

Curso de Formación ANEP-CODICEN, Dirección Sectorial de Integración Educativa, “Políticas educativas, descentralización y planificación educativa” (2017-2018)

Alejandra Capocasale Bruno (Dirección del Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores “Juan E. Pivel Devoto”, Consejo de Formación en Educación)

-----

## **Una planificación estratégica en clave territorial EN ACCIÓN:**

### **El caso de la Formación Permanente en IPES (CFE-ANEP).**

#### **Un marco teórico como punto de partida.-**

Se presenta como marco teórico la teoría organizacional dentro de la que se han desarrollado enfoques diversos y muchas veces complementarios. Esta cualidad es una fortaleza teórica tal como lo plantea Ahumada Figueroa (2001: 21) desde la postura de Silva (1992) quien expresa que resulta clave para desarrollar un marco teórico que posibilite un análisis sistémico socioeducativo en el siglo XXI: “la conveniencia de optar por la utilización de unidades múltiples de teoría y de análisis como la forma más apropiada para poder captar la complejidad del constructo investigado”. En este sentido, se presenta un marco teórico que se centra en los estilos de gestión y que, a su vez, presenta la conjunción del estilo seleccionado con un modelo estratégico de acción, una forma de gestión de recursos humanos y de competencias, así como de control organizacional. Asimismo cabe aclarar que el marco teórico propuesto es en clave de institución educativa. Tal como Francia (2007) aclara, no es posible extrapolar la gestión en términos generales, a la gestión de la organización educativa, pues esta tiene su peculiaridad dada por el fin último que persigue: la educación en sus distintas dimensiones y con la participación plena de los actores sociales involucrados que construyen “formas de pensar la escuela (institución)”.

El estilo democrático de gestión tiene como base la participación de todos los actores sociales involucrados en la institución. Esta participación se plantea como activa, consciente y autónoma e implica que los actores sociales tienen voz y constante incidencia en las decisiones tomadas para el centro educativo. Asimismo, se basa en el compromiso permanente de cada actor social (desde su rol) con los objetivos, la misión y la visión de la organización. Todos construyen la planificación

estratégica en un proceso de revisión continua y de constante auto-evaluación. Francia (2012: 512), en su investigación, toma de Casassus (2000) el modelo estratégico situacional para explicar la correlación entre el clima escolar y los modos de gestión: hace hincapié en este modelo operacional en cuanto la posibilidad que brinda para lograr eficacia, eficiencia y lograr los objetivos, pero principalmente por el componente comunicación. Este componente es sustantivo para el funcionamiento del estilo democrático. La fluida y constante comunicación conduce a compromisos de acción resultado del diálogo entre todos.

Dentro de este estilo democrático se propone una gestión de recursos humanos y de competencias (Rodríguez Beltrame, 2008) de acuerdo a una organización del trabajo horizontal, con valor estratégico del conocimiento y sobre la base de la constitución de grupos de trabajo con responsabilidad y poder. En cuanto a las competencias -de acuerdo al modelo de Spencer y Spencer (1993): destrezas, conocimientos, y rasgos de personalidad-, se debería construir un proceso de desarrollo de habilidades, modificación de actitudes y adquisición de conocimientos de forma tal que el actor social se transforme en un individuo proactivo para su desempeño efectivo en su trabajo.

En definitiva, el punto de partida es presentar un enfoque organizacional aplicable a la realidad institucional de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) situada y contextualizada en sus instituciones de los subsistemas que la integran. El enfoque sistémico moderno no solo es el que da respuesta teórica, sino el que se ha desarrollado desde el siglo XX y es el que se explicita con claridad en el "Proyecto de Presupuesto Período 2015-2019" (ANEP, 2015: 126): "En el quinquenio, la Administración Nacional de Educación Pública, se propone actuar en función de un enfoque sistémico integral de la educación toda, capaz de proyectar y dar cumplimiento a los principios y fines generales dispuestos por la Ley General de Educación 18.437 (...)".

Un aspecto sustantivo a considerar desde el punto de vista teórico, es el enclave del enfoque sistémico en la institución educativa. "(...) es fundamental para la ANEP en este período de gobierno, que la participación de los sujetos de la educación implique considerar las instituciones educativas como espacios de interacción e integración de la sociedad y de aprendizaje de convivencia social y cívica de niños,

jóvenes y adultos” (ANEP, 2015: 140). La ANEP no es ajena a la complejidad de esta temática que plantea un desafío en su gestión administrativa: lograr la articulación de los distintos niveles operacionales macro y micro. Cabe señalar que las instituciones “realizan sus objetivos de desarrollo en función de las comunidades y de los territorios que representan, los cuales se deben articular con los planes nacionales para contribuir al desarrollo global (Sanín Angel, 1999: 11). La complejidad, producto de la división del trabajo histórica en los subsistemas<sup>1</sup> que constituyen la ANEP, requiere de estrategias de gestión a nivel macro que tengan su contraparte a nivel micro pues resulta fundamental tener en cuenta que “en esencia toda institución es operadora de procesos” (Sanín Ángel, 1999: 12).

A partir de lo antedicho, la territorialidad surge como dimensión básica en el enfoque teórico planteado como eje articulador clave de los niveles operacionales macro y micro.

### **Volver a un elemento clave en la planificación estratégica en clave territorial: la comunicación.-**

La palabra “comunicación” es un vocablo de origen latino y proviene de “*communicare*” que significa, compartir alguna cosa. Se entiende por comunicación en el más amplio sentido: la relación existente entre un emisor y un receptor que se transmiten señales a través de un código común. La buena comunicación exige organización y claridad. Debe haber flexibilidad. “Organización y comunicación se encuentran estrechamente relacionadas en la mejora del funcionamiento institucional. El modelo organizativo debe ser coherente con el modelo comunicativo” (Teixidó i Saballs, 1999). Desde esta perspectiva, Bartoli (1992:126) establece el concepto de organización comunicante que presenta las siguientes características: abierta, evolutiva (capaz de superar los cambios), flexible (combinación justa entre formal e informal con una finalidad explícita compartida por todos), responsable y energética (capaz de crecer por sí misma a raíz de la dinámica interna).

---

<sup>1</sup> Los subsistemas de referencia son: Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP), Consejo de Educación Secundaria (CES), Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP) y Consejo de Formación en Educación (CFE).

Es importante señalar que la comunicación fluida a nivel organizacional no se genera espontáneamente sino que requiere de la elaboración de un plan de comunicación que debe estar basado en una estrategia conjunta. De esta forma surgen dos aspectos de la comunicación: Lo interno, que supone: difundir información de interés general, mejorar la coordinación del trabajo, reducir conflictos y problemas, conocer las opiniones de todos los actores, promover acciones de formación de acuerdo a las necesidades expresadas. Lo externo, que implica: orientación hacia los todos los actores sociales involucrados en la organización y hacia la sociedad y la administración en general. Genera información que se dirige al contexto social inmediato en el que se inserta la institución y da a conocer las bases que inspiran la gestión institucional, así como la oferta formativa, modalidades, ciclos, equipamiento, etc. Ambos aspectos comunicacionales vinculan lo micro con lo macro institucional de forma activa. En la actualidad, existe una fuerte tendencia a vincular lo que antes estaba disperso en materia de comunicaciones organizacionales. Se ha trascendido una concepción comunicacional por partes aisladas y hasta contradictorias en sus objetivos. La concepción de la comunicación integral como eje de una estrategia común en la planificación organizacional ha pasado a ser fundamental en la sociedad del siglo XXI. No obstante, las evaluaciones y diagnósticos institucionales siguen presentando la debilidad comunicacional casi como una amenaza dentro de la organización. Por la vigencia y relevancia de este problema tanto a nivel teórico como empírico, se considera de relevancia este elemento en toda planificación estratégica en clave territorial. El caso del IPES-CFE como centro de formación permanente de profesionales de la educación de la ANEP no escapa a este problema. A decir de Moreno Espinoza (2009: 7):

“Luego, resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación que deje atrás los viejos moldes comunicativos e informativos, además, que los procesos de comunicación se conviertan en verdaderas estrategias dinámicas que sean capaces de adaptarse de una manera más rápida a los cambios que exigen la globalización y la competencia para transmitir con eficacia la información a todos los niveles de la organización”.

En cada uno de los subsistemas de la ANEP el problema comunicacional se manifiesta de acuerdo a sus características estructurales y funcionales. Sin embargo, se presentan algunos aspectos en común que resultan ser la base a considerar en esta propuesta de planificación estratégica en clave territorial desde IPES-CFE:

- a. Algunas veces la información circula de forma segmentada: llega parcialmente, hay un acceso inequitativo y muchas veces ni siquiera accede. Por lo tanto, las oportunidades que brinda la circulación de la información se pierde en un proceso entorpecido o con resultados nulos.
- b. La oportunidad de profesionalización tanto para docentes o no docentes no es concebida como un derecho sustantivo del trabajador. Esto supone que en el momento que se dan oportunidades de formación permanente no se considera las posibilidades reales de acuerdo al territorio de referencia.
- c. Algunas veces, la mirada macro de la política educativa, genera decisiones que conducen a acciones de formación permanente que no está contextualizada ni considera la territorialidad como eje estructurante y estructurador. En este sentido, algunas veces se genera desinformación y no comprensión por parte de los actores sociales que están en el quehacer cotidiano institucional. En el peor de los casos, se comienza a generar un proceso de desinterés e indiferencia por la política educativa en relación a la formación permanente de CFE-IPES, pues se la percibe como ajena al mundo cotidiano institucional.

A partir de lo expuesto, se ha optado por hacer una propuesta de planificación estratégica en clave territorial nivel de la comunicación interna. El propósito de este trabajo es presentar un primer abordaje teórico de los vínculos de IPES-CFE con otros actores sociales sistémicos para lograr el fortalecimiento de los procesos comunicacionales como eje de una planificación estratégica para la mejora de la educación permanente.

### **El Sistema Organizacional de referencia.-**

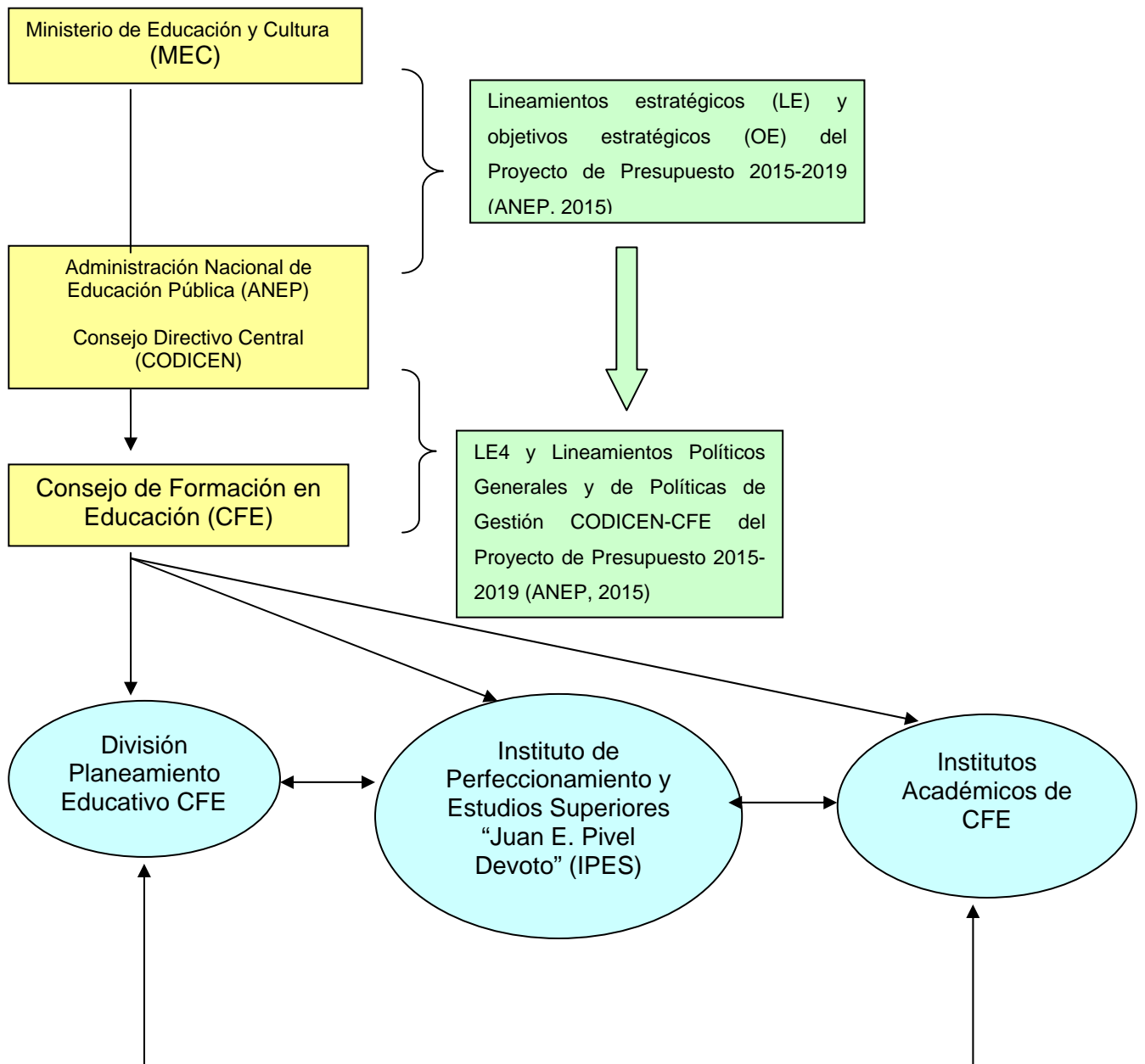
El Sistema Organizacional seleccionado es el de Formación Permanente de ANEP-CODICEN-CFE de acuerdo al “Proyecto de Presupuesto Período 2015-2019” (ANEP, 2015) que establece con claridad como Lineamiento Estratégico la “Relevancia y el fortalecimiento de la profesión docente”. A su vez, se señala como clave entre los Lineamientos Políticos Generales para la Formación en Educación: “Desarrollar una política de posgrados y educación permanente”. Este Lineamiento va de la mano sin lugar a dudas al eje organizador de la Política de Gestión que refiere a la “Coordinación interinstitucional”.

Este Lineamiento Estratégico es de referencia directa para el Consejo de Formación en Educación (CFE) que los cumple (planifica, ejecuta y controla) desde dos unidades básicas: una académica, los Institutos Académicos de CFE conformados por los Coordinadores Académicos Nacionales al frente de Departamentos y otra operativa-académica que es la División Planeamiento Educativo de CFE. Asimismo, la tercera unidad de gestión académica que participa en el cumplimiento del mismo es el Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores “Juan E. Pivel Devoto” (IPES). Las tres unidades entre sí cumplen procesos de coordinación y cooperación académica y operativa para el logro de Objetivos y Metas propuestas para cumplir con la Misión y Visión establecidas.

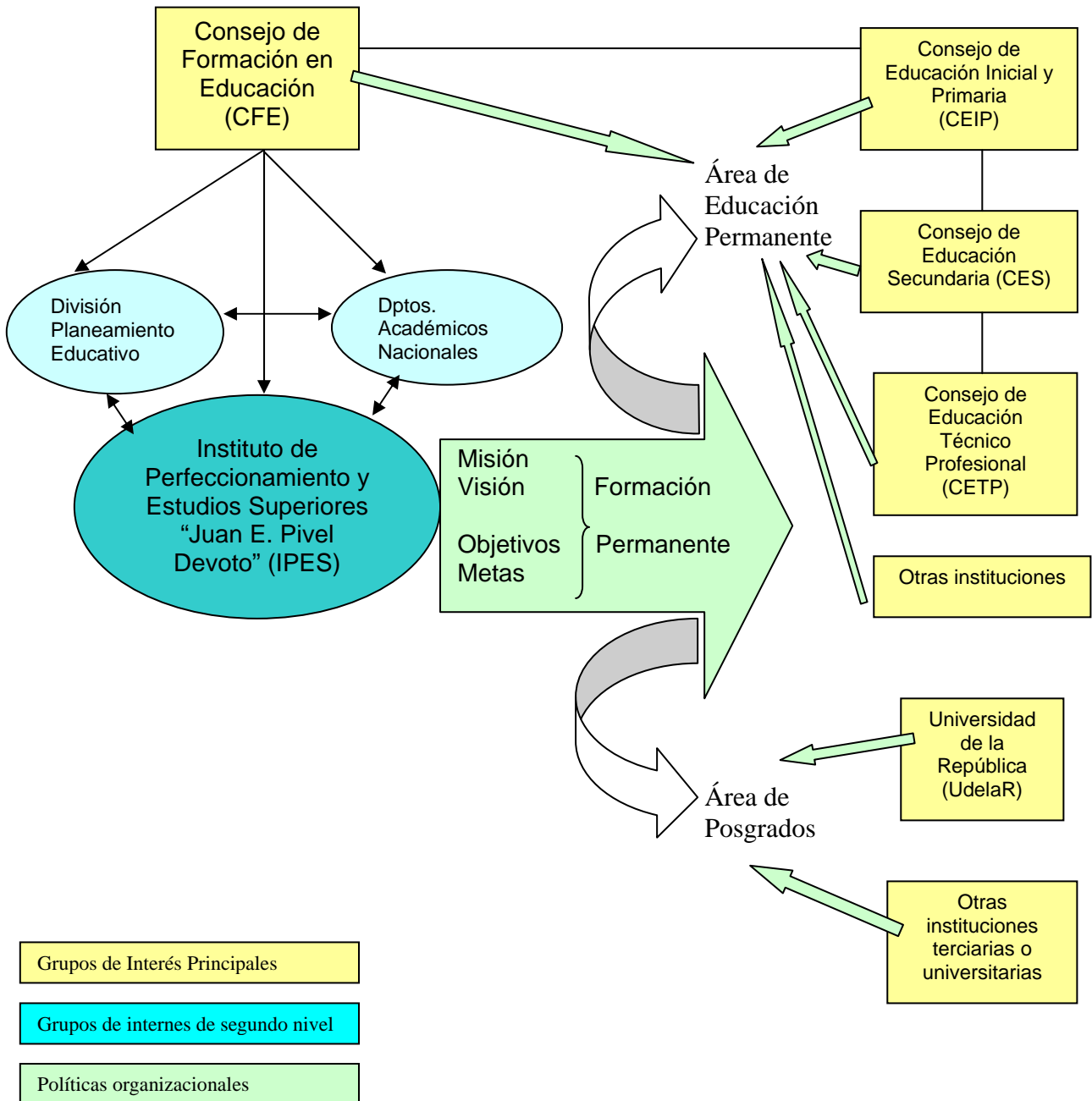
Cabe mencionar que los grupos de interés básicamente son el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la ANEP, CODICEN, los distintos Consejos desconcentrados (CFE, CEIP, CES, CETP), UdelaR, UTEC y otras instituciones de diverso tipo así como otras instituciones terciarias y universitarias nacionales e internacionales. Son estos los grupos de interés principales puesto que su interés particular está alineado con los Lineamientos y Objetivos Estratégicos del “Proyecto de Presupuesto Período 2015-2019” (ANEP, 2015) para CFE a través de sus unidades principales.

En el Modelo I se presenta el Sistema Organizacional de Formación Permanente ANEP-CODICEN-CFE. En el Modelo II se presenta específicamente el Sistema Organizacional de Educación Permanente ANEP-CODICEN-CFE en relación al IPES. En él se hacen visibles las dos Áreas que conforman la Formación Permanente: Educación Permanente y Posgrado, los grupos de intereses, las sinergias entre ellos que están directamente relacionadas con las Políticas Organizacionales.

Modelo I:  
Sistema Organizacional de Formación Permanente ANEP-CODICEN-CFE



Modelo II-  
Sistema Organizacional Sistema de Formación Permanente ANEP-CODICEN-  
CFE en relación al Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores “Juan  
E. Pivel Devoto”





### **La relevancia del “territorio” en este primer paso de planificación estratégica.-**

El CODICEN por Resolución 8 del 31 de mayo de 2016 en consistencia con el “Proyecto de Presupuesto Período 2015-2019” (ANEP, 2015) que establece la “territorialidad” como uno de los ejes orientadores de las políticas educativas nacionales, crea las Comisiones Descentralizadas de la ANEP. A partir de allí estas funcionan a nivel de cada capital departamental, excepto Canelones y Montevideo donde existen tres Comisiones Descentralizadas. Estas están integradas por el Coordinador de la Unidad Coordinadora Departamental de Integración Educativa y por delegados gestores de cada subsistema. Estas autorizan y supervisan la instalación y el funcionamiento de las Unidades Educativas Territoriales de la ANEP, actores claves para el desarrollo de la interacción educación-comunidad. A su vez, en su rol de espacio de coordinación, tienen funciones de gestión y control para un adecuado y coordinado plan de estructura y funcionamiento que articule lo local con lo regional y lo nacional.

Estas Comisiones Descentralizadas de la ANEP tienen el antecedente inmediato de la creación de:

- La Dirección Sectorial de Integración Educativa el 9/XII/2015.
- Las Unidades Coordinadores Departamentales dependientes de la Dirección mencionada el 9/XII/2015.

A partir de lo antedicho que claro que la descentralización es un proceso llevado adelante por el CODICEN-ANEP desde una lógica organizacional que tiene como fin el empoderamiento de los actores del Sistema Nacional de Educación Pública (SNEP). Este empoderamiento va de la mano de la promoción de la participación que conlleva el compromiso y la responsabilidad para la concreción de tareas en el territorio. Empoderamiento-compromiso-participación que conducen a la visibilización de lo que se hace colectivamente y que tantas veces no logra reconocimiento social y político por falta de coordinación entre los actores sociales.

Tal como Martínez Bengochea (2017) comunica, toda planificación en clave territorial requiere revisar conceptos. Uno de ellos es el de “territorio”. Cabe señalar lo adecuado de hacer referencia a la implicancia en este concepto de lo que es un “sistema territorial”: involucran las áreas locales y las regiones y todas las dimensiones posibles (ecológicas, productivas, socio-culturales y político-administrativas). Este territorio es real, no es una entelequia ni una construcción en abstracto.

En nuestro caso de interés, la Formación Permanente en IPES, el eje orientador de territorialidad de la política educativa actual para el SNEP es de alta relevancia. Este centro atiende todo el territorio nacional. No hay excepciones. A través de los delegados de los distintos subsistemas de la ANEP realiza una “escucha atenta” a los requerimientos nacionales, regionales y locales. Este desafío está enmarcado en una Misión y Visión institucional que dan cuenta de él.

### **Planificación estratégica en acción en IPES como Centro de Formación Permanente (cursos de educación permanente y posgrados)**

El Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores “Prof. Juan E. Pivel Devoto” (IPES) en la actualidad es uno de los treinta y tres institutos<sup>2</sup> que conforman el Consejo de Formación en Educación (CFE) de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en Uruguay. Esta organización es de gestión académica y de nivel cuaternario, es decir, que brinda formación permanente (sobre la base de los tres componentes: enseñanza, investigación y extensión) para profesionales titulados a nivel terciario o universitario: licenciados de las distintas especialidades, docentes (profesores, maestros y maestros técnicos) y educadores sociales que continúan su formación, a través de cursos de educación permanente (de desarrollo profesional y actualización) y/o estudios de posgrado (diplomas, especializaciones, maestrías y doctorados).

Sobre las bases construidas en un intento de articulación académico-curricular el IPES ha ido construyendo y reconstruyendo su identidad institucional a lo largo del tiempo. En la actualidad, la Misión del IPES (más allá de algún cambio coyuntural) es clara y está institucionalizada en el desarrollo de cuatro tipos de actividades que lo han caracterizado: “1) Actividad de enseñanza (posgrados y educación permanente). 2) Actividad de investigación. 3) Actividad de extensión y proyección cultural. 4) Actividades académicas” (ANEP-CODICEN-DFPD, 2010: 103). Estas actividades han configurado la Misión del IPES que es la Formación Permanente como un proceso de democratización del conocimiento para la profesionalización de los docentes, educadores sociales, y licenciados universitarios en el Uruguay.

---

<sup>2</sup> Los otros institutos son: Instituto de Profesores “Artigas”, Institutos Normales de Montevideo, Instituto Normal de Enseñanza Técnica, Institutos de Formación Docente de Artigas, Canelones, Carmelo, Durazno, Florida, Fray Bentos, Maldonado, Melo, Mercedes, Minas, de la Costa, de Pando, de Paysandú, de Rivera, de Rocha, de Rosario, de Salto, de San José, de San Ramón, de Tacuarembó, de Treinta y Tres, de Trinidad, Centros Regionales de Profesores del Centro, del Este, del Litoral, del Norte, del Suroeste y del Sur. De reciente creación: el Instituto de Formación de Educadores Sociales.

Cabe señalar que desde el año 2007 ha ido cambiando el contexto socioeducativo nacional. Un hecho sustantivo de cambio ha sido la nueva Ley General de Educación N° 18.437 (Ministerio de Educación y Cultura, 2009) aprobada el 12 de diciembre de 2008 y sus implicancias para la estructura del Sistema Público de Formación Docente a nivel nacional (Capítulos XII al XIV específicamente). Corti y Ricobaldi (2009: 49) refieren a estos cambios de esta forma: “En la coyuntura actual, en el sistema educativo y en sus expresiones en los distintos subsistemas se procesan cambios que impactan en sus estructuras y funciones, asuntos que se patentizan en diferentes documentos (...)”. En este nuevo contexto nacional, el IPES continuó con su Misión: ser un eslabón fundamental dentro de la cadena del Sistema Nacional de Educación Pública (SNEP), puesto que posibilita que en su espacio organizacional se encuentren y re-encuentren no solo los egresados de la Formación Docente de ANEP sino todo aquel profesional egresado del ámbito terciario y/o universitario que le interese continuar con su formación.

En consonancia con lo antedicho, la Visión para esta organización es que, dado que forma parte del Sistema Nacional de Educación Pública (SNEP), contribuya como institución de referencia por excelencia académica, a una política educativa de formación permanente, nacional, pública y contextualizada que: a) atienda las necesidades presentes de la realidad educativa nacional articulando con todo el SNEP con miras al futuro, y b) potencie los vínculos académicos profesionales a nivel nacional e internacional (tanto en el ámbito público como privado) a partir de los procesos de regionalización y globalización que se dan en el mundo actual.

A partir de la Misión del IPES en la actualidad es que la Formación Permanente, con sus Áreas de Educación Permanente y de Posgrados, cobra relevancia. Estas se nutren básicamente de una Bedelía en la que se realiza la gestión administrativa de cursos y posgrados y de otras unidades institucionales que brindan apoyo permanente a esta Área: Unidad Administrativa, Unidad Bibliotecológica, Unidad de Tecnología Educativa, Unidad de Servicios Generales. Las Áreas de Investigación y de Extensión Académica integran en la institución la posibilidad de construir un camino hacia el nivel universitario con las tres funciones: enseñanza, investigación y extensión.

- a) Misión:** gestar, desarrollar y gestionar cursos de educación permanente y posgrados (diplomas, especializaciones, maestrías y doctorados) en diversas áreas de conocimiento para la formación académica y profesionalización de

docentes, educadores sociales y licenciados universitarios del SNEP - admitiéndose también profesionales egresados universitarios extranjeros-.

**b) Visión:** ser un Centro de referencia académica nacional e internacional en la formación permanente de los profesionales de la educación.

**c) Objetivos:**

1. Construir una política educativa de la formación permanente de y para los profesionales de la educación en Uruguay.
2. Alcanzar la continuidad en cuanto a los cursos de educación permanente y posgrados con cohortes sucesivas y continuas; generando el tránsito de la trayectoria profesional entre diploma- especialización-maestría-doctorado a través de un sistema de créditos validado institucionalmente.
3. Atender los requerimientos planteados por los distintos subsistemas de ANEP atendiendo el eje orientador de territorialidad.
4. Transitar hacia la descentralización en la modalidad de la oferta de la formación permanente de forma de alcanzar todo el territorio nacional.
5. Ampliar la oferta académica de posgrados en las distintas áreas de conocimiento.
6. Aumentar la oferta académica de posgrados.
7. Mejorar los niveles de acceso en los posgrados: aumento del número de estudiantes de posgrado según lugar de residencia y subsistema de procedencia.
8. Desarrollar el componente de investigación educativa en relación a los posgrados ofrecidos de las distintas áreas de conocimiento.
9. Fortalecer los vínculos interinstitucionales nacionales e internacionales que generen intercambios académicos y culturales en relación a las áreas de conocimiento de los cursos de educación permanente y de posgrado.

**d) Líneas de acción:**

En cuanto a la Formación Permanente que ofrece IPES, el CFE en el año 2015 crea por Resolución una Comisión de Posgrados y Educación Permanente integrada por

delegados: de los distintos desconcentrados de la ANEP, por la Dirección de IPES, la Coordinadora de Educación Permanente de IPES, delegado de ATD de CFE, delegado de los Institutos Académicos de CFE, delegada de la División Planeamiento de CFE, y por tres Consejeros del CFE. Esta Comisión quincenalmente se reúne para definir los cursos de educación permanente y posgrados a realizarse por el año lectivo de acuerdo a la política pública y al presupuesto disponible. En el caso de los posgrados se creó una Sub Comisión de Posgrados que hace lo suyo en este nivel. La diferencia entre la integración de esta Sub Comisión es que de esta no participan delegados de los desconcentrados de la ANEP, ni la Coordinadora de Educación Permanente de IPES, y hay mayor representación de delegados por los Institutos Académicos de CFE. En definitiva, esta es en estos espacios interinstitucionales de participación en los que se define la ejecución de la política de formación permanente de CFE-ANEP.

El IPES tiene como responsabilidad sustantiva la planeación, coordinación, ejecución, control y evaluación de todas las acciones o actividades sustantivas y de apoyo a la Organización para el cumplimiento de la Misión: la Formación Permanente. De acuerdo a esto, coordina con cada uno de los grupos de interés y en cada caso se definen Coordinadores representantes de los grupos de interés involucrados con la actividad y una cuota parte de representación del IPES. Cabe aclarar que en el local del IPES es donde se llevan a cabo todas las reuniones de Planificación Estratégica, de Logística y todo el proceso de tecnología de tareas que posibilita la ejecución de las actividades tanto de Educación Permanente como de Posgrado.

- En el caso del Área de Educación Permanente, en el IPES hay una Coordinación de Educación Permanente que junto con la Dirección del IPES, se encargan de todo el proceso de gestión de cursos desde su origen. Cada curso propuesto implica la conformación de un Grupo de Trabajo interinstitucional con los distintos representantes de los Consejos desconcentrados u otras instituciones coordinan y llevan adelante toda la gestión de cada curso hasta la instancia de evaluación. La articulación administrativa y operativa de estos cursos de educación permanente está a cargo de una Asistente de Dirección quien tiene vínculo constante con Bedelía de IPES.
- En el caso del Área de Posgrados, en el IPES es donde están instalados y de quien dependen los Comités de Posgrados (cada uno tiene su Coordinador) con representantes de UdelaR y/o de las instituciones de referencia y de ANEP. La Comisión ANEP-UdelaR específicamente avala y autoriza los

posgrados que le competen. La División Planeamiento Educativo de CFE y los Departamentos Académicos Nacionales de CFE a través de los Coordinadores Académicos Nacionales (que integran Institutos) participan del proceso de gestación e implementación de los posgrados. La Secretaría Administrativa de IPES es la que la gestión posgrados articulando a los Comités Académicos de cada posgrado con la Bedelía de IPES. Todo esto en coordinación con la Dirección de IPES.

Las Políticas Organizacionales expresadas a través de los Lineamientos y Objetivos Estratégicos para CFE “Proyecto de Presupuesto Período 2015-2019” (ANEP, 2015) afectan de forma directa los grupos de interés. Los distintos grupos de interés generan sinergias entre ellos para el cumplimiento de los Lineamientos y Objetivos Estratégicos que son de índole de mandato institucional. No obstante, los distintos grupos de interés también están atentos a las necesidades de cada uno de los contextos socio-educativos de referencia así como de las demandas desde las comunidades educativas en y desde sus territorios. Estas necesidades y demandas generalmente están alineadas a las Políticas Organizacionales y van de la mano de la Política Educativa de referencia. Sin embargo, pueden surgir emergentes en territorio a atender y siempre son considerados. Por ejemplo: el tema de Convivencia Saludable es parte de la Política Educativa que está presente a través del Proyecto Convivencia de CODICEN; si ocurren sucesos que ameritan generar un curso y/o taller dentro del Área de Educación Permanente inmediatamente se planifica, coordina y ejecuta.

Cabe señalar que existen convenios con cada una de las instituciones que participan como grupos de interés en la Formación Permanente en ANEP: ANEP-INAU, ANEP-MIDES, ANEP-UdelaR, entre otros. Estos convenios son convenios marco que posibilitan la realización de proyectos, actividades y acciones conjuntas. "Potenciar la diversidad y por otro lado facilitar la integración de las diferentes subculturas que pueden coexistir en una organización, es uno de los principales desafíos que se le presentan a una organización embarcada en un proceso de cambio y aprendizaje organizacional" (Ahumada Figueroa, 2001: 58). ANEP es un caso de sistema organizacional abierto en el que coexisten distintas subculturas organizacionales: cada subsistema (CEIP, CES, CETP, CFE) tiene su propia génesis e historia, desarrollo organizacional, proceso de institucionalización, estructura y funciones. Tiene estructura y funciones que se manifiestan a través del Consejo Directivo Central (CODICEN) y que, en el mismo nivel, implican relaciones interinstitucionales e intrainstitucionales que a su vez se enmarcan dentro del Ministerio de Educación y

Cultura (MEC). Un proceso de división de trabajo social que en esta organización tiene altos niveles de complejidad (diversificación y especialización) y que redundan en dificultades primero en la integración y segundo, en la conjunción de todos en pos de una visión y misión común: el cumplimiento con la política educativa definida para cada quinquenio gubernamental

**e) Metas:**

- Generar una política de la educación permanente que genere cohortes sucesivas de cursos de desarrollo profesional que posibiliten que la carrera docente no tenga interrupciones por la oferta de cursos para concursos de cargos de gestión.
- Lograr que todo diploma, especialización, maestría y doctorado luego de la primera cohorte presente cohortes sucesivas bianuales.
- Atender la demanda por parte de los subsistemas en cuanto a temáticas transversales de interés nacional.
- Abrir nuevas ofertas de posgrados en todas las distintas áreas de conocimiento sin restricción académica alguna.
- Ampliar la matrícula de los estudiantes de posgrado llegando a atender por lo menos un 50% de los inscriptos interesados.
- Ampliar la capacidad locativa de IPES a partir de la interconectividad, lo que implicaría 700 cursantes presenciales y por lo menos 6 puntos de conexión a nivel país a través de la sala de videoconferencia.
- Lograr que en el proceso de selección de los estudiantes de posgrados se cuotifique de acuerdo a la procedencia geográfica residencial así como su procedencia dentro del SNEP.
- Generar que cada posgrado con sus estudiantes y con el aval de los Institutos Académicos participen del Área de investigación de IPES. La conformación de equipos de investigación con estudiantes de cursos y posgrados de IPES fortalecería procesos de intercambio académico y producción académica para conformar una comunidad académica crítica.
- Lograr el máximo número de acuerdos posibles de cooperación, convenios y acuerdos interinstitucionales a nivel nacional e internacional.

**f) Actores:**

- Una Secretaria Administrativa y cuatro funcionarios administrativos atienden Bedelía y tienen a su cargo cada uno de los cursos de educación permanente y posgrados para su atención en los aspectos administrativo-burocráticos.
- Un docente de Informática con 20 horas de apoyo y que se encarga de la Plataforma CREA2 (Plan Ceibal) tanto de los cursos de educación permanente como de los posgrados.
- Comités de Posgrado: cada Posgrado se ha ido conformando en el tiempo porque hay un Comité que ha ido elaborando los documentos base que lo origina. El cometido de los Comités, luego de originado el Posgrado, es hacer el seguimiento de todo el proceso del Diploma y/o Maestría en curso. Trabajan junto con la Secretaria Administrativa.
- Una Coordinadora de Educación Permanente con 20 horas semanales quien trabaja con la Asistente de Dirección y los Grupos de Trabajo interinstitucionales para la gestión de cada curso de educación permanente.
- Directora del IPES: es quien tiene la Jefatura del Área de Posgrado y en consecuencia de la Bedelía de Posgrado. Coordina la CAPM. Articula los distintos Comités de Posgrados y tiene un vínculo directo con los Coordinadores de Posgrados.

**g) Recursos:**

- Infraestructura edilicia: 700 personas en total distribuidas en salones de distinta capacidad.
- Sala de videoconferencia multi punto con capacidad para 50 personas.
- Infraestructura técnico-informática de última generación atendida por funcionarios de Eventos de CODICEN que cumplen funciones en IPES y están disponibles de 8 a 21 horas.
- Recurso económico de Fondo Rotatorio que posibilita el pago de pasajes a tutores de cada curso a implementar que se trasladan desde distintos destinos de nuestro país.
- Recursos humanos: todos los funcionarios de las otras Unidades que conforman el IPES y que siempre están dispuestos a atender los servicios que lo requieran. Un docente que asiste a la Dirección en la gestión financiera y el mantenimiento edilicio.



## Bibliografía citada

Ahumada Figueroa, Luis (2001) *Teoría del cambio y de las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*, Ediciones Universitarias Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso.

Administración Nacional de Educación Pública (2015) *Proyecto de Presupuesto Período 2015-2019*, Tomo I Exposición de Motivo. Disponible en línea: [http://www.anep.edu.uy/anep/phocadownload/Presupuestosyrendiciones/ProyectedePresupuesto\\_Periodo\\_2015-2019/Tomo%20I%20Exposici%C3%B3n%20de%20Motivos%20ANEP.pdf](http://www.anep.edu.uy/anep/phocadownload/Presupuestosyrendiciones/ProyectedePresupuesto_Periodo_2015-2019/Tomo%20I%20Exposici%C3%B3n%20de%20Motivos%20ANEP.pdf)

Bartoli, Annie (1992) *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Barcelona.

Casassus, Juan (2000) *Los problemas de gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*, UNESCO, Santiago de Chile.

Corti, B. y M. Ricobaldi (2009) "Ciencias de la Educación" *en Anales del Instituto de Profesores "Artigas"*, Segunda Época, Nº 3, pp. 49-61, Montevideo.

Francia, María Teresita (2007) *La gestión educativa constructora de autonomía*, Revista Quehacer Educativo 80 (35-42), Montevideo.

Francia, María Teresita (2012) *Incidencia de los modos de gestión en los climas escolares. Una perspectiva micropolítica*, en Guedes de Rezende, Carolina, Valeria Machado y Laura Rodríguez (compiladores) "La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa", Red AGE -MEC, Montevideo.

Martínez Bengochea, Pablo (2017) *Planificación en clave territorial*, Presentación en Curso "Políticas educativas, descentralización y planificación educativa", ANEP, CODICEN, División Sectorial de Integración Educativa.

Moreno Espinoza, Luis A. (2009) *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*, en CUICYT/Mayo-Junio, Año 6, Nº 32, Dpto. de Ciencias Administrativas, UACJ.

Ministerio de Educación y Cultura (2009) "Ley General de Educación Ley Nº 18.437", IMPO, Montevideo.

Rodríguez Beltrame, Liliana (2008) *La Gestión de Recursos Humanos por competencias*, Cátedra de Administración de Personal, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UdelaR, Montevideo.

Sanín Angel, Héctor (1999) *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación y Mesoevaluación)*, ILPES, Naciones Unidas, CEPAL, ECLAC, Serie Manuales 3, agosto, Santiago de Chile.

Silva Vázquez, Manuel (1992) *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*, EUB, Barcelona.

Spencer, Lyle y Signe Spencer (1993) *Competence at work, models for superior performance*, John Wile & Sons, Inc., USA.

Teixido i Saballs, Joan (1999) *La comunicación en los centros educativos*, Universitat Oberta de Catalunya, Girona.