

## **La capacitación y el perfeccionamiento docentes.**

Conjuntamente con las diversas ofertas de formación inicial propuestas por esta Administración, la misma ha ido desarrollando un incremento progresivo y paulatino de la oferta de capacitación y perfeccionamiento de docentes. Los programas de capacitación y actualización en servicio para graduados, son una realidad, y una propuesta en plena expansión. Los mismos han asumido modalidades presenciales y a distancia, con el uso de tecnologías de la información y la comunicación, utilizando sus propias páginas webs o la de ANEP y/o del Centro de Capacitación y Perfeccionamiento Docente.

## **La Titulación para Profesores de Educación Media en servicio**

En abril de 2003 se puso en marcha un Plan de Titulación de Profesores de Educación Media en servicio, con carácter experimental, para la especialidad Matemática, a cargo de un Equipo Técnico. Esta modalidad, que estará vigente en el período 2003-2007, posibilitará, captando y adaptándose a la diversidad de los estudiantes, la titulación de los docentes interinos que hasta la fecha han contribuido a sustentar el incremento cuantitativo del sistema de Educación Media, sin poseer título habilitante.

Los ejes vertebradores de esta modalidad son: dar oportunidades equitativas para la profesionalización; apuntar a lograr excelente calidad académica; articular con diversos actores; utilizar el modelo tecnológico al servicio de fines pedagógicos; utilizar un sistema de tutorías vía Internet; promover el aprendizaje centrado en el alumno; hacer el seguimiento y el monitoreo permanente; centrar la evaluación como proceso de mejora continua. El plan está destinado a aspirantes que tenían entre 30 y 50 años cumplidos al 1º de marzo de 2003 ; que están ejerciendo la docencia en Matemática en el interior del país; que cuentan con una antigüedad mínima de 5 años y con una calificación promedial de Inspección no menor a 71 puntos en el último bienio.

El plan se estructura en base a tres ejes: Ciencias de la Educación, Contenidos disciplinares, Didáctica y Práctica Docente. Están previstos cursos semi presenciales por especialidad que apunten a la calidad académico –profesional mediante la selección cuidadosa de los docentes a cargo y una propuesta mixta que conjuga las dos modalidades: la presencial para aquellas asignaturas que así lo requieran y en todos los casos para la acreditación evaluativa; a distancia, con un sistema de tutorías personalizadas, que utilizará los distintos soportes de acuerdo a las necesidades del grupo meta, los contenidos y la viabilidad de los mismos.

## **El Instituto de Profesores Artigas: la política de departamentalización**

Después de una larga serie de trabajos de investigación sobre las condiciones de funcionamiento del Instituto de Profesores Artigas, en agosto de 2004 esta Administración aprobó la propuesta sobre departamentalización de dicho Instituto presentado por el Grupo oportunamente constituido a esos efectos. Dicho Grupo consideró en su trabajo todos los estudios y antecedentes existentes en la materia, en un informe que da cuenta de que la departamentalización del IPA es un tema solicitado por los más diversos actores del sistema educativo.

Ha considerado que, en esta etapa inicial de implementación se cree el Departamento de Matemática. En la línea de los centros de educación superior, la idea de "Departamento" que se sustenta es la del *"agrupamiento de profesores e investigadores por áreas y campos especializados de conocimientos afines, en una sola unidad, para desarrollar funciones académicas (docencia, investigación, difusión) y de gestión (organización, coordinación, seguimiento y evaluación)"* como modalidad organizativa del futuro Instituto de Profesores Artigas. Los objetivos a los que se orientan los Departamentos son:

- ✓ Organizar académicamente los cursos que correspondan a su ámbito de acción.
- ✓ Coordinar las actividades de docencia relativas al área de conocimientos afines.
- ✓ Apoyar desde la docencia el avance académico de los estudiantes.
- ✓ Organizar la bibliografía que dé cuenta de la producción del conocimiento relativa al área de conocimientos afines.
- ✓ Elevar a la Dirección del Instituto propuestas que permitan el desarrollo de la investigación didáctica relativa al área de conocimientos afines.
- ✓ Elevar a la Dirección del Instituto propuestas de acción para integrar el departamento en trabajos que impliquen redes interinstitucionales.
- ✓ Elevar a la Dirección del Instituto propuestas de trabajo que promuevan la difusión del conocimiento producido dentro del área de conocimientos afines en todos los ámbitos nacionales relacionados con su área de acción (IPA, CERP, INET, IFD, IINN, Liceos, Escuelas Técnicas, Escuelas Primarias, Universidades y otras instituciones de enseñanza).

### **La Formación de formadores**

Para asegurar la calidad de la formación docente es necesario atender la capacitación en servicio de sus profesores. En el cuadro siguiente se ofrece una síntesis de las actividades en la materia abordadas durante este período de gestión.

**Cuadro 13**  
**Actividades de Formación de Formadores**

Año	Actividad	Contenidos
2000 2001	Cursos de actualización para profesores de las asignaturas de primero y segundo año y para profesores de Didáctica y Didáctica Taller de los terceros años del Plan 1992 Reformulado 2001.	1ª. Y 2ª. Etapa C. Naturales, C Soc, Lengua y Literatura, Matemática, Pedagogía, Ps. Evol, Soc de la Ed., Plástica, Expresión: 467 participantes. 3ª. Etapa: C.Nat, C. Soc., Lectura y Escritura, Matemática, Pedagogía, Ps. De la Ed. , Investigación, Informática, Teoría Didáctica y Eval: 238 Participantes 4ª. Etapa: Concurso de Proyectos de Investigación.
2001 2002	Seminario "Calidad en Educación y Evaluación Institucional" Dirigido a 40 directores de CERPs e IFDs	Teoría de la investigación. Evaluación institucional para la mejora de los Centros Realización de Proyectos de Evaluación Institucional.
2002	Curso para aspirantes a Directores de Institutos de Formación Docente	
2002 2003	Jornadas Académicas de las Salas Docentes del Instituto de Profesores Artigas  Se realizaron dos salas por especialidad.	Se desarrollaron grupos de trabajo y se finalizó con la edición de un documento que recopila : - los ejes vertebradores de las especialidades - la discusión sobre la estructura curricular - propuestas de revisión curricular Participaron 226 profesores
2004	Jornadas académicas "La Didáctica en el Nivel Terciario"	- Enseñar y aprender en la educación superior - Teorías y modelos de aprendizaje adulto - Los grupos de apoyo entre profesores - Capacitación para profesores de Matemática de los institutos de formación de maestros y profesores que aspiran a presentarse al Concurso para proveer en efectividad cargos de profesor de Matemática de formación docente. - Cursos de capacitación para profesores de los centros de formación de maestros en las áreas de Matemática, Lengua, Ciencias de la Naturaleza e Investigación educativa

### III.B. LAS INNOVACIONES EN LAS POLÍTICAS "TRANVERSALES"

La gestión llevada adelante por esta Administración ha priorizado el uso de herramientas informáticas, la promoción de la educación bilingüe, la educación en valores, 7º, 8º. y 9º, Áreas Integradas, como innovaciones potenciadoras de la calidad con equidad, proyectos de centros, evaluaciones nacionales e internacionales.

#### La Educación informática y las nuevas tecnologías.

Con respecto a la educación informática se ha profundizado una política iniciada en la década de los noventa que comienza un proceso de adquisición de computadoras e instalación de aulas informáticas en centros de estudio del sistema educativo. Esta línea de trabajo estuvo marcada, a lo largo de la década anterior, por la alternancia de dos orientaciones diferentes: informática educativa y alfabetización informática.

La característica principal del período 2000-2004 ha sido la de integrar ambas tendencias y extender los usos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a diferentes ámbitos de la gestión: tanto los pedagógicos como los administrativos.

Los objetivos propuestos para el quinquenio procuraron ampliar y desarrollar:

- ✓ El equipamiento y el mantenimiento informático.
- ✓ La capacitación docente tanto en el uso de las tecnologías como en su aplicación a la enseñanza.
- ✓ La capacitación para el empleo de las tecnologías en la gestión administrativa.
- ✓ La alfabetización informática de estudiantes de educación media y de formación docente.
- ✓ La inclusión de modalidades alternativas de formación docente a distancia con empleo de las nuevas tecnologías.
- ✓ Las experiencias de innovación pedagógica con empleo de las nuevas tecnologías como recurso.

Los emprendimientos se organizaron en dos modalidades: algunos fueron propios de cada subsistema y otros, constituyen programas transversales a ellos gerenciados directamente desde la ANEP. Entre los primeros, destaca en el caso de la Educación Primaria, la extensión del equipamiento informático en escuelas, la integración de la computadora al aula en escuelas de tiempo completo, urbanas y rurales, la extensión del equipamiento escolar con computadoras con conexión a Internet. Se completa con el equipamiento informático de escuelas rurales unidocentes y en escuelas con aplicación de proyectos de mejoramiento educativo.

En el Ciclo Básico de Educación Media, por su parte, se continuó la alfabetización informática con cursos de cinco horas semanales en los dos primeros años del Ciclo Básico en aquellos centros en que se fue extendiendo la aplicación del Plan 1996. En lo que respecta a los bachilleratos, con la nueva propuesta de transformación de la educación media superior, se crean en los centros espacios de recursos múltiples para el aprendizaje (ERMAs). En el ámbito específico de la Educación Técnica se continuó con el funcionamiento de las Aulas Galileo y las aulas informáticas con equipamiento de alta tecnología en los Bachilleratos Tecnológicos.

En el área de la Formación Docente, a través de todos los planes de formación de maestros y profesores se incluye la alfabetización informática en cursos específicos, incorporando la informática educativa en actividades específicas para la orientación didáctica. Se proyectan y comienza la implementación de dos modalidades alternativas de educación a distancia destinadas a la formación de profesores del interior del país: el plan inicial de formación de profesores y el plan de titulación destinado a profesores no titulados, de entre 30 y 50 años de edad, que ejercen la docencia en liceos y escuelas técnicas del país.

Como exponentes principales de los programas transversales que abarcan más de un subsistema, la ANEP ha participado en un proyecto de CONECTIVIDAD interinstitucional con ANTEL y PRESIDENCIA

de la República, destinado a otorgar conexión a Internet y hosting a centros educativos de todos los subsistemas.

#### Cuadro No 14

##### Nº de centros del proyecto de CONECTIVIDAD EDUCATIVA

<b>CENTROS CONECTADOS</b>	<b>Nº</b>
Educación Primaria	676
Educación Secundaria	177
Educación Técnico-Profesional	94
Formación Docente	31
Dependientes de CODICEN	3
<b>TOTAL</b>	<b>981</b>

Fuente: <http://www.todosenred.edu.uy>

Por otra parte, la instalación de los Programas de Informática Educativa y de Educación a Distancia dentro de la Gerencia General de Planeamiento y Gestión Educativa permitieron constituir un observatorio de innovaciones pedagógicas, diseñar y monitorear proyectos pilotos en centros con empleo integrado de diferentes tecnologías, así como desarrollar la página web de la ANEP como instrumento privilegiado de información y comunicación.

En este marco una de las innovaciones más destacadas la constituye el Programa de Integración Tecnológica al Entorno de Enseñanza y Aprendizaje (ITEEA) destinada a Escuelas de Tiempo Completo urbanas y a escuelas rurales de más de 30 alumnos. Esta constituye un modelo de integración y uso de la computadora en las aulas y en la escuela. Para ello la propuesta de las autoridades educativas consistió en el diseño de un proyecto de equipamiento de las aulas con PC y equipos móviles. Se toma la escuela como unidad de capacitación informática y pedagógica de todos sus maestros. Y éstos, a su vez, la incorporan como un recurso más en la orientación de los procesos de aprendizaje de los escolares. El CODICEN ha proyectado la evolución del programa ITEEA en ETC a partir de 2003 con la inclusión del 30% de las escuelas que califican para el Programa; en el 2004 se incluyó un 62%, totalizándose el 100% en el 2005. Con respecto al ITEEA Rural, éste se inicia en el año 2004 con el 21% de las escuelas, proyectándose la siguiente evolución: año 2005- 48%, año 2006 - 75%, año 2007- 100% de las escuelas consideradas en el Programa.

#### La Educación Bilingüe

Diversas investigaciones han establecido la relación entre el aprendizaje de una segunda lengua, particularmente a temprana edad, y los beneficios a nivel cognitivo, académico y actitudinal para el alumno. Se ha podido constatar incrementos en la flexibilidad cognitiva de quien adquiere la segunda lengua, avances en los procesos de conceptualización, una mayor diversificación de habilidades mentales así como incremento en el rendimiento curricular y en el respeto por la diversidad cultural.

Dando continuidad a las políticas de equidad y calidad en el área, esta Administración impulsó fuertemente desde el año 2000 la creación del **Programa de Adquisición de una Segunda Lengua por Inmersión Parcial**, desde los inicios de la escolaridad básica. Cabe señalar que había antecedentes de enseñanza de lenguas extranjeras a partir de impulsos de las administraciones anteriores pero estos programas fueron dirigidos a pre-adolescentes y a adolescentes y nunca se encararon desde el primer grado de Primaria. Las características del Programa requirieron el establecimiento de redes y coordinaciones con distintos componentes de la ANEP: el CODIECEN, el Consejo Nacional de Educación Primaria, la Gerencia de Innovación Educativa, la Gerencia General de Planeamiento y Gestión Educativa, el Proyecto MECAEP, la Inspección Nacional de Escuelas de Tiempo Completo, etc. El **Programa de Adquisición de una Segunda Lengua por Inmersión Parcial** fue el germen del actual **Programa de Educación Bilingüe**.

El objetivo central del Programa de Educación Bilingüe es contribuir a desarrollar una herramienta decisiva para fortalecer la equidad social dentro del Sistema Educativo público, promoviendo la formación académica, actitudinal y cognitiva de alumnos provenientes de contextos socioculturales desfavorables mediante la adquisición de una segunda lengua por modalidad de inmersión. El aprendizaje por inmersión se basa en la concepción de que una segunda lengua se aprende de manera similar a cómo se adquiere la lengua materna (Krashen, 1982), esto es, creando esquemas mentales y comprendiendo el significado de las palabras en contextos donde los niños están expuestos a la lengua en forma natural, siendo motivados a comunicarse socialmente. En los programas de inmersión los docentes utilizan únicamente la lengua meta para la comunicación y la hacen comprensible para los alumnos utilizando contenidos que les son familiares y estrategias de aula específicas del modelo. En esta propuesta metodológica, la enseñanza de contenidos y el refuerzo de distintas áreas curriculares se lleva a cabo en la lengua meta. Tanto la inmersión parcial como la dual suponen que el 50% del currículo escolar se enseña en lengua materna (español o portugués) y el 50% en la lengua meta (inglés o portugués).

En la actualidad el **Programa de Educación Bilingüe** se está desarrollando en tres modalidades:

- Inmersión Parcial en Inglés
- Inmersión Dual Español – Portugués – en zonas con presencia de Dialectos Portugueses del Uruguay
- Inmersión Parcial en Portugués – en zonas fronterizas sin presencia de Dialectos Portugueses del Uruguay.

El Equipo técnico que llevó a cabo la innovación a partir del año 2000, tuvo a su cargo el diseño del currículo del Programa, así como la capacitación para los maestros aspirantes, la confección de informes y la realización de estudios de seguimiento y contextualización de la metodología de inmersión a la realidad uruguaya. La evaluación del impacto del Programa de Educación Bilingüe está prevista que se inicie en abril del año 2005. Una institución externa a la ANEP, evaluará costos y beneficios del Programa, el aprendizaje de los niños en la segunda lengua, así como el impacto que el Programa ha tenido sobre la modalidad de Tiempo Completo. El Programa de Evaluación de Aprendizajes colaborará evaluando rendimientos en Lenguaje y Matemática. Se espera que a partir de la información que este estudio brinde, se contextualice aún más la propuesta y se pueda decidir su instalación, o no, dentro del subsistema Educación Primaria

El Programa de Educación Bilingüe comenzó en 5 Escuelas de Tiempo Completo en el año 2001 y, al momento, se desarrolla en 37 ETC en 17 departamentos del país. El siguiente cuadro desglosa la evolución del Programa en sus cuatro años de operación:

**Cuadro 15**  
**Avance de la cobertura del Programa de Educación Bilingüe**

	2001	2002	2003	2004
Nº Escuelas	5	15	26	32
Nº maestros	6	24	58	57
Nº alumnos	180	720	1.725	3.400
Grupos 1º	6	18	32	39
Grupos 2º		6	18	32
Grupos 3º			6	18
Grupos 4º				6
Nº Escuelas			2	5
Nº maestros			2	5
Nº alumnos			52	270
Grupos 1º			2	7
Grupos 2º				2

Para el año 2005 se prevé la expansión del Programa a cinco ETC más en su modalidad Inmersión Parcial en Inglés, a dos ETC en la modalidad Inmersión Parcial en Portugués, y a dos ETC en la modalidad Inmersión Dual. Con esta expansión, unida al crecimiento vegetativo, la matrícula crecerá en un 30%.

Los docentes que se desempeñan en aulas del Programa son maestros titulados con dominio intermedio-avanzado o superior de la lengua meta, seleccionados por medio de un llamado público en prensa. Se estudian los méritos de los aspirantes, y se realiza una selección previa a partir de una entrevista con los integrantes del Equipo Técnico e Inspectores de Tiempo Completo. Los maestros seleccionados acceden a un curso de capacitación en la modalidad específica de Inmersión. Al culminar dicho curso los docentes son evaluados y ordenados en una lista para acceder a interinatos y suplencias en aulas bilingües de acuerdo a los criterios definidos por la Inspección Nacional de Escuelas de Tiempo Completo en 2002. Para poder cumplir con los objetivos del Programa, el Equipo Técnico ha llevado a cabo un número significativo de acciones tendientes a articular la propuesta de Inmersión con la realidad de la modalidad Tiempo Completo que se especifica en el Acta 90 que dio origen a este tipo de Escuelas.

**La capacitación de maestros para la Educación Bilingüe por inmersión.**

Desde el año 2001 se han llevado a cabo diversas instancias de capacitación desarrolladas en forma presencial y a distancia por una totalidad de 150 horas reloj. Las instancias presenciales consisten en conferencias y talleres que abarcan tanto temas pedagógico-didácticos como profundización en aspectos lingüísticos, orientación a la modalidad de Tiempo Completo y uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el aula. La modalidad a distancia se desarrolla en línea y profundiza aspectos relevantes de la propuesta didáctica del Programa. A partir de 2003, y como forma de maximizar la inversión en capacitación, la misma se desarrolla en diversas instancias. Una instancia inicial de 80 horas de duración habilita a los docentes a desempeñarse en aulas del Programa. Aquellos docentes que efectivamente toman cargos en aulas bilingües son quienes completan una segunda instancia presencial de 40 horas de duración y la instancia a distancia de 30 horas de duración.

Existen tres evaluaciones de los maestros durante la capacitación y quienes logran superar estas instancias, quedan habilitados a integrar los listados de interinatos y suplencias en aulas bilingües y quienes efectivamente toman cargos en las mismas, completan la capacitación.

**Cuadro 16**

**Instancias de capacitación realizadas**

Cohorte	Año	Maestros de Inglés	Maestros de Portugués
1ª	2001	12	--
1ª	2003	--	9
2ª	2002	30	--
2ª	2003	--	21
3ª	2002	38	--
4ª	2003	32	--
5ª	2003	42	--
6ª	2004	40	--
7ª	2004	30	--
<b>TOTALES</b>		<b>224</b>	<b>30</b>

**Creación de materiales para educación bilingüe**

Cada aula bilingüe es equipada con materiales concretos que apoyan al docente en hacer comprensible tanto la lengua meta, como los contenidos curriculares específicos a enseñar a través de la misma. Asimismo, cada aula cuenta con una biblioteca compuesta por 30 libros que combinan información y narrativa y que apoyan los contenidos trabajados. Sin desmedro de esto, resulta necesario proveer materiales puntuales que se adecuen a las exigencias del currículo nacional. Para ello se establecieron dos Centros de Recursos—uno en Montevideo y otro en Salto. En cada Centro de Recursos trabajan dos docentes quienes seleccionan, diseñan y distribuyen materiales para apoyar la labor en las aulas, a

requerimiento de los docentes. Las docentes asignadas a estos Centros de Recursos también realizan suplencias en aulas bilingües durante el año lectivo.

### **Incorporación de nuevas tecnologías en la Educación Bilingüe**

Tanto desde las instancias de capacitación, como durante las visitas a las aulas, se promueve la incorporación de las TICs y otras tecnologías a la mediación de la adquisición de la lengua meta. Es de destacar el uso sistemático que se hace del video, la computadora y el retroproyector en las aulas de inmersión, prácticas que se han difundido a los diversos colectivos docentes y que ha llevado a una mejora en la utilización de tecnologías de apoyo a la enseñanza.

### **Publicaciones para la Educación Bilingüe**

En el año 2000, el Equipo Técnico confeccionó las "Bases para la Adquisición de una Segunda Lengua por Inmersión Parcial", las cuales fueron aprobadas por el CODICEN y publicadas a comienzos de 2003. Ese mismo año, se contó con la colaboración de dos consultores quienes contribuyeron a una publicación sobre Enseñanza Bilingüe en Escuelas de Frontera. En setiembre de 2003 se publicaron cuatro resúmenes ejecutivos que informan sobre aspectos críticos del Programa y, en 2004 se redactaron: "Impacto cognitivo de la educación bilingüe"; "Guía Didáctica para docentes de Inmersión. Seguimiento de desarrollo de la oralidad y la escritura en el Programa de Educación Bilingüe"

### **Mejoramiento de la enseñanza de áreas del conocimiento consideradas fundamentales**

Frente a las evidencias de que los alumnos presentan dificultades para el logro de las competencias fundamentales en Matemática, Lengua y Ciencias, esta Administración promocionó el desarrollo de programas donde los especialistas diseñaran estrategias para elevar la calidad de la enseñanza en las aulas. Con este motivo se constituyeron tres programas a saber:

#### **Programa de Mejoramiento de la Enseñanza de la Matemática**

La Administración Nacional de la Educación Pública impulsó, a partir del año 2001, en el marco de las innovaciones educativas, la existencia de programas de marcada orientación a las transformaciones pedagógicas para la enseñanza de áreas fundamentales como matemática, lengua y ciencias de la naturaleza. Tal es el caso del primer programa creado que fue el de **Mejoramiento de la Enseñanza de la Matemática**. La centralidad de sus actividades ha estado en el trabajo con docentes de Matemática, maestros, e inspectores como actores claves para el reconocimiento y la expansión de aspectos actualizados de la enseñanza de la matemática. Se destacan entre las acciones realizadas:

- En 2002 se desarrolló el Seminario "Educación Matemática en la Educación Media Superior" con participación de especialistas nacionales y extranjeros que finalizó con una publicación para docentes.
- En el año 2003 se realizó el curso Enseñanza de la Matemática para Inspectores de Educación Primaria, a partir del cual se concretó otra publicación para docentes.
- En los dos últimos años de gestión se destacan tres proyectos vinculados a la formación de Maestros: Proyecto Dupla; Proyecto de desarrollo profesional de maestros adscriptores en el marco de la transformación de la Formación Docente; Curso de Perfeccionamiento para profesores de Matemática y Didáctica / Taller de Matemática de los Institutos de Formación Docente (Área Magisterial) de todo el país. Los tres proyectos han permitido poner en práctica metodologías innovadoras en la enseñanza de la matemática y han aportado una serie de insumos para continuar profundizando en las mismas.

### **Programa de Mejoramiento de la Enseñanza de la Lengua**

Desde los inicios de su trabajo a mediados del año 2003, ha desarrollado actividades tendientes a desarrollar al máximo las competencias lingüística de los estudiantes del Sistema Educativo. Se destacan los siguientes trabajos:

- Mejora de la comprensión de textos en Educación Primaria y en Educación Media.
- Articulación con las instituciones de formación docente. Se trabaja, en especial, a partir de los resultados de la prueba de lengua para el ingreso a formación docente, con alumnos y docentes.
- Actividades coordinadas con los Programas Educación a Distancia e Informática Educativa de la Gerencia de Innovación Educativa.
- Actividades coordinadas con la Secretaría Técnica de Formación Docente para el diseño y puesta en práctica del Nuevo Plan de Formación de Maestros.

### **Programa de Mejoramiento de la Enseñanza de las Ciencias Naturales**

A la fecha está todo pronto para que este grupo comience su trabajo en el año 2005. Es de hacer notar que la incorporación de Uruguay desde 2002 al Programa de Evaluación Internacional PISA y dado que en la próxima edición 2006 dicha evaluación focalizará en el área de las Ciencias, los técnicos de este Programa dispondrán de un marco conceptual internacional y datos empíricos nacionales de la población que está finalizando la educación obligatoria, a partir de los cuales podrán establecer recomendaciones específicas para el trabajo de docentes y alumnos en las aulas.

### **Experiencia de enfoque curricular por Áreas Integradas**

Iniciada esta experiencia en 1997, la actual Administración ha continuado su desarrollo, avanzando en el proceso de institucionalización. Para ello ha sido de primordial importancia la coordinación entre el equipo técnico responsable del seguimiento y monitoreo de la Experiencia en cuanto innovación, con los cuerpos inspectivos y Directores del Consejo de Educación Primaria. La Experiencia abarca – que se iniciara con 35 Escuelas de Práctica en 1997- abarca en el presente 179 escuelas de Práctica, habilitadas y Comunes de todo el país. Al 2004 se han realizado las siguientes actividades en la línea de formación permanente de los docentes para la enseñanza por áreas integradas de conocimiento y en el monitoreo de la experiencia:

- ✓ Ocho cursos semipresenciales para maestros, tres programas de capacitación para Directores y un Curso para Directores de carácter semipresencial. Desde 1998 se realizaron Encuentros Regionales con todos los participantes de la Experiencia, en distintas ciudades del Interior.
- ✓ Propuesta de evaluación de los aprendizajes escolares en el marco de la Experiencia en forma permanente desde 1998 al 2004.
- ✓ La publicación de informes anuales en 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002.
- ✓ La edición de 4 publicaciones: *“La experiencia de Áreas Integradas en Escuelas de Práctica” Colección La Escuela Pública Uruguay hacia niveles de Excelencia Tomo III* en 1998, *“La integración de contenidos y conceptos por áreas de conocimiento, La Experiencia de enfoque curricular por Áreas Integradas* (2000), *“Las redes conceptuales en la integración de conocimientos” 2001*, *“Primer Congreso Nacional de Docentes de la experiencia de Áreas Integradas” 2003*.
- ✓ Dos Congresos Nacionales de docentes de Áreas Integradas: el Primero en Diciembre de 2002 y el Segundo en el año 2003

En 2004 la Experiencia abarcó 179 escuelas de Práctica, Habilitadas y Comunes de todo el país.

### **Programa de Educación en Valores y Ciudadanía Democrática.**

#### **El Programa de Fortalecimiento y Formación de docentes de centros educativos en materia de prevención de la violencia y socialización efectiva.**

Mediante un Programa interinstitucional llevado adelante, conjuntamente, por el Ministerio del Interior y la Administración Nacional de la Educación Pública- con la Secretaría de Capacitación Docente como unidad ejecutora – se ha realizado durante esta Administración, la capacitación de más de 1000 docentes en la temática: violencia en las instituciones: socialización efectiva, con el objetivo de trabajar desde los centros educativos sobre la prevención y atención de la violencia.

Las acciones se centraron en la capacitación de docentes de educación primaria, media y formación docente. La estrategia se cumplió en tres etapas llevadas adelante en el Centro de Capacitación “Juan Pivel Devoto”. En una primera etapa en el año 2002 se realizó la capacitación de un primer grupo de docentes y alumnos del último año de los centros de formación de maestros y profesores (IFDs; CERP).

A partir de la etapa dos, concebida como de ampliación de la cobertura de acciones se planifica la capacitación de 1000 docentes de los niveles de educación primaria, media y terciaria de los departamentos de Montevideo y Canelones.

La etapa siguiente se desarrolla con un sistema de implementación de capacitación en cascada, con la participación de los docentes formados en sus respectivas escuelas, liceos y escuelas técnicas que pudieran introducir en los proyectos de trabajo institucional el marco conceptual, las estrategias de intervención, los materiales, promoviendo la mejora de las condiciones institucionales de la calidad de vida de los estudiantes, docentes, familia y la comunidad de enclave escolar

### **Programa de Educación en Valores y Ciudadanía Democrática. Formación de docentes y Proyectos de Centro**

Se trata de una iniciativa de la Administración Nacional de la Educación Pública que promueve la educación en valores como una de las claves para una educación integral de niños y adolescentes, acompañando de esta manera la función de la familia. A esos efectos en el año 2001 resolvió "iniciar una experiencia sistematizada de educación en valores en centros educativos públicos", creó una Comisión y un equipo técnico y aprobó la estrategia para la inserción y desarrollo de dicho Programa en los centros de enseñanza.

Al fundar la iniciativa el Consejo Directivo Central expresó que "quería reafirmar la línea tradicional del país en materia de enseñanza pública, que ha concebido a los centros educativos como lugares privilegiados para la formación racional y autónoma de la personalidad y la construcción de ciudadanía democrática, acompañando la función de las familias". El Programa lo logra al tiempo que profundiza y reafirma lo que en esta materia se ha venido realizando bajo diferentes modalidades en los distintos niveles de la educación y, por lo tanto, se ha apoyado en los esfuerzos de formación en valores que cotidianamente se realizan en nuestras aulas, proveyendo a éstos de un marco conceptual orientador y de una sistematización en estrategias, contenidos y actividades para su mejor desarrollo.

Los centros de enseñanza se conciben como lugares privilegiados para formar la personalidad de los alumnos. Esta formación se entiende como un proceso de construcción que los propios alumnos protagonizan, sobre la base del principio esencial del respeto a su conciencia autónoma, tanto en el plano personal como en el de la formación de competencias para la ciudadanía democrática. La pauta orientadora es, en este aspecto, una pedagogía de la laicidad en todas las situaciones que involucran controversias entre valores particulares referidos a distintos posicionamientos filosóficos, ideológicos y la promoción de valores universales compartidos en nuestras sociedades democráticas, esto es los de una moralidad común o ética cívica.

El programa rescata la función de la familia, a la que no pretende sustituir, sino acompañar y apoyar en los esfuerzos para formar en las nuevas generaciones criterios de valor. Se procura fortalecer el vínculo

que la escuela entabla con la familia, de modo de que ambas se potencien en la búsqueda de los mejores logros para sus hijos que son los alumnos de la educación pública.

A nivel curricular se ha priorizado un enfoque metodológico de transversalidad, a través de dos modalidades:

- La impregnación curricular como un proceso de resignificación programática que implica dar una nueva lectura a los objetivos, contenidos y actividades de cada área o asignatura.
- Introducción de los temas transversales abordan problemáticas de relevancia social y surgen del análisis del contexto.

El programa se ha implementado a partir del año 2002 realizando un conjunto de acciones. Entre ellas se destacan:

- La elaboración de un documento marco que recoge el enfoque conceptual y los criterios normativos que orientan la experiencia. Se ha publicado como: "Documento de referencia para una experiencia de Educación en valores (Anteproyecto para la discusión)"
- La conformación de un equipo técnico para llevar adelante la experiencia a través de un llamado público y a una selección basada en rigurosos criterios de objetividad técnica. El grupo quedó integrado inicialmente por 20 miembros representantes de todos los niveles del sistema educativo: diez educación primaria, 8 ocho de educación secundaria y dos de educación técnica; y a partir del año 2003 se incorporan once representantes de formación docente
- Organización de acciones de sensibilización y capacitación de equipos docentes. Se organizaron cursos, post-grados y seminarios mediante convenio de cooperación con la OEI, la Universidad de Barcelona y la OEA (con el apoyo del Center for Civic Education). Estas acciones brindaron:
  - ✓ Capacitación específica para el equipo técnico y para los integrantes de la Comisión.
  - ✓ Sensibilización y capacitación a los equipos docentes de los centros que llevan adelante las experiencias.
- Elaboración de materiales de apoyo y guías didácticas.
- Implementación, seguimiento y evaluación de las experiencias en los centros educativos.
  - ✓ En la actualidad están trabajando en la experiencia 36 centros de Educación Primaria (25 son instituciones con PME en la línea de valores) y 21 centros de Educación Media que totalizan 57 centros en todo el país.  
Involucra unos 1.100 docentes y 17.200 alumnos.

- ✓ Incorporación del área de Formación Docente a la experiencia y ampliación de la misma en los tres subsistemas

El avance del Programa muestra en el año 2004 una cobertura de 17200 alumnos y 1100 docentes participando en el Programa desde proyectos pedagógicos en un total de 57 centros educativos de todo el país.

### **Programa de Educación en Valores y prácticas democrática**

En el marco de un acuerdo entre el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), la Secretaría General de los Estados Americanos (OEA) y el Center for Civic Education se han organizado dos Seminarios sobre la educación en valores y prácticas democráticas en el sistema educativo del Uruguay los años 2003 y 2004.

El objetivo de los mismos ha sido contribuir al fortalecimiento de los procesos de formación en valores democráticos en el marco del Programa de Educación en Valores. Sus destinatarios fueron docentes de educación primaria, media y formación de maestros y profesores

### **Experiencia de 7°, 8° y 9° en Escuelas Rurales**

La experiencia del programa de 7°, 8° y 9° Grado en Escuelas Rurales con dificultades de accesibilidad a otros centros educativos de educación media, se enmarca dentro del proceso general de transformación de la Educación Media que se iniciara en 1996.

Los objetivos fundamentales de la Experiencia apuntan al cabal cumplimiento principio de obligatoriedad del ciclo educativo, al tiempo de asegurar la igualdad de oportunidades educativas para los habitantes de todo el país. Esto implica la posibilidad de acceso y la equivalencia de los conocimientos enseñados independientemente del lugar de residencia de los estudiantes.

La implementación de la experiencia se basó en estudios demográficos sobre el medio rural y de diagnósticos sobre las necesidades educativas de su población. A partir de 1998 comienza a desarrollarse esta Experiencia que crea progresivamente el 7°, 8°. y 9° grado en escuelas rurales que tienen una distancia igual o mayor de 10 km respecto al centro de educación media más próximo.

El programa de enseñanza postescolar tiene los mismos objetivos que los correspondientes al Plan 96, adoptando un diseño específico equivalente a la formación del ciclo básico de la educación media

Para su implementación se atendió tanto a los recursos materiales de los centros a través de equipamiento de laboratorio e informático , y biblioteca, cuanto a los recursos humanos a través de la capacitación de maestros en las áreas de Matemática, Lengua, Ciencias Sociales y Ciencias de la Naturaleza.

Inicialmente el Programa alcanzó una cobertura de 22 escuelas rurales, casi triplicándose en el año 2004 (60). La matrícula actual asciende a 1962 alumnos., discriminados por grado en: 801 alumnos de 7°.; 633 de 8° y 528 de 9°.

## La Evaluación y La Investigación

### Evaluación de aprendizajes en último grado de cada ciclo educativo

Esta Administración educativa estableció de manera consciente y expresa un proceso de continuidad con las líneas de evaluación de aprendizajes a nivel de Sistema Educativo, diseñadas en las Administraciones anteriores, pudiendo concretar, al cierre del período, la primera serie de evaluaciones en el último año de cada uno de los ciclos educativos que están bajo su dependencia.

Este proceso tuvo su punto de partida en 1996 cuando se realizara el Censo Nacional de Aprendizajes en Lenguaje y Matemática en los 6tos años de Educación Primaria y fue continuado en 1999 con el Censo Nacional de Aprendizajes en Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales en el último año del Ciclo Básico de la Educación Media. A esta Administración le correspondió cerrar la serie y por primera vez en el año 2003 se concretó una Evaluación Nacional de Aprendizajes en los Bachilleratos Diversificados de Educación Secundaria y en los Bachilleratos Tecnológicos de Educación Técnico Profesional. A partir de la realización de la Evaluación en los Bachilleratos, por primera vez en la historia de la educación pública del país:

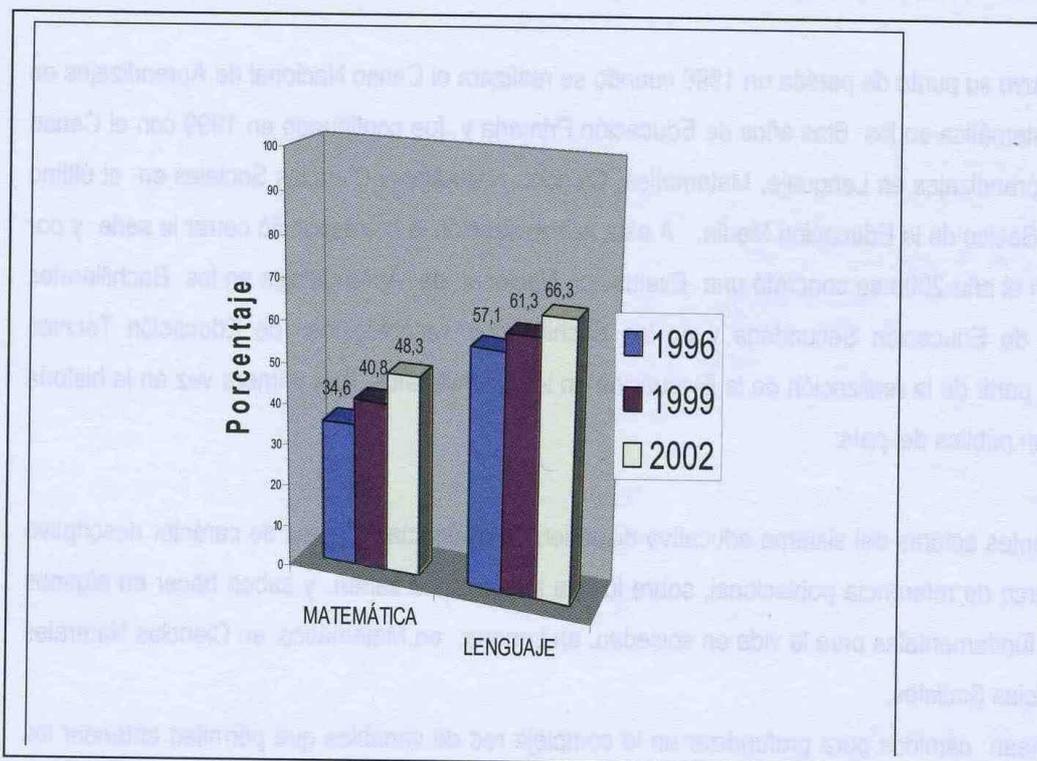
- ✓ Los diferentes actores del sistema educativo disponen de evidencia empírica de carácter descriptivo en un marco de referencia poblacional, sobre lo que los alumnos saben y saben hacer en algunos aspectos fundamentales para la vida en sociedad, en Lengua, en Matemática, en Ciencias Naturales y en Ciencias Sociales.
- ✓ Se delinean caminos para profundizar en la compleja red de variables que permiten entender los rendimientos de los estudiantes.
- ✓ Se concreta una pauta potente y sencilla para la corrección de producciones de texto, que permitirá a los docentes diseñar estrategias de enseñanza específicas para orientar la escritura en estudiantes avanzados.
- ✓ Se utiliza en las evaluaciones nacionales la metodología de análisis denominada "Teoría de respuesta al ítem", lo que permite trabajar en sintonía a nivel internacional y afinar una posible medida de los aprendizajes estudiantiles facilitando las comparaciones en el tiempo y entre los diferentes niveles del Sistema Educativo.

En Educación Primaria, con la Evaluación Nacional de 2002 impulsada por esta Administración, se concretó una primera serie histórica con los resultados nacionales de los estudiantes que están cursando el último año que abarca el período 1996-2002. Este análisis permite afirmar que los rendimientos promedio de todos los alumnos del país, en Lenguaje y Matemática, en 6º de Educación Primaria, han mejorado notoria y sostenidamente. Y lo han hecho mas marcadamente en los contextos socio-culturales mas desfavorecidos. Esta evidencia empírica, técnicamente avalado por investigaciones y

estudios sistemáticamente realizados desde hace más de 6 años, viene a contradecir abiertamente el discurso catastrofista sobre el estado de la Educación que desde hace décadas se divulga desde los mas variados horizontes y con las mas diversas intencionalidades. Por el contrario, todas las evaluaciones realizadas a nivel de Enseñanza Primaria, revelan mejoras consistentes en la equidad y la calidad de la educación pública impartida a ese nivel educativo

Gráfico 18

Evolución de los porcentajes de suficiencia por área evaluada



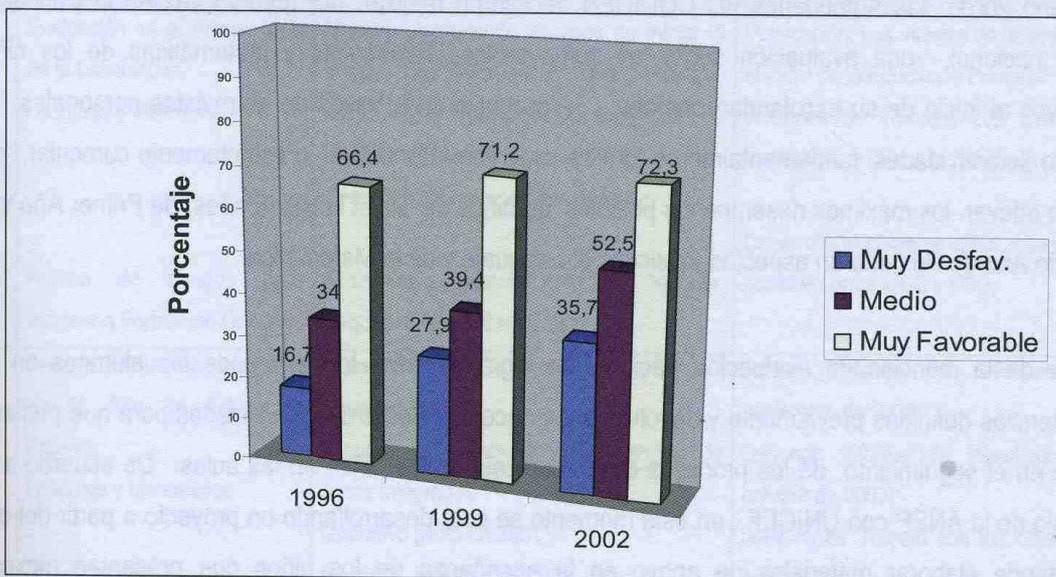
Fuente: Programa de Evaluación de Aprendizajes

A través del análisis longitudinal realizado se ha relevado evidencia empírica sobre avances en la equidad ya que las iniciales diferencias en los rendimientos obtenidos en las escuelas de los contextos más favorables y más desfavorables **se irían reduciendo**.

En el Gráfico 2 se observa que la diferencia entre los porcentajes de alumnos suficientes en **MATEMÁTICA** de los niños provenientes de los sectores más carenciados y de los niños provenientes de los sectores más favorecidos **es cada vez menor, aunque todos los porcentajes aumentan** (en 1996 dicha diferencia era de 49,7 en 1999 de 43,3 y en 2002 de 36,6 puntos porcentuales). En **LENGUAJE** sucede lo mismo que en Matemática tal como se observa en el Gráfico 3. Las diferencias de resultados entre los alumnos de los contextos más carenciados y más favorecidos **también se van acortando a lo largo del período** (la diferencia en 1996 era 48,3, en 1999 de 41,3 y en 2002 de 32,9 puntos porcentuales).

Gráfico 19

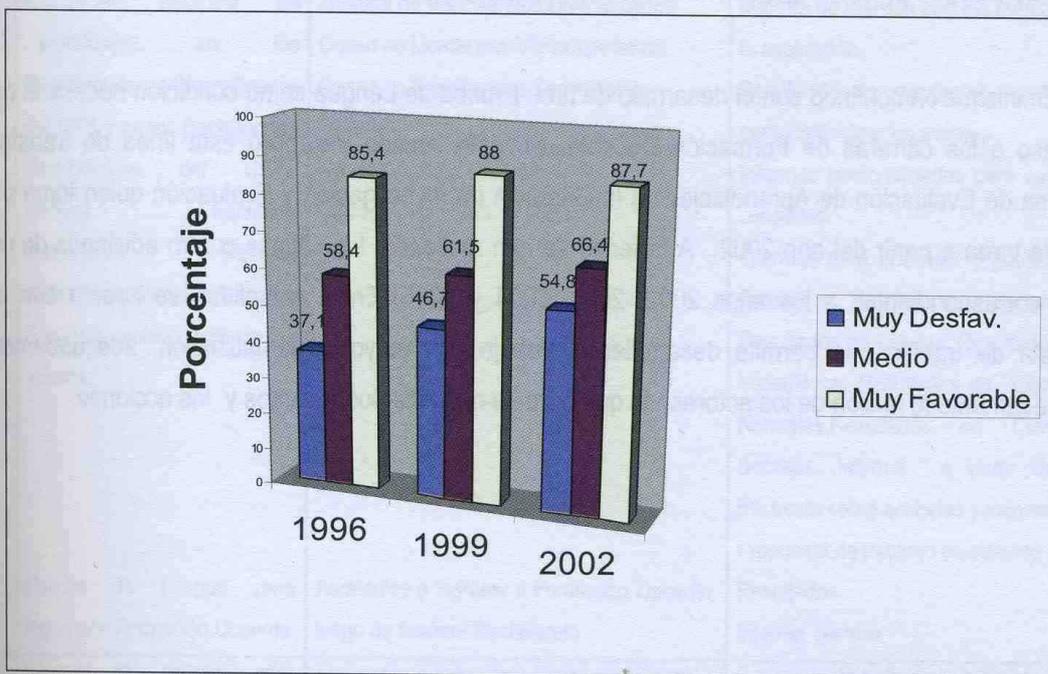
Evolución de los porcentajes de suficiencia en MATEMÁTICA por contexto



Fuente: Programa de Evaluación de Aprendizajes

Gráfico 20

Evolución de los porcentajes de suficiencia en LENGUAJE por contexto



Fuente: Programa de Evaluación de Aprendizajes

## **Otras evaluaciones nacionales**

En el año 2001, las Autoridades del CODICEN decidieron realizar, por primera vez en la Educación pública nacional, una evaluación sobre las competencias lingüísticas y matemáticas de los niños uruguayos al inicio de su escolaridad primaria. Se propusieron a través de entrevistas personales, un conjunto de actividades, fundamentalmente orales, que van más allá de lo estrictamente curricular, con el fin de relevar los máximos desempeños posibles de niños de Nivel Inicial (5 años) de Primer Año y de Segundo Año de Primaria en aspectos básicos del Lenguaje y de la Matemática.

A partir de la mencionada evaluación nacional se logró describir los logros de los alumnos en las competencias definidas previamente y devolver a los docentes las pruebas utilizadas para que pudieran usarlas en el seguimiento de los procesos de aprendizaje de los niños en las aulas. De acuerdo a un convenio de la ANEP con UNICEF, en este momento se está desarrollando un proyecto a partir del cual se pretende elaborar materiales de apoyo en la enseñanza de los niños que presentan mayores dificultades en Lenguaje y Matemática.

## **Prueba de Lengua para el ingreso a las Carreras de Formación Docente**

Esta Administración continuó con el desarrollo de una Prueba de Lengua como condición necesaria para el ingreso a las carreras de Formación Docente. En este sentido incorporó esta línea de trabajo al Programa de Evaluación de Aprendizajes de la Gerencia de Investigación y Evaluación quien toma a su cargo la tarea a partir del año 2002. A la fecha se han realizado las últimas cuatro ediciones de este trabajo correspondientes a los años 2002, 2003, 2004 y 2005. En la actualidad se cuenta con una propuesta de trabajo que permite desarrollar el trabajo con mayor sistematización, adecuadamente coordinadamente la acción de los actores, lo que permite optimizar los recursos y las acciones.

**Cuadro 17**  
**EVALUACIONES NACIONALES DE APRENDIZAJE**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Población relevada</b>	<b>Productos</b>
2001	Evaluación en el Primer Nivel de la Escolaridad. Lenguaje y Matemática  Prueba de Lengua para ingresar a Formación Docente	Muestra aleatoria de alumnos de Inicial (5 años), 1er. Año y 2º año. Muestras Intencionales (JICI, ETC, Programa de Inglés por Inmersión Parcial. Operativo piloto y operativo definitivo  Aspirantes a ingresar a Formación Docente, luego de finalizar Bachillerato	Publicación: "Los niveles de desempeño al inicio de la Educación Primaria" Jornadas de Trabajos con Cuerpos Inspectivos y Cuerpos Directivos  Desarrollado como en años anteriores por el Programa MES y FOD.
2002	Tercera Evaluación Nacional en 6º Año de Educación Primaria Lenguaje y Matemática  Prueba de Lengua para ingresar a Formación Docente	Muestra Nacional Censo en ETC Muestra Escuelas con Experiencias de Áreas Integradas Operativo piloto en 2001 Operativo definitivo en 2002 Aspirantes a ingresar a Formación Docente, luego de finalizar Bachillerato	Primer Informe de Resultados (diciembre de 2002) Segundo Informe de Resultados (octubre de 2003) Jornada de Trabajo con los Cuerpos Inspectivos Documento con fundamentos Devolución de Resultados Informe Técnico
2003	Evaluación Nacional de Aprendizajes en los Bachilleratos Diversificados del CES y en los Bachilleratos Tecnológicos del CETP Lectura, Escritura, Matemática, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales. Encuesta sobre actitudes y valores.  Prueba de Lengua para ingresar a Formación Docente	Muestra de Bachilleratos Diversificados Censo en Liceos con Microexperiencia Censo en Bachilleratos Tecnológicos  Operativo piloto en 2002 Operativo definitivo en 2003  Aspirantes a ingresar a Formación Docente, luego de finalizar Bachillerato	Informe de difusión con los marcos de la evaluación. Devolución de resultados en forma personalizada a los alumnos. Informes personalizados para centros censados. Informes para docentes y público en general: Resultados Generales, Resultados en Lengua, Resultados en Matemática, Resultados en Ciencias Naturales, Resultados en Ciencias Sociales. Informe a partir de la Encuesta sobre actitudes y valores Propuesta de trabajo coordinado Resultados Informe Técnico
2004	Prueba de Lengua para ingresar a Formación Docente	Aspirantes a ingresar a Formación Docente, luego de finalizar Bachillerato	Propuesta de trabajo coordinado Resultados Informe Técnico
2005	Prueba de Lengua para ingresar a Formación Docente	Aspirantes a ingresar a Formación Docente, luego de finalizar Bachillerato	Propuesta de trabajo coordinado Resultados Informe Técnico

## Participación en evaluaciones de aprendizaje de carácter internacional

- **Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), organizado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD).**

Esta Administración concretó el ingreso de Uruguay, por primera vez en su historia, a una evaluación de aprendizajes de carácter internacional. En efecto, a fines del año 2001, el país ingresa, por decisión de CODICEN, al Programa Internacional de Estudiantes (PISA), cuando se estaba iniciando la preparación del operativo piloto para validar instrumentos a ser usados en la Edición de PISA 2003. Este hecho es de gran relevancia dado que, por primera vez la Educación Pública del país puede extraer conclusiones comparativas sobre los aprendizajes logrados por sus estudiantes, tomando un referente externo a los criterios nacionales. Cabe señalar que si bien la edición 2003 de PISA focalizó en el área de Matemática, fue metodológicamente posible obtener resultados comparativos en Lectura y Ciencias (las otras dos áreas que se evalúan en este Estudio), a partir de la equiparación de los puntajes 2003 con los resultados de las ediciones 2000 - 2001, en las que el Uruguay no participara.

Cabe señalar que el ingreso al Programa PISA, especialmente dirigido a relevar datos sobre las competencias para la vida de los estudiantes de 15 años, permitió al país sacar algunas conclusiones importantes relativas al Ciclo Básico de Educación Media, dado que intencionalmente se trabajó con una muestra de mayor tamaño al exigido por la OECD, con el propósito de aprovechar esta inversión para extraer información empírica respecto a temas de interés nacional.

A la fecha junto al informe internacional, Uruguay cuenta con un Primer Informe nacional con los resultados del país en el contexto latinoamericano y en el contexto de otros ocho países de escala poblacional similar (la mayor parte europeos, de sociedades altamente desarrolladas). En dicho documento además se presentan los resultados nacionales en función de los grados y el Plan de Estudios que los alumnos están cursando, según sus orígenes sociofamiliares y según el tipo de institución a la que concurren.

- **Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE), organizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE), UNESCO-OREALC.**

En el año 2002, el CODICEN, coherente con su política de impulso a las evaluaciones educativas, resuelve la incorporación de Uruguay al **Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE)** dependiente de la Oficina Regional de OREALC, UNESCO- Chile. Por este motivo esta Administración ha posibilitado la participación de Uruguay en la organización del Segundo Estudio

Regional Comparativo y Explicativo (SERCE)<sup>5</sup>, que permitirá tener referentes regionales para las evaluaciones en Tercero y en Sexto de Educación Primaria. Está todo previsto para que el país participe en los dos grados y en las tres áreas del conocimiento a ser evaluadas. Este estudio regional trabajará en Tercer Año, relevando datos sobre Lenguaje y Matemática y también en Sexto Año, relevando datos sobre Lenguaje, Matemática y Ciencias Naturales. En ambos grados se relevará información sobre factores asociados al aprendizaje de los alumnos. Cabe señalar que no se ha podido avanzar más por cambios en el Cronograma de Trabajo realizados por la entidad regional organizadora.

## **Evaluación de la gestión educativa**

- **Monitor Educativo**

También la Administración 2000-2004, promovió la evaluación de la gestión educativa a través de la realización de trabajos destinados a construir una serie de indicadores que permitiesen realizar un monitoreo de la actividad educativa por los diversos actores del sistema. En esta línea se generó el **Monitor Educativo**, serie que presenta diferentes indicadores educativos, sociales y académicos que permiten establecer comparaciones entre establecimientos y hacer el seguimiento temporal de alguna de las dimensiones de importancia para la toma de decisiones por parte de las distintas autoridades de la enseñanza. El Monitor Educativo permite extraer conclusiones sustantivas en diferentes niveles de agregación de la información. Puede ofrecer resultados específicos por escuela, por departamento, por contexto sociocultural del centro, por categoría del establecimiento y para todo el país. A la fecha se ha desarrollado a nivel de la Educación Primaria, contando en la actualidad con dos ediciones (2002 y 2003). Está en etapa de diseño el Primer Monitor de Ciclo Básico de Educación Media.

El Monitor Educativo de Educación Primaria constituye una acción de relevamiento y sistematización de información que se traduce en diversos subproductos como un informe confidencial para cada escuela urbana del país conteniendo datos del establecimiento, su contexto sociocultural y del país e información en materia de recursos, procesos y resultados educativos. También el Monitor presenta un informe individual para las inspecciones del país con indicadores de su inspección, del resto de las inspecciones, y de cada una de las escuelas bajo su jurisdicción. A las autoridades de la Educación y a las de Educación Primaria se les presenta el Informe Nacional conteniendo los resultados de todas las Inspecciones. Por último, el Monitor Educativo produce, sobre la base de cada relevamiento y sistematización, comunicaciones de resultados que informan sobre datos agregados a nivel nacional y los análisis pertinentes sobre distribución del alumnado, recursos escolares y procesos y resultados educativos.

- **Sistematización de las Estadísticas de la ANEP**

---

<sup>5</sup> En 1997 se desarrolló el Primer Estudio Regional organizado por el LLECE, en el cual no participó Uruguay.

Dentro de las prioridades de su gestión la Administración ha iniciado la organización sobre la organización de la información relativa a la gestión educativa en los diferentes sistemas. En este período los mayores avances al respecto se realizaron con el Consejo de Educación Primaria – coordinando el programa de Evaluación de la Gestión de la Gerencia de Investigación y Evaluación (Gerencia General de planeamiento y gestión educativa) con el departamento de estadísticas del CEP. coordinar con los diferentes Consejos Desconcentrados la organización de la información relativa a la gestión educativa. Cabe reconocer que se ha logrado el mayor nivel de avance con el Departamento de Estadística del Consejo de Educación Primaria. El producto de estos trabajos se ha materializado en documentos como el **Monitor Educativo** y las **Serie estadísticas**.

- **Promoción de la autoevaluación en centros educativos**

Siempre en la búsqueda de incrementar el intercambio en evaluación educativa en la región, tecnificar la gestión institucional y perfeccionar los procesos de evaluación en la propia praxis pedagógica, la Administración impulsó el liderazgo del Uruguay en el Proyecto de Fortalecimiento de la Evaluación de Centros de Educación Media (ANEP/CODICEN- OEA/AICD) que se desarrolló durante los años durante 2003 y 2004 con la participación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Ministerio de Educación de Chile y la Administración Nacional de la Educación Pública del Uruguay.

El objetivo principal de dicho proyecto es el de fomentar una cultura de permanente evaluación de centros educativos, tendiendo al logro de mayores y mejores niveles de calidad en la oferta educativa.

### **La Investigación educativa**

La Administración 2000-2004 se propuso como política racionalizar la gran cantidad de los trabajos de investigación iniciados en las Administraciones anteriores por la ex Gerencia de Planeamiento y por los distintos Programas desarrollados con financiamiento Internacional. Con este propósito solicitó canalizar el trabajo en dos líneas principales:

- la explotación de las bases de datos existentes dentro del Sistema;
- la producción de conocimiento educativo de acuerdo a la jerarquización de las diversas necesidades.

- **La "Serie Estadística en cifras"**

Esta serie publicación periódica se propone acercar a las autoridades, a los docentes y al público especializado información específica sobre temas de interés en la agenda educativa. Es redactada por el equipo técnico del Programa de Evaluación de la Gestión Educativa y del Programa de Investigación y Estadística Educativa, a partir de las bases de datos disponibles. Los temas son sugeridos por los especialistas en respuesta a diferentes demandas de la Administración de la Educación Pública. Entre 2001 y 2004 se han publicado los siguientes números: "La Formación Docente en cifras", "La Educación Inicial en cifras", "La Repetición en Primaria en Cifras", "La deserción en Primaria en Cifras", "El gasto educativo en Cifras".

- **Estudios realizados por la ANEP entre 2001 y 2004**

La planificación educativa en el sistema educativo de todo país, necesita el sustento de un conocimiento sobre la realidad educativa y su contexto realizado de manera sistemática y con fundamento metodológico. Por su parte, los trabajos de análisis e interpretación de los datos recogidos en los estudios, permite la construcción del cuerpo de conocimientos sobre la educación y orientar la toma de decisiones. La Administración ha hecho esfuerzos considerables en este sentido, profundizando en tendencias que se iniciaron en años anteriores.

Dichos estudios se han orientado en tres líneas, dos centradas en la promoción de la calidad educativa y una fuertemente centrada en la promoción de la equidad.

- ✓ **Fortalecimiento de la Formación Docente**

- Encuesta IIPE
- Diagnóstico de la Formación Inicial de Maestros
- Percepción de los noveles maestros

- ✓ **El aula como lugar privilegiado del cambio curricular**

- Estudio sobre las Mejores Prácticas en ETC
- Prácticas de Enseñanza de la Matemática
- Prácticas de Enseñanza de la Lectura y la Escritura
- Estudio de rutinas de aula

- ✓ **Aspectos institucionales que favorecen las políticas de equidad**

- Evaluación de Impacto de la Educación Bilingüe
- Estudio sobre la Transición Educación Primaria- Educación Media

### III.B.5. Los Programas Especiales al servicio de la Equidad y la Calidad

En la pasada Administración, bajo la denominación de Programas Especiales se estructuraron en una organización gerencial, un conjunto de acciones educativas de diversa naturaleza, con algunas características en común como el tener diferentes niveles de desarrollo, cobertura y recursos disponibles en los distintos subsistemas. Estas acciones – algunas de las cuales detectan una larga tradición en la educación uruguaya- , atienden aspectos que contribuyen al sentido integral de la educación, tal como los aspectos de la salud, la educación física y el deporte, la educación de adultos, entre otras.

La actual Administración ha hecho significativos esfuerzos en el proceso de institucionalización de las mismas, a partir del año 2001, situándolas dentro de la estructura de planeamiento y gestión educativa de su organización. Estructuralmente se definieron Áreas Socio-comunitaria, de salud y Asistencia, de Coordinación de Políticas para el Medio Rural, de Coordinadora de Deportes, procurando la optimización de los recursos y campos de acción, orientadas a objetivos de atención integral de la educación, de extensión educativa y fortalecimiento de los vínculos entre el sistema educativo formal y diferentes organizaciones de la comunidad.

Para el cumplimiento de estos objetivos se definieron líneas de acción para cada Área. En la Socio-comunitaria se destacan los cursos destinados a jóvenes y adultos con una cobertura de 800 alumnos. Las actividades en Convenios con 56 ONGs, los cursos especiales que cubren la atención de 95 escuelas y el programa de prevención de la violencia con atención focalizada en escuelas y liceos con requerimientos especiales. En la de Salud y Asistencia prevención de salud, y diagnóstico integral. Atención a la educación para la salud en todos los niveles del sistema educativo. En la de Coordinación de Políticas para el Medio Rural capacitación de docentes y estudiantes de formación de maestros, coordinación entre escuelas rurales y escuelas agrarias y de alternancia, coordinación con organizaciones rurales y de mujeres rurales. En el Área de deportes cobertura de profesores de educación física en centros escolares y de educación media del país, atención de alumnos de contexto sociocultural desfavorable en el Programa Verano Solidario, promoción del deporte en estudiantes escolares y de educación media.

Con el fin de desarrollar políticas que promuevan la calidad y equidad educativa es necesario hacer uso de instrumentos específicos para enfrentar los rezagos que se derivan de las diversas condiciones de partida de los estudiantes. Esta tarea exige del trabajo conjunto de actores internos y externos al Sistema Educativo.

Dichas acciones tienen que ver con la:

- ✓ Evaluación de problemas físicos, psico-sociales, ambientales, trastornos de la personalidad y aprendizaje que ocurren en las instituciones y afectan a algunos alumnos.
- ✓ Atención temprana y contextualizada de las situaciones relevadas.
- ✓ Promoción de igualdad de oportunidades a los alumnos
- ✓ Prevención, promoción y educación en salud.
- ✓ Coordinación de acciones interinstitucionales para la atención de los diversos problemas detectados o para su prevención.

## **Salud**

En la Unidad de Diagnóstico se han atendido sistemáticamente a alumnos con problemas de aprendizaje y de comportamiento. Otra línea de acción se centra en la capacitación a los docentes para el trabajo en las aulas; esto incluye la elaboración de una Guía de acción ante problemas sanitarios en los locales de enseñanza. Esta Administración \_ sensible a las problemáticas emergentes\_ ha promovido la prevención de salud de los funcionarios de la ANEP con charlas informativas tratando de que se instalen en el colectivo actitudes que promuevan la prevención de salud, por medio de la adopción de hábitos de vida saludables y por el control médico para la detección precoz de la enfermedad. En una primera etapa se ha tratado de atender la demanda explícita de los docentes y estudiantes mediante el apoyo técnico al centro de patología de la voz.

## **Recreación y Deportes**

El objetivo de educación integral de la ANEP requiere la satisfacción a la necesidad de incluir en forma creciente a niños y adolescentes de todo el país a través del deporte y las actividades recreativas, con el propósito de mejorar la salud física y mental de los mismos, desarrollando acciones educativas y de cuidado de la salud.

- **Verano Solidario**

En el verano del año 2002, retomando experiencias anteriores, se desarrolló un programa piloto, con 66 Escuelas Públicas de todo el país. A partir de ese momento se viene realizando anualmente. Está dirigido a atender a los alumnos de Educación Primaria que permanecen en el sistema de alimentación durante el período de vacaciones. Se organiza con un profesor de Educación Física, un profesor de Manualidades, cuatro maestros, un director y un inspector por escuela, realizando una propuesta educativa a través de la recreación y el deporte. En el momento actual incluye 293 escuelas públicas del país, atendiendo alrededor de 53000 alumnos.

- **Educación Física**

El objetivo es cubrir todas las Escuelas Públicas con Educación Física en forma continua como asignatura curricular en todos los grupos. En esta gestión se ha logrado: cubrir a todas las escuelas tipificadas como de Contexto Socio Cultural Crítico desde los grupos de Educación Inicial a 6° Año; en las Escuelas de Tiempo Completo a todos los grupos desde Inicial a 3° (ya tenían el servicio para los alumnos de 4° a 6); en el resto de las Escuelas de Montevideo y Canelones, en los grupos de 4°, 5° y 6°.

- **Movida Deportiva Estudiantil**

Este Programa busca propiciar el deporte participativo como forma de estimular a los alumnos de Educación Media para que sistematicen sus estudios y aumenten sus rendimientos. Se ha trabajado hasta el momento con ocho disciplinas deportivas: cuatro de ellas de carácter grupal (fútbol, handball, basketball, volleyball) y cuatro de carácter individual (atletismo, natación, tenis de mesa y ajedrez); en todos hay equipos femeninos y masculinos. Se han realizado encuentros departamentales, regionales y nacionales (torneos y competencias), en las que participan además centros educativos privados. El Programa orienta y promueve la autogestión de los grupos aunque también, se les brinda apoyos tales como la alimentación. En los casos más acuciantes los apoyos financieros del Sistema pueden llegar a cubrir la totalidad de las necesidades de pasajes y de alimentación que se derivan de los traslados para las competencias, aunque se ha constatado que solo ha sido necesario en forma excepcional.

- **Movida Deportiva Escolar**

Es un Programa equivalente al anterior, destinado a los escolares quienes trabajan en las disciplinas: Fútbol, Básquetbol, Ajedrez y Tenis de mesa.

### **Políticas de coordinación con educación en el Medio Rural**

Las acciones correspondientes a las líneas de coordinación definidas han sido de:

- ✓ Orientación e información para una toma de decisiones en cuanto a opciones educativas y/o laborales, con alumnos y padres.
- ✓ Atención a las necesidades de los alumnos de los primeros años del ciclo básico de todas las escuelas agrarias en régimen de alternancia, y favorecer la vinculación del centro educativo con el medio rural
- ✓ Apoyo a los centros de formación docente del país en el análisis de la problemática del sector agropecuario y del medio rural
- ✓ Coordinación con grupos de mujeres rurales

## **Acciones socio comunitarias**

En esta área la implementación de una amplia gama de acciones incluye: cursos de Jóvenes y Adultos, convenios con ONGs y programas de prevención de violencia en Escuelas y Liceos Públicos del país. Se ha diseñado un programa Unidad Psicopedagógica - Proyecto Orientación psicopedagógica para la prevención y el fortalecimiento de la comunidad educativa. Está dirigido a docentes, padres y alumnos de Educación Primaria, Educación Secundaria y Educación Técnico Profesional

## **Lenguas Extranjeras**

Dada la importancia que tiene para la vida en sociedad el conocimiento de una segunda lengua, la Administración ha continuado con el Programa de Inglés en 6° Año de Primaria y con los Centros de Lenguas Extranjeras, proyectos iniciados en Administraciones anteriores. Los Centros de Lenguas Extranjeras atienden a alumnos de Ciclo Básico de Educación Media en la enseñanza de Francés, Italiano, Portugués y Alemán en contrahorario.

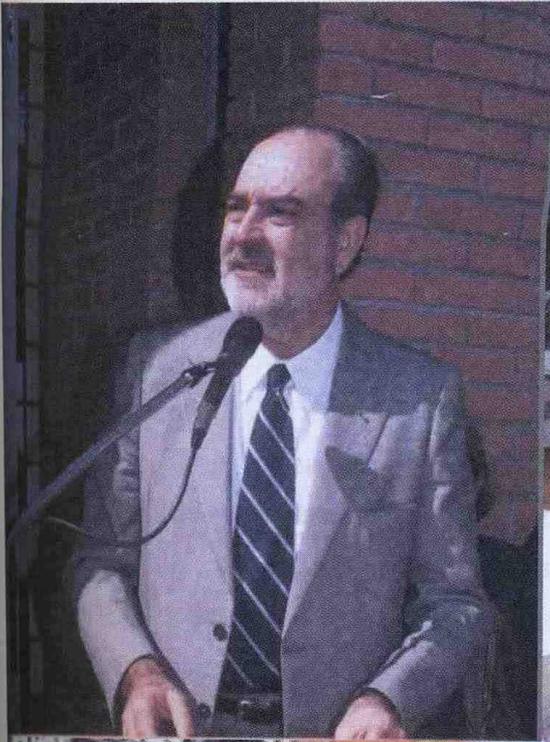
## **Proyectos de centro**

Junto con la incidencia de la familia y de los contextos socioculturales, los centros educativos se configuran como núcleos en el avance hacia la mejora de la educación. Ellos constituyen organizaciones orientadas al logro de los objetivos educativos de sus alumnos.

En los últimos años se ha recogido suficiente evidencia empírica que señala la incidencia de la organización y el funcionamiento de las escuelas en los logros de aprendizaje. Las últimas administraciones de la Educación Pública han avanzado en el fortalecimiento de los centros educativos (escuelas, liceos, escuelas técnicas, institutos de formación de maestros y profesores) como unidades formadoras capitalizando su propia cultura y, fundamentando el racionamento con las comunidades locales. En ese sentido, esta Administración ha profundizado esta tendencia de descentralización al propiciar el desarrollo de proyectos institucionales. Estos proyectados han adoptado diferentes modalidades según las características de cada subsistema. Los ya mencionados Proyectos de Mejoramiento Educativo (PMEs) en Educación Primaria, los Proyectos Educativos Liceales (PREL) y los Proyectos Innovar en Educación Media (liceos y escuelas técnicas respectivamente), Proyectos de Estrategias y materiales para la retención escolar de estudiantes de 12 a 17 años ( ANEP- OEA), Proyectos Pedagógicos de Centros de profesores y maestros. Con el apoyo financiero de los Programas Internacionales (MECAEP, MEMFOD) y en convenios con organismos internacionales (OEA, AECI) se han generado proyectos concursables con producción de materiales y con capacitación docente en su implementación.

# SEGUNDA PARTE

## LA GESTIÓN INSTITUCIONAL



La gestión institucional de una organización compleja reviste particular importancia para el cumplimiento de los fines y funciones que la misma tiene asignados. El Sistema Educativo, y más precisamente la Administración Nacional de Educación Pública, no escapa a esta regla general. Una correcta y eficiente gestión institucional, en particular la propiamente administrativa, incide directamente en los resultados educativos que se obtengan. Muy en especial, en los procesos de modernización o transformación educativa donde son innumerables los ejemplos que demuestran que el mayor o menor éxito de una innovación educativa tiene estrecha relación, entre otros aspectos, con la capacidad de gestión con la que debe desarrollarse la misma.

Por tal motivo, desde el inicio de esta Administración Educativa se procuró concretar acciones que apuntaran a la optimización de los procedimientos relacionados con la gestión institucional y administrativa. Atendiendo a las especificidades de la ANEP, se definió una estructura funcional más flexible y mejor adaptada a los requerimientos del sistema y se trabajó en un mayor y mejor control de los siempre escasos recursos asignados en procura de mejorar su distribución y conseguir una utilización más eficiente de los mismos. También fue política de esta Administración trabajar en la modernización, adaptación y uniformización de parte de la normativa general de la Organización. En particular se trabajó en la uniformización de normas relativas a los funcionarios, para continuar con acciones concretas en lo relativo a la consolidación de la carrera funcional a través de una política sostenida de Concursos y cursos de capacitación. Igualmente fue política de este CODICEN llevar adelante acciones que incidieran en una mejora de los procedimientos que desarrollaban la Administración, modernizándolos y adaptándolos a las nuevas realidades imperantes. Ello determinó que, en muchos casos, se implementaran nuevos procedimientos y funciones innovadoras, algunas de éstas atribuidas a la Administración por Ley o por Decreto, algunas por normativas de origen interno.

Partiendo de la base que es muy difícil concentrar más de cuatro años de Administración en unas pocas páginas, esta Segunda Parte buscará reseñar brevemente lo actuado en la órbita de la Administración Nacional de Educación Pública en lo relativo a esta temática.-

## I. OPTIMIZACIÓN Y MAYOR CONTROL DE LOS RECURSOS EXISTENTES

I.A.- Desde el inicio de esta administración, el CODICEN entendió que debía instrumentarse un uso más racional y prudente de los recursos financieros que recibía la Institución. Más allá de que, como se demostrará en la Tercera Parte de esta Memoria, el gasto educativo estuvo y está en crecimiento desde hace una década, ello no eximía a las Autoridades –(mas bien las comprometía a)- de hacer un uso estricto, restrictivo y cuidadoso de esos recursos. En otras palabras, la Autoridad Educativa entendió que debía optimizarse la utilización de recursos humanos y materiales disponibles, en procura de una gestión más eficiente y eficaz. En una Organización de más de 720.000 usuarios diarios, con más de 52.000 funcionarios y con un presupuesto superior a los 300 millones de dólares, la tarea no resulta nada sencilla. En particular si se tiene en cuenta la historia de la administración educativa en nuestro país.

En efecto, no solamente la ANEP comparte con el resto del Estado uruguayo una tradición de escasa eficiencia y racionalidad en el gasto; en realidad la ANEP, por tratarse de una Institución que siempre centró sus preocupaciones en el cumplimiento de sus objetivos educativos específicos, nunca intentó ~~realmente desarrollar una verdadera cultura de la gestión~~. Esta carencia resulta ser tanto más evidente cuanto debe recordarse que la actual ANEP y su Organo rector, el CODICEN, no son sino el resultado de la concentración de tres Entes Autónomos en uno sólo. Ello, a pesar del tiempo transcurrido, no impide que resurjan con sistematicidad culturas burocráticas, tradiciones y características institucionales que son producto de épocas en donde la estructura organizacional era otra. La existencia de lo que se podría denominar, “subculturas organizacionales” enlentece y dificulta la concepción y puesta en práctica de medidas globales, sin perjuicio de lo cual el trabajo en conjunto de los diversos actores institucionales que actuaron en esta gestión ha hecho posible la concreción de una serie de acciones significativa en diferentes ramas de la gestión del aparato educativo propiamente dicha.

Al asumir la actual Administración de la Educación Pública, se adoptaron, en primer lugar, medidas concretas y específicas tendientes a mejorar el **control del gasto**. En efecto, esta Administración heredó una serie de prácticas que generaban gastos de operación que, aunque menores en cuanto a su impacto presupuestal, eran muy significativos como tales y se ejecutaban dentro de las distintas reparticiones del Ente sin las debidas instancias de contralor. En tal sentido, pueden enumerarse acciones llevadas adelante en los primeros meses de esta gestión que significaron una puesta en orden de las partidas de alimentación, los viáticos a distancia, el uso de vehículos oficiales, el uso y asignación de teléfonos celulares, la racionalización en la asignación de Cajas Chicas para las diversas dependencias del CODICEN, etc.

I.B.- En segundo lugar, las actuales Autoridades promovieron la optimización del gasto en lo relativo al consumo todo tipo de artículos de uso habitual en las distintas oficinas de CODICEN y de los distintos

Desconcentrados. De tal forma, se elaboró un **Plan de Compras y Distribución** de artículos de oficina, limpieza, equipamiento y material educativo, determinando cupos y cadencias de consumo por cada bien, considerando las características de las diversas dependencias. La instrumentación de este Plan consiguió la racionalización de las compras, el abatimiento sustantivo del gasto respectivo, una mejora notable en las condiciones de almacenamiento y el control de la deuda con Proveedores que disminuye en términos relativos de manera consistente a lo largo del quinquenio.-

**Cuadro Nº 18**  
**Evolución de la deuda de la ANEP (2000-2004)**

MES	2000	2001	2002	2003	2004
ENERO	241.276.161	213.085.885	132.884.986	291.069.075	303.872.152
FEBRERO	205.897.851	205.150.956	195.548.619	346.718.606	307.627.208
MARZO	174.632.792	186.441.983	194.690.342	301.325.596	263.370.275
ABRIL	149.023.945	156.925.466	162.674.764	281.732.934	258.491.527
MAYO	114.266.611	137.179.239	211.748.148	292.455.750	249.796.363
JUNIO	111.786.946	136.400.066	206.892.710	298.633.221	255.979.673
JULIO	118.960.017	140.521.453	203.399.721	289.566.450	256.485.629
AGOSTO	150.161.099	143.796.758	206.238.959	280.622.115	251.159.447
SEPTIEMBRE	158.873.528	140.303.628	255.169.223	282.110.008	259.581.681
OCTUBRE	162.312.821	142.788.732	242.071.706	300.105.263	240.923.574
NOVIEMBRE	175.525.924	148.221.341	269.553.074	288.522.610	232.123.139
DICIEMBRE	178.517.641	136.792.599	271.847.376	252.430.140	231.522.923

I.C.- En tercer lugar, y esto sí con mayor impacto y de más largo aliento, este CODICEN inició una política sistemática de **relevamiento y estudio del patrimonio de la ANEP** para lograr un conocimiento acabado de los recursos patrimoniales existentes en el Organismo. El propósito de las autoridades fue que, una vez conocidos con exactitud los mismos, se llevaran adelante medidas tales como la regulación normativa, la regularización dominial o la desafectación patrimonial de dichos bienes a través de los mecanismos correspondientes. En ese sentido, preocupación prioritaria para la actual Administración fue conocer a ciencia cierta la situación de los bienes inmuebles que se encuentran administrados por el Organismo y, en particular, la situación jurídica de cada uno de ellos. La política fue realizar un relevamiento sistemático de los mismos y crear una base de datos informatizada de la totalidad de inmuebles con el objetivo de conocer la situación de cada uno de ellos y disponer las medidas que correspondieren. En tal sentido, el Consejo Directivo Central ordenó la realización de un **Inventario Nacional de Inmuebles** cuyo resultado fue que, en la actualidad, la Administración posee un listado actualizado de inmuebles que permite discriminar los mismos de acuerdo a su destino (Centros Educativos u Oficinas), a su situación jurídica (propios, alquilados, en comodato, en usufructo, en cesión, etc.), y a su ubicación geográfica (urbano, rural, por Departamento y ciudad o localidad, dirección, etc.). Asimismo, se incluyen otras características como sus superficies y su valoración económica, información que permitirá avanzar en su momento en la formulación de una contabilidad patrimonial. Dicho listado

presenta un total de 3208 inmuebles administrados en todo el país, que se desglosan de la siguiente forma:

**Cuadro 19**

Artigas	109	Canelones	259
Cerro Largo	158	Colonia	182
Durazno	126	Flores	67
Florida	146	Lavalleja	158
Maldonado	148	Montevideo	493
Paysandú	153	Río Negro	103
Rivera	174	Rocha	116
Salto	235	San José	161
Soriano	161	Tacuarembó	160
Treinta y Tres	99		

La realización de este Inventario Nacional permitió que se detectara la necesidad de regularizar la situación dominial de diversas construcciones, en su mayoría centros educativos, para lo cual se iniciaron acciones de prescripción treintenar, muchas de las cuales están en proceso a la fecha, lo que permitirá regularizar su situación jurídica. También, se detectó la existencia de inmuebles que no eran de utilidad para el servicio educativo, ya sea por falta de matrícula escolar o por no estar siendo destinados a tales fines, habiéndose iniciado acciones tendientes para su desafectación a través del remate de bienes inmuebles, incrementando así los recursos propios del Organismo.

En el marco de esta misma política de mejorar la información que la gestión requiere, se procedió a la realización de un **relevamiento nacional de las obras de infraestructura** existentes. Conscientes las Autoridades que las construcciones que posee la Administración responden a momentos y exigencias muy distintos, el CODICEN determinó la realización de un estudio y un relevamiento nacional de las obras de infraestructura existentes en todo el país correspondientes a Educación Primaria, Media y Formación Docente. A su vez, se exploraron las distintas características que debía poseer un centro educativo, con el propósito de uniformizar y concretar estándares constructivos.

Prioridad de estas Autoridades también fue conocer la situación de los bienes muebles de la institución, así como el debido cuidado de los mismos. Las Autoridades dispusieron la realización de un **Inventario Nacional de Automotores** del Ente, el cual fue realizado por CODICEN, en coordinación con los Consejos Desconcentrados, y permitió obtener un relevamiento completo del parque automotor de la ANEP, así como la radicación de las unidades. Se dispuso la racionalización de su distribución, su reparación y uso. Actualmente, la Administración sabe que dispone de 246 vehículos, su radicación efectiva, sus características, kilometraje, identificación del chofer asignado, condiciones de su libreta de conducir y vencimiento de la misma, etc. Se conoce que del total de vehículos de ANEP, 79 están en la órbita de CODICEN, 92 en el CEP, 22 en CES y 53 a disposición del CETP. Asimismo, se practicaron

**inventarios de muebles y útiles** en todos los locales pertenecientes a CODICEN, disponiéndose de un listado con las ubicaciones, características y valores de los mismos. También se realizaron **inventarios de los bienes ubicados en todos los depósitos o almacenes de la ANEP** y se elaboraron listados con todos los detalles identificatorios de los bienes que fueren de interés para su control. El CODICEN oportunamente dispuso que estos relevamientos fueran realizados cada cuatro meses. El almacenamiento y distribución de los bienes muebles que la Administración adquiere para el cumplir con los cometidos que tiene asignados, es de particular importancia. Se trata de la adquisición de bienes fungibles y no fungibles que se efectúa por parte de los diversos Subsistemas de la ANEP, así como por parte del Consejo Directivo Central directamente o a través de los Programas Internacionales de Inversión. A partir del año 2001 se iniciaron acciones tendientes a la adecuación, modernización y transformación de los Almacenes de la Institución, destacándose su reestructura física y organizativa, así como el mejoramiento en la planificación de la distribución, en los perfiles y responsabilidades de los funcionarios, en los sistemas de seguridad, en el manejo de los registros de entradas y salidas y en el equipamiento específico para el desarrollo de estas tareas. A la fecha está en proceso de realización un software específico para Gestión de Almacenes que próximamente será instalado y aplicado. Continuando con la política enunciada, por orden del CODICEN se llevó a cabo un **Inventario Nacional de obras de arte** que son propiedad del Ente y que están distribuidas en diversos locales del país. Este relevamiento nacional, que a la vez sirve de efectivo inventario, de las múltiples obras de arte que integran el patrimonio de ANEP registró con detalle el total de las obras, sus características, autor, ubicación, registro fotográfico, etc.

Este conjunto de acciones llevadas a cabo por esta Administración, tendiente al conocimiento efectivo de la realidad institucional en diversas áreas de la gestión administrativa, debe ser el inicio de un proceso de búsqueda permanente de mejores resultados en la toma de decisiones. El conocimiento más acabado de la realidad y situación de la Institución permite impulsar acciones de mejora de la gestión que, finalmente, deben desembocar en mejoras específicamente educativas.

## **II.- MODIFICACION EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL CODICEN.**

II.A.- Las políticas que lleva adelante una organización, cualquiera sea ella, deben ser ejecutadas por estructuras organizativas que estén acordes con las funciones y tareas que dichas políticas requieran. En ese sentido esta Administración asumió sus funciones, en el mes de julio del año 2000, iniciando un estudio de la estructura organizativa del Ente. Inmediatamente, en febrero de 2001, el CODICEN aprobó una nueva estructura funcional con el objetivo de dotar a la Administración de mayor funcionalidad, sistematización, descentralización y racionalidad en el funcionamiento administrativo general del Ente. En esta **Estructura funcional del Programa 01**, se crearon tres Gerencias Generales y una Auditoría Interna Organismo, a la vez que se reorganizaba, suprimiendo y readecuando, parte de la estructura pre-existente. La creación de la **Gerencia General Económico-Financiera** apuntó a centralizar en esta

repartición la mayor parte de la ejecución del gasto y toda la actividad de registro de la ejecución financiera del Organismo. Esta Gerencia General tiene a su cargo la coordinación de las actividades correspondientes a cuatro Gerencias dependientes: Administración, Gestión Financiera, Inversiones y Recursos Propios; así como con las de los Consejos Desconcentrados en los aspectos que hacen a su gestión. Le corresponde también asesorar al Consejo Directivo Central en lo referente a los distintos aspectos de la gestión económico-financiera de todo el Ente. Por su parte, la creación de la **Gerencia General de Programación y Presupuesto** aspiró a centralizar en esta repartición la actividad general de planeamiento y en particular la programación presupuestal de las acciones del Ente. Esta Gerencia General tiene a su cargo la coordinación de las actividades correspondientes a las Gerencias de Recursos Humanos, de Planificación y Presupuesto y a las Áreas de Informática. La misma asesora al Consejo Directivo Central en todos los aspectos referentes a la planificación, programación y control presupuestal, a la política de recursos humanos no docentes y a la informática de la gestión, suministrando los insumos necesarios para la toma de decisiones en materia de asignación de recursos, y coordinando, a la vez, con los Consejos Desconcentrados todos los aspectos vinculados a su temática. Coordina la elaboración del Presupuesto y la Rendición de Cuentas, y tiene a su cargo el seguimiento y control de la ejecución presupuestal de la ANEP, dando cuenta al Consejo Directivo Central. Por otra parte, la creación de la **Gerencia General de Planeamiento y Gestión Educativa** pretendió centralizar en esta repartición la generación de las estrategias y acciones que permitieran el desarrollo, la actualización y el mejoramiento del servicio educativo considerado como un sistema, en concordancia con las líneas centrales emanadas del Órgano Rector. Es también competencia de esta Gerencia General asesorar en materias propias de su especialización, coordinando las actividades correspondientes con las reparticiones involucradas. En particular se destacan los cometidos relativos a la realización y coordinación de estudios, investigaciones, evaluaciones y medición de resultados y calidad.

En esta reestructura el CODICEN fortaleció la **Secretaría General** (a través de los cometidos asignados a la misma o a la Secretaría Administrativa y la Prosecretaría), siguiendo los principios establecidos y *consagrados en la Nueva Ordenanza 10 y demás normativa aplicable. Igual fortalecimiento tuvo el* **Acuerdo de Secretarios** del Consejo para el que CODICEN procesó una delegación efectiva en materias tales como las acumulaciones de horas de funcionarios, el otorgamiento de licencias, así como la resolución de múltiples trámites de gestión en general., entre otros.

Con posterioridad, el CODICEN decidió la creación de una dependencia de asesoramiento técnico - docente, que se concretó en la Resolución 5 del Acta 35 del 3 de julio de 2003 que crea la **Secretaría Docente** en el ámbito del Consejo para la atención de temas técnicos específicos del Ente que llegan a consideración de dicho órgano. Aunque la misma no ha sido provista a la fecha, las autoridades entienden que esta función resulta de vital importancia para el funcionamiento del Consejo Directivo Central.

También se desarrollaron acciones tendientes a la reformulación de la modalidad de gestión del Consejo Directivo y del Acuerdo de Secretarios. Es así que se iniciaron mejoras significativas en lo relativo a la forma de ordenamiento y clasificación de los asuntos que se ingresan a consideración y resolución del Consejo Directivo Central, así como en lo que respecta a su contralor previo. En una primera instancia se concretó una revisión y cambio en la clasificación, identificación y contralores previos de los asuntos, y a partir de que el Consejo fijó que durante la semana una Sesión sería de carácter docente y otra de carácter administrativo, se procedió a la elaboración de dos modalidades de órdenes del día. En tal sentido, se elaboró, diseño, y compaginó un Orden del día de carácter Docente y uno Administrativo. Esta etapa, avanzó aún más a través del proceso de informatización que se ejecutó durante el año 2004, lo que ha significado un avance en lo que respecta a la clasificación y sistematización de los asuntos que llegan para resolución, a la vez que permite la consulta de los temas y expedientes que están a consideración del Consejo o del Acuerdo a través del Sistema de Expedientes. En tal sentido, el cuadro siguiente contiene un resumen de los órdenes confeccionados en la órbita del Consejo Directivo Central durante este período de gestión:

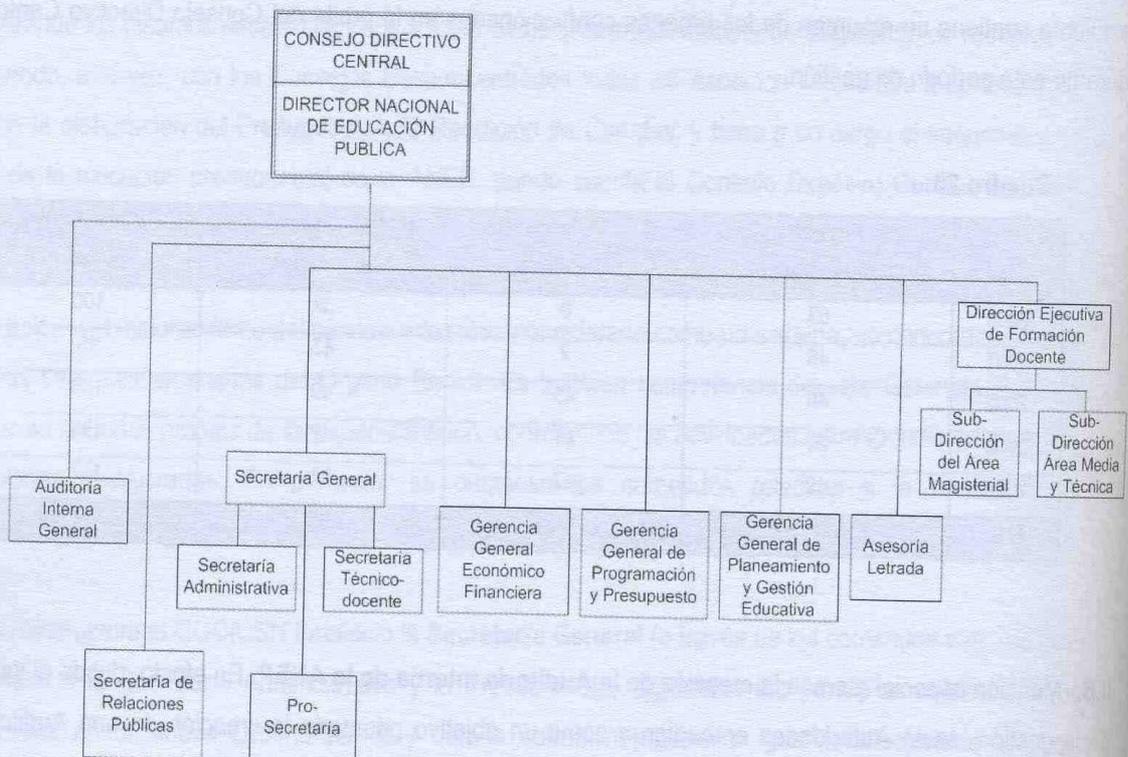
**Cuadro 20**

Año	Ordenes Administrativos	Ordenes Docentes	Ordenes Acuerdo de Secretarios	Total Ordenes por año
2000	63	0	37	100
2001	46	2	47	95
2002	46	43	49	138
2003	50	41	42	133
2004	49	47	51	147
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>133</b>	<b>226</b>	<b>613</b>

II.B.- Mención especial merece la creación de la **Auditoría Interna de la ANEP**. En efecto, desde el inicio de la gestión, éstas Autoridades entendieron como un objetivo prioritario la creación de una Auditoría Interna ya que, un Organismo de las características y dimensiones de la ANEP, requería imperiosamente de una repartición técnica específica encargada de llevar adelante actividades de contralor y asesoramiento en materia de control de gestión, de procedimientos y de acciones financiero-contables. En tal sentido, las funciones de esta Auditoría Interna son las de asistir y asesorar al Consejo Directivo Central en materias propias de su especialización, evaluar independientemente el desarrollo de las operaciones contables, financieras y administrativas de la ANEP, comprobar y evaluar el cumplimiento, por parte del personal contable, de las políticas y los procedimientos establecidos. Entre las actividades que se entendieron prioritarias destacan el desarrollo organizativo y funcional de la "naciente" Auditoría Interna, así como todas las tareas requeridas para alcanzar sus objetivos de control interno y una evaluación de la estructura y funcionamiento del sistema. Para proceder a su instalación se realizó, en primer lugar, el diagnóstico, análisis y las recomendaciones para instaurar dicha Unidad de Auditoría

Interna de la ANEP. Para la integración de la Unidad, en enero de 2003 se realizó un llamado público. En mayo de 2003 el CODICEN homologó la actuación del tribunal y designó a los profesionales que la conformarían, habiendo tomado posesión en junio de 2003, fecha desde la cual está en efectivo funcionamiento.

Por su parte, la **Asesoría Letrada** ha tenido a su cargo la tarea de coordinar las distintas dependencias que brindan asesoramiento técnico jurídico dentro del Ente, así como aquellas funciones y tareas especialmente requeridas por el Consejo Directivo Central. La gestión de la dependencia incluye el asesoramiento letrado de los diversos asuntos que se plantean, tanto de carácter prioritariamente administrativo como de naturaleza docente, así como tareas de asistencia contenciosa y notarial, a través de las Unidades Letrada, Contenciosa y Notarial.-



**II.C.-** Conjuntamente con las modificaciones de la estructura funcional arriba mencionada, durante el presente período de gestión se constituyeron **grupos específicos de trabajo** en diversas áreas con el objetivo de mejorar el funcionamiento de las distintas reparticiones de la Organización. En tal sentido, el CODICEN creó el **Grupo de Trabajo de Regularizaciones** (por Circular 7/03) el cual, con la participación de los responsables de cada área, estudió y analizó la situación funcional del personal de distintas reparticiones de la ANEP proponiendo adecuaciones funcionales y presupuestales para funcionarios no docentes, previo estudio de la situación específica de cada repartición. Dentro de esta política, el CODICEN aprobó las siguientes acciones:

- 1) Regularización del Personal de la Secretaría General y Administrativa (Res.15 Ac.43/03)
- 2) Regularización del Personal de la Gerencia de Inversiones (Res.3 Ac.53/03)
- 3) Regularización del Personal de la Gerencia General de Programación y Presupuesto (Res.41 Ac.Ex.01/04)
- 4) Regularización del Personal de la Gerencia de Administración (Res. 18 Ac.43/03)
- 5) Regularización del Personal de la Dirección de Formación y Perfeccionamiento Docente (Res. 08 Ac.76/04)
- 6) Regularización del Personal de las Secretarías Liceales del CES (Res. 06 Ac.55/03)
- 7) Regularización del Personal de la Secretaría de Relaciones Públicas (Res.55 Ac. 77/03)
- 8) Regularización de Choferes del Ente (Res. 3 Ac.49/03)
- 9) Regularización de becarios por Concurso de Oposición y Méritos (Res.6 Ac.56/03)
- 10) Reestructura funcional del CEP
- 11) Reestructura funcional del CETP

También en lo que respecta al estudio de situaciones funcionales y relativos a la estructura organizacional, esta Administración creó, en la órbita de la Gerencia General de Programación y Presupuesto, el **Grupo de Trabajo para el estudio de personal redistribuido** a fin de que se abocara al estudio de esa temática y lograse un pronunciamiento fundado en cada caso.

Finalmente, dentro de las actividades destinadas a implementar políticas de mejora de la estructura institucional de la ANEP debe destacarse la creación por las Autoridades del **Grupo de Apoyo para la Transformación Institucional (GATI)**. En septiembre de 2003 el CODICEN señala en la Resolución de creación del GATI: "...que en la calidad educativa influyen considerablemente los aspectos de gestión y desarrollo organizacional, por lo tanto su mejoramiento ha de impulsarse en consonancia con los lineamientos y transformaciones educativas en marcha...para lo cual estima necesario institucionalizar un ámbito y mecanismo de coordinación a efectos de elevar propuestas de mejora efectiva de la gestión...". La finalidad del GATI fue la de proponer las acciones necesarias para introducir mejoras en la gestión de la ANEP, teniendo como cometidos específicos, contribuir al diseño y seguimiento de un sistema de planificación estratégica a nivel de alta dirección, promover la adecuación funcional administrativa del CODICEN, apoyar y hacer el seguimiento de las acciones de reingeniería informática, recomendar programas de capacitación y perfeccionamiento en gestión, entre otros. El GATI desarrolló una importante tarea en el diseño de proyectos y programas de capacitación de personal no docente en la órbita del Ente, impulsado el Sistema de Expedientes, apoyado acciones en la órbita de la Auditoría Interna, acciones en lo concerniente a la implantación de SECLI, actividades de apoyo a la reestructura de las áreas de informática, creación de página web de gestión, así como en diversas acciones referidas al mejoramiento de la gestión institucional.

### III.- ADECUACIÓN, MODERNIZACIÓN Y MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA DE APLICACIÓN EN LA ANEP.

La característica de la Administración Nacional de Educación Pública, en cuanto a su naturaleza jurídica, requiere que se preste especial atención al marco regulatorio de las diversas actividades que se desarrollan en sus distintas áreas. El Consejo Directivo Central, como órgano superior de la Organización, posee potestades expresamente consagrados a su favor por la Constitución y por la Ley, por lo que el mismo tiene competencia en las tres ramas de la enseñanza. A su vez, la característica reseñada anteriormente en cuanto a la existencia de "subculturas institucionales" requiere permanentes acciones tendientes a la unificación de procedimientos, generación de criterios únicos para la resolución de temas similares, así como la necesaria adecuación y modernización de las normas de uso exclusivo en la ANEP. En otras palabras, lo que para otros organismos es simplemente aplicación de normativa aprobada por órganos de naturaleza diversa, en el caso de la ANEP pasa a ser una función distinta. La ANEP requiere todavía de una fuerte actividad de generación de la legislación concerniente a sus alumnos, docentes, funcionarios, propiedades, etc. Esta legislación debe ser autodictada y producida en el seno mismo del Ente, sin perjuicio, obviamente, de la aplicación de aquella normativa nacional que la comprende.

En este sentido este CODICEN tuvo especialmente en cuenta que, al llevar adelante esta función de producción de normativa interna, es necesario conocer y entender la realidad y características de los servicios, del personal o de los alumnos cuya actividad se regula por lo que, para estas acciones, se conformaron grupos de trabajo "ad hoc" integrados por representantes de los Subsistemas educativos y por técnicos de las diversas áreas.

Dentro del proceso de adecuación y modernización de normativa y procedimientos cabe destacar, en primer término, la elaboración y aprobación del **Reglamento General para Concursos de funcionarios no-docentes** de la ANEP. Esta innovación impulsada por CODICEN se llevó adelante conjuntamente con representantes designados de los Consejos Desconcentrados y constituyó un importante avance en lo que respecta a la concepción global del ascenso y carrera funcional del personal de la ANEP. El mencionado Reglamento fue aprobado por el CODICEN por Resolución 65 del Acta 55/2002 por lo que, a partir de ese momento, la Administración contó con una herramienta significativa para el desarrollo de una política de Concursos a nivel de los funcionarios no docentes que era una necesidad impostergable para un Ente creado en el año 1985. De similares características, pero quizás aún más trascendente que el anterior, es la elaboración y aprobación por CODICEN por Resolución 43 del Acta 70/2004, del **Reglamento General de Concursos de Personal Docente** de aplicación para todos los Concursos docentes de la ANEP. En efecto, estas Autoridades entendieron fundamental que, luego de dos décadas de creada la ANEP, no era admisible que todavía se pudiese observar la existencia de diferencias importantes en los criterios fundamentales que regían los Concursos docentes llevados adelante por los