fuente: Registro de Vínculos con el Estado.

[20] Fuente: 0800-ANEP.

[21] Fuente: Sistema de suministros.

[22] Fuente: Ceibal.

22- *Reparaciones y reclamos Ceibal*[23]

Cantidad de dispositivos en reparación: cuenta la cantidad de dispositivos, de estudiantes o docentes, que estén en centros de reparación de Plan Ceibal. Si el dispositivo está roto pero no fue llevado a un centro de reparación, no es contabilizado.

23- *Conectividad en el centro*[24]

Evalúa el estado de conectividad en el centro.

24- *Servicio de videoconferencia*[25]

Mide la calidad de la conexión del servicio de videoconferencia.

25- *Estudiantes con asignaturas previas*[26]

Número de estudiantes que tiene pendiente aprobación de asignaturas del año anterior.

26- *Caracterización del equipo educativo*[27]

Número de docentes y funcionarios no docentes distribuidos por sexo y titulación.

27- Algoritmo predictivo de desvinculación estudiantil

Cantidad de estudiantes con riesgo potencial de desvinculación al inicio de cada año escolar a partir de indicadores de su trayectoria educativa anterior y actual procesados por un mecanismo de inteligencia artificial (alertas por inasistencias, resultados educativos, calificaciones, extraedad).[28]

5. Vistas de detalle de cada indicador

Cada indicador se desagrega en:

- Lugar ()
- Turno ()
- Tipo de cursos ()
- Planes ()
- Curso ()
- Grado ()

[23] Fuente: Ceibal.

[24] Fuente: Ceibal.

[25] Fuente: Ceibal.

[26] Fuente: Portafolio docente.

[27] Fuente: ONSC.

[28] Indicador desarrollado por la ANEP en convenio con la Universidad de la República y Universidad de Santa Catarina (Brasil).

- DGETP// Trayecto y Módulo ()
- Grupos ()
- Estudiante o docente ()

En cada documento de especificaciones técnicas de los indicadores se disponen sus niveles de desagregación. En función de esto es que varios indicadores del *Monitor de centro* identifican a los estudiantes, posibilitando al equipo directivo actuar de forma oportuna sobre aspectos claves.

6. Perfiles de usuario en el *Monitor de centros*

El *Monitor de centro* tiene como usuario principal al equipo de dirección, que tendrá acceso únicamente al centro educativo que le corresponde. En etapas sucesivas se encuentran previstos nuevos permisos con diferentes visualizaciones, cada una en atención al rol. Así se contará con información adecuada y compartida para enriquecer espacios de trabajo y reflexión colectivos y horizontales, de manera de favorecer estrategias de acción adecuadas a los contextos particulares con la finalidad de mejorar la enseñanza (Vezub y Alliaud, 2012).

Se describen a continuación todas las visualizaciones que integran el monitor.

- Alto nivel Codicen: Todos los indicadores, acceso a todo el sistema, con agrupaciones de datos a determinar.
- Alto nivel DGEIP / DGES / DGETP (según corresponda): Todos los indicadores, vista de los centros que le corresponden por su asignación, con agrupaciones de datos a determinar.
- UCDIE: inscriptos (4), SPTE (1 y 5), materias previas (25), extraedad (8), Tarjeta Uruguay Social (9).
- Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente): Todos los indicadores de su centro.
- Docente y adscripto: Indicadores 1, 2, y del 5 al 14 inclusive. En el caso de los docentes, accederán a estos indicadores en los centros en los que tienen horas ese año y, en estos, a los grupos que tiene asignados. Los adscriptos accederán a los indicadores de todos los grupos del centro en el cual desempeñan su cargo de docencia indirecta.

7. Hoja de ruta para la implementación

7.1 Piloto en Centros María Espínola (CME)

La primera etapa de implementación del *Monitor de centros* es desarrollada como piloto en los CME (objetivo 2.3 del *Plan de desarrollo educativo*). Durante esta etapa de consulta y validación se busca:

- Facilitar la sistematización de información producida por el centro educativo para desarrollar procesos de autoevaluación y mejora institucional.

- Desarrollar un proceso de testeo inicial como camino a la universalización de la herramienta.
- Recoger aportes plausibles de contribuir a la mejora del *Monitor*.

7.2 Etapas de implementación

Se describen a continuación las etapas de implementación proyectadas, desarrolladas y los cambios que ocurrieron en el proceso.

	Etapa 1	**Etapa 2**	**Etapa 3**	**Etapa 4**
Desarrollo de indicadores	Indicadores priorizados: **a) ANEP** 1. Estudiantes con riesgo potencial de desvinculación. 3. Registro de calificaciones. 4. Inscriptos. 7. Barreras para el Aprendizaje y participación. 8. Estudiantes inscriptos con extraedad. 9. Porcentaje de estudiantes con Tarjeta Uruguay Social (Mides). 18. Carácter del cargo docente. 19. Incidente edilicio del centro. 20. Consumo de suministro. **b) Ceibal** Desarrollo de indicadores Ceibal.	Indicadores **a) ANEP:** 2. Estudiantes distribuidos por niveles de rendimiento. 5. Asistencia. 6. Porcentaje de estudiantes por tramo de calificación en cada asignatura. 15. Asistencia docente. 16. Horas vacantes. 17. Inasistencias críticas. **b) Ceibal:** 10. Uso y actividad en plataformas. 11. Cobertura de Plataformas. 12. Ingreso a CREA. 14. Proyectos de abordaje. 22. Reparaciones y reclamos Ceibal. 23. Conectividad del centro. • Incorporación de valores de referencia para la interpretación de datos: 1. nacional, 2. departamental y 3. otros centros de igual oferta	Indicadores a) **ANEP:** 25. Estudiantes con asignaturas previas. 26. Caracterización del equipo educativo. 27. Predictivo. **b) Ceibal** 21. Dispositivos /equipamiento. • Evaluación de aprendizajes (SEA). • Históricos parámetros de	Evaluación de aprendizajes (SEA)

		educativa de iguales características (determinar indicadores que llevarían estas comparaciones). • Incorporación de encuesta de bienvenida. • Incorporación desde Ceibal de lista de Indicadores que se encuentran en producción, así como otros mapeados para seguir sumando: Consolidado Indicadores Monitor.	comparación.	
Desarrollo diseño	a) Cuatro grandes agrupaciones de indicadores (pantallas). b) Ravioles con cantidades y porcentajes de indicadores. c) Vista de detalle con desagregación dc datos en algunos indicadores. d) Gráficos y tablas en algunos indicadores.	• Desarrollo de pantalla de autoevaluación. • Proceso de mejora del Monitor. Visualización directores: utilización, consulta a usuarios y formación.	• Incorporación de Mapa SIGANEP. • Incorporación de repositorio de documentos del centro educativo.	
Visualización	Directores	Directores Alto nivel DGES / DGETP Alto nivel Codicen	Directores Alto nivel DGEIP / DGES / DGETP Alto nivel Codicen UCDIE	Docentes Adscriptos
Niveles educativos	Educación Media Básica	Educación Media Básica	Educación Media Básica Educación Primaria Educación Media Superior	

8. Articulación con otras herramientas de reporte de datos de la ANEP y Ceibal

El *Monitor de centros* se define como una herramienta de gestión que reporta información procesada en el año vigente para favorecer los principales procesos de la gestión escolar: planificar, monitorear y evaluar orientando el trabajo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Como plataforma de reporte de datos, forma

parte de un ecosistema de herramientas con las que cuenta la ANEP y Ceibal, con la especificidad que:

- Reporta información de múltiples bases de datos de órganos gubernamentales que tienen impacto en las políticas educativas.
- El foco principal es la gestión educativa.
- El acceso de la información brindada tiene como destinatarios a los gestores involucrados con ese centro en los diferentes niveles (dirección del centro, inspección, dirección general del subsistema, etcétera), por tanto no es de acceso público, ni pretende reportar sobre las principales tendencias dentro del sistema educativo.

9. Formación en el uso de la herramienta

- La formación de los directivos en el uso del *Monitor de centros* estará a cargo de la DSPE en el marco de la formación para directivos propuesta en el lineamiento estratégico 4.3 del *Plan de desarrollo educativo*: "Herramientas para la gestión (...). Sistemas de información para la toma de decisiones (...)" (ANEP, 2020, p. 139).
- Propuestas en la órbita de Ceibal vinculadas a introducir a los distintos usuarios del monitor en el conocimiento y uso de los sistemas de información disponibles en el sistema educativo uruguayo, así como conocer e interpretar los indicadores educativos de uso más frecuente y saber cómo utilizarlos para la gestión, planificación y evaluación de los centros.
- Formación en servicio en los Centros María Espínola.

Bibliografía

ANEP (2020). *Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024*. Tomo 1. https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/setiembre/200910/TOMO%201%20MOTIVOS%20Presupuesto%202020-2024%20v12%20WEB.pdf

Bender Sebring, P. (2017). Lo que deben hacer los líderes para construir una mejor escuela. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Liderazgo educativo en la escuela: once miradas* (pp. 113-149). Ediciones Universidad Diego Portales.

Bolívar, A. (2007). Los centros como comunidades profesionales de aprendizaje (Módulo 1: El centro como contexto de innovación). Programa de Formación en Asesoría Pedagógica (Curso de formación especializada en centros educativos). Madrid: MEC. http://formacion.cnice.mec. es/materiales/89/cd/m1/intro.htm

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas, 9*(2), 9-33.

Booth, T., Ainscow, M., Black-Hawkins, K., Vaughan, M. y Shaw, L. (2000). *Índice de inclusión*. Centro de los Estudios en la Educación.

Datnow, A. y Schildkamp, K. (2017). Uso de datos en la promoción de la mejora. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Liderazgo educativo en la escuela: once miradas* (pp. 194-224). Ediciones Universidad Diego Portales.

De Melo, G., Failache, E. y Machado, A. (2016). *Adolescentes que no asisten a ciclo básico: caracterización de su trayectoria académica, condiciones de vida y decisión de abandono*. Documento de trabajo INEEd, Montevideo.

Fernández, T. (2010). *Factores escolares y desafiliación en la Enseñanza Media Superior de Uruguay (2003-2007)* En M. Boado Martínez, M. Bucheli Anaya, S. Cardozo Politi y otros. *La desafiliación en la Educación Media y Superior de Uruguay: conceptos, estudios, políticas* (pp. 99-122). Comisión Sectorial de Investigación Científica, Universidad de la República.

Fullan, M. (2017). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Liderazgo educativo en la escuela: once miradas* (pp. 182-193). Ediciones Universidad Diego Portales.

Guadalupe, C. (2015). *Contar para que cuente: una introducción general a los sistemas de información educativa*. Universidad del Pacífico.

INEEd (2022). Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2019-2020. Resumen ejecutivo (edición revisada). https://www.ineed.edu.uy/images/ieeuy/2019-2020/Informe-estado-educacion-Uruguay-2019-2020-Resumen-ejecutivo.pdf

Morduchowicz, A. (2006). *Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran*. IIPE-Unesco.

Muñoz, G. (2018). Consultoría para mejora de la estructura y normativa de los centros educativos en Uruguay. Informe Final (versión 1): Propuesta para mejorar la normativa, estructura y funcionamiento de los centros educativos en Uruguay.

Muñoz, G. (2018). *Estudio exploratorio sobre modelos internacionales de formación de directores y supervisores: un análisis en clave comparada*. https://panorama.oei.org.ar/_dev2/wp-content/uploads/2018/10/Informe-final-Gonzalo-Mu%C3%B1oz.pdf

Murillo Torrecilla, J. F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4*(4e).

Pereda, C. (2014). *Análisis de las entrevistas realizadas a adolescentes desvinculados del sistema educativo formal en el marco del Proyecto Trayectorias Educativas y Primer Seguimiento a Adolescentes que no Asisten a Ciclo Básico*. Informe de trabajo. INEEd.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay (2021). Informe nacional voluntario. 2021. Uruguay https://ods.gub.uy/images/2021/Informe_Nacional_Voluntario_Uruguay_2021.pdf

Ravela, P. (2000). *La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar. Programa Nacional de Gestión Institucional.* (Capítulos I al VI) Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires.

Vezub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Ministerio de Cultura y Deporte-Uruguay.

Anexos

Cuadro 1. Indicadores de inicio al Monitor de centro para versión Educación Media Básica

Indicador	Descripción	Periodicidad	Usos posibles de la información	Fuente	Alerta	Nivel de acceso
Estudiantes con riesgo potencial de desvinculación	Cantidad de estudiantes con alertas (inasistencias) abiertas de todo el centro y generadas (atendidas y pendientes)	Diaria	Jerarquizar la información sobre posibles desvinculaciones	Módulo de asistencia, SPTE	Sí	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Docentes y adscriptos UCDIE Alto nivel de cada uno de los subsistemas

						Alto nivel
Estudiantes con riesgo potencial de no promoción por rendimiento	Cantidad de estudiantes con resultados educativos en situación de alerta.	Reunión de profesores		Portafolio docente	Sí	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Docentes y adscriptos UCDIE Inspector
Registro de calificaciones	Cantidad de docentes que no tienen ingresada la columna de promedio (en los períodos establecidos y cantidad de libretas no completadas).	Reunión de profesores		Portafolio docente	Sí	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente)

Cuadro 2. Indicadores de dimensión *estudiantes* del *Monitor de centro* para versión Educación Media Básica

Indicador	Descripción	Periodicidad	Usos posibles de la información	Fuente	Alerta	Nivel de acceso
Inscriptos	Cantidad de estudiantes inscriptos con grupo asignado.	Semanal y períodos seleccionados (feb.-mar./abr./jul./oct./dic.)	Conocer el número de estudiantes del centro	Portafolio docente	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Adscriptos UCDIE Inspector
Asistencia	Porcentaje de estudiantes presentes en el centro en relación con los asignados a grupos	Diaria (vigencia día anterior)	Seguimiento de los estudiantes para evitar desvinculaciones y rezagos.	Corporativos / Bedelía	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Adscriptos

Porcentaje de estudiantes por tramo de calificación en cada asignatura	Determinar los resultados educativos por asignatura de los alumnos inscriptos en el centro a lo largo del período curricular.	Reunión de profesores	Determinar los resultados educativos por asignatura de los alumnos inscriptos en el centro a lo largo del período curricular, de forma tal de implementar acciones específicas que permitan intervenir sobre aquellos estudiantes que se encuentran en los tramos de no aprobación.	Portafolio docente	No	UCDIE Inspector
Barreras para el Aprendizaje y Participación	Cantidad de estudiantes con adecuación curricular recomendada por grupo	Mensual	Prever propuestas diferentes, acompañamiento extracurricular y trabajar con cuerpo docente	Portafolio docente	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Docentes Adscriptos Inspector
Estudiantes con extraedad en el centro educativo	Número de estudiantes cuya edad se desfasa al menos un año de la edad teórica de cursado del grado	Anual	Identificar el nivel de vulnerabilidad educativa. Medida indirecta de repetición pasada.	DIEE	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Docentes Adscriptos

	alguna actividad (comentario posteado, acceso a videoconferencia, acceso a un recurso, carga de una tarea, entre otras)					
Usuarios que acceden a plataformas	Se acumula la cantidad de usuarios que acceden a las plataformas desde el inicio del año lectivo	Semanal	Conocer el alcance de la plataforma CREA	Base de datos Ceibal	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Docentes Adscriptos Inspector
Clases activas en plataformas CEIBAL	Cantidad de clases activas en las distintas plataformas	Semanal	Nivel de vinculación con la plataforma	Base de datos Ceibal	No	Equipos de dirección (director/a, subdirector/a, o equivalente) Docentes Adscriptos

Cuadro 3. Indicadores de gestión educativa dimensión *funcionarios* del *Monitor de centro* para versión Educación Media Básica

Indicador	Descripción	Periodicidad	Usos posibles de la información	Fuente	Alerta	Nivel de acceso
Asistencia docente	Porcentaje de docentes que asistieron al centro educativo	Mensual	Tiempo pedagógico efectivamente cumplido.	Corporativos	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Inspector
Horas Vacantes	Curso sin docente asignado	Semanal	Subir las horas para su rápida designación, lo que asegura el servicio	Corporativos	No	
Inasistencias Críticas	Cantidad de docentes que faltaron consecutivamente determinados intervalos de días. durante un determinado período.	Mensual	Apoyar al director en lo administrativo a efectos de disminuir los tiempos sin servicios para una pronta cobertura de horas.	Corporativos	Si	

Carácter del cargo docente	Porcentaje de docentes interinos y efectivos	Febrero / mayo / agosto / noviembre	Relevamiento de la situación funcional del cuerpo docente	ONSC	No	

Cuadro 4. Información sobre el centro educativo del *Monitor de centro* para versión Educación Media Básica

Indicador	Descripción	Periodicidad	Usos posibles de la información	Fuente	Alerta	Nivel de acceso
Incidentes edilicios del centro	Cantidad de incidencias edilicias reclamadas por el centro	Diaria	Seguimiento de las incidencias del centro educativo	Sistema 0800-ANEP	Sí	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente)
Consumo suministros	Información sobre el consumo de distintos suministros de luz, agua, gas, teléfono.	Mensual	Rendición de cuenta del centro	Sistema suministros	No	
Dispositivos/Equipamiento Ceibal	Cantidad de dispositivos/equipamiento entregados y en	Semanal	Conocer el nivel de cobertura alcanzado	Base de datos Ceibal	No	

						UCDIE Inspector
Porcentaje de estudiantes con Tarjeta Uruguay Social (MIDES)	Nómina de estudiantes cuya familia es beneficiaria de la Tarjeta Uruguay Social	Anual	Comprender el grado de vulnerabilidad del centro para la contextualización de las prácticas educativas	Registro SIIAS (Mides)	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) UCDIE
Actividad en plataformas	Actividad del estudiante en plataformas educativas	Semanal	Información general de la actividad del estudiante en CREA	Base de datos Ceibal	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente) Docentes Adscriptos Inspector
Ingreso a plataformas	Estudiantes y docentes que ingresaron a plataformas educativas contabilizando el ingreso si el usuario realiza	Semanal	Uso de las plataformas (estudiantes)	Base de datos Ceibal		Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente)

Cuadro 5. Indicadores complementarios del *Monitor de centro* para versión Educación Media Básica

Indicador	Descripción	Periodicidad	Usos posibles de la información	Fuente	¿Alerta?	Nivel de acceso
Estudiantes con asignaturas previas	Número de estudiantes que tiene pendiente aprobación de asignaturas del año anterior.	abril, agosto, octubre (posterior a los períodos de exámenes previstos)	Identificar el nivel de vulnerabilidad educativa. Medida indirecta de repetición pasada.	Corporativos - Portafolio docente - Bedelía	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente)
Caracterización del equipo educativo	Número de docentes y funcionarios no docentes distribuidos por sexo y titulación	Anual	Conocer perfil de funcionarios del centro	ONSC	No	
Algoritmo predictivo de desvinculacion estudiantil	Cantidad de estudiantes con riesgo potencial de desvinculación al inicio de cada año escolar a partir de indicadores de su trayectoria educativa anterior: alertas por inasistencias, resultados educativos, calificaciones, extraedad.	Anual	Jerarquizar la información sobre posibles desvinculaciones	A definir	No	Equipos de dirección (director, subdirector o equivalente)