



**ANEP**

DIRECCIÓN GENERAL  
DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA

Considerado N° 1975

Exp. 2023-25-3-003131

Montevideo, 19 MAYO 2023

**ASUNTO:** Resolución N°1065/023, Acta N°14 del 10 de mayo de 2023 del Consejo Directivo Central por la cual dispuso aprobar el "Programa de formación en gestión para directores de centros educativos del Consejo de Formación en Educación" el cual luce de folios 5 a 18 de obrados y forma parte de la referida Resolución, remitido por el Consejo de Formación de Educación y la Dirección de Educación del Ministerio de Educación y Cultura. Asimismo autoriza al Consejo de Formación en Educación, en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas, a realizar las acciones correspondientes para su implementación junto con la tercera cohorte del "Programa de Formación de equipos directivos para educación obligatoria de la ANEP".

**CONSIDERADO:** En el día de la fecha; **LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, DISPUSO:** Tomar conocimiento de la citada Resolución del Órgano Rector y adjuntar copia de ambos documentos al presente Acto Administrativo.

Publíquese en web.

Comuníquese a la Inspección General Docente, a las Inspecciones Coordinadoras Regionales, a la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa.

Cumplido, archívese.

**Por la Dirección General de Educación Secundaria:**

**Dr. Bautista Duhagon**  
Secretario General  
Dirección General de Educación Secundaria

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA - Dirección General de Educación  
Secundaria - Depto. de Secretaría - Sección Resoluciones y Decretos BD/GAF/snp  
CDC/A14 R328.022 Aprueba "Programa de formación en gestión para directores de centros educativos del Consejo  
de Formación en Educación"



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Montevideo, 10 de mayo de 2023

**Acta N° 14**  
**Resol. N° 1065/023**  
**Exp. 2023-25-1-001359**  
SG

**VISTO:** el Lineamiento Estratégico N°4 del Plan de Desarrollo Educativo (PDE) de la Administración Nacional de Educación Pública referido a fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizaje;

**RESULTANDO:** I) que el referido lineamiento plantea la política educativa de transformación de la gestión de los centros educativos, el cual establece entre sus objetivos estratégicos: desarrollar y profesionalizar los equipos directivos en el marco de nuevos perfiles funcionales;

II) que en ese marco, la Dirección Nacional de Educación del Ministerio de Educación y Cultura junto al Consejo de Formación en Educación de la ANEP presentan el "*Programa de formación en gestión para directores de centros educativos del Consejo de Formación en Educación*" (PFD - CFE), el cual luce de fs. 4 a 17 de obrados;

III) que el mismo constituirá una propuesta de desarrollo profesional orientada a promover comunidades integradas y de aprendizaje, según las bases, propósitos y lineamientos estratégicos del Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024 de la ANEP y el Programa de Fortalecimiento de la Formación en Educación del MEC;

IV) que como antecedente de esta propuesta se encuentra el "*Programa de Formación de equipos directivos para educación*

*obligatoria de la ANEP"* (PFD), aprobado por Resolución N°325/022 de fecha 16 de febrero de 2022 del Consejo Directivo Central;

V) que el PFD - CFE posee un diseño curricular que comparte un tronco común con el PFD, con la sustitución de cuatro módulos específicos por otros que perfilan la formación hacia el desarrollo de competencias necesarias para liderar la gestión institucional;

VI) que desde un punto de vista operativo esta situación implicará que, para el desarrollo de esta propuesta, la 3era cohorte del PFD (julio - noviembre 2023) agregará un aula virtual adicional con la posibilidad de sumar cupos para representantes de CFE en cada una, los cursantes compartirán 6 de los 10 módulos del PFD y sustituirán 4 por módulos específicos de cursada presencial, frente a lo cual el MEC asumirá los costos adicionales asociados;

VII) que la coordinación de las acciones correspondientes a la concreción de este programa por la ANEP la realizará en forma articulada la Unidad de Gestión de Centros Educativos y la Unidad de Desarrollo Profesional Docente;

VIII) que se solicita al Consejo Directivo Central la aprobación del programa y la autorización para comenzar con las acciones correspondientes para su implementación junto con la tercera cohorte del "Programa de Formación de equipos directivos para educación obligatoria de la ANEP";

**CONSIDERANDO:** I) que la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas realiza informe favorable respecto a la propuesta;

II) que tal como ha quedado planteado en el Plan de Desarrollo Educativo 2020- 2024 una condición que emerge como necesaria para atender los desafíos que presenta el sistema educativo uruguayo, es la de contar con centros educativos que constituyan



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

organizaciones vigentes y eficientes en su funcionamiento a fin de cumplir con su cometido, es decir, brindar una educación de calidad;

III) que en este marco el liderazgo pedagógico y colaborativo del equipo de dirección se vuelve sustantivo para todo el proceso, por consiguiente, a fin de fortalecer el desarrollo profesional de los equipos directivos, se hace necesario implementar programas para fortalecer su formación y acompañamiento;

IV) que una de las políticas centrales que se planteó en el marco del presente lineamiento fueron los programas de formación para equipos directivos, destinado a los responsables de la gestión de todos los centros de todos los subsistemas de la ANEP, razón por la cual se realizaron en el año 2022 los referidos PFD en el ámbito de la educación obligatoria de la ANEP;

V) que a fin de continuar con la implementación de esta política surge la necesidad de desarrollar acciones en el ámbito de la formación en educación, ya que ese Consejo, en el actual marco legal, está llamado a cumplir un nuevo rol dentro del sistema educativo uruguayo, por lo que se entiende pertinente aprobar la propuesta remitida por el MEC y el CFE;

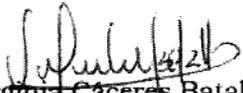
**ATENCIÓN:** a lo expuesto y a lo establecido en el artículo 60 de la Ley N°18.437 del 12 de diciembre de 2008 en redacción dada por el artículo 153 de la Ley N°19.889 de fecha 9 de julio de 2020;

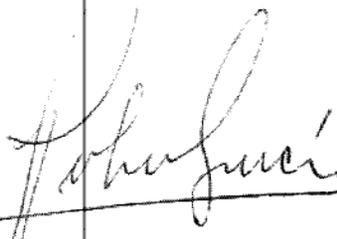
**EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA, resuelve:**

1. Aprobar el "Programa de formación en gestión para directores de centros educativos del Consejo de Formación en Educación" el cual luce de fs. 4 a 17 de obrados y forma parte de la presente resolución, remitido por el Consejo de Formación en Educación y la Dirección de Educación del Ministerio de Educación y Cultura.

2. Autorizar al Consejo de Formación en Educación, en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas, a realizar las acciones correspondientes para su implementación junto con la tercera cohorte del "Programa de Formación de equipos directivos para educación obligatoria de la ANEP".

Comuníquese al Ministerio de Educación y Cultura, a las Direcciones Generales de Educación y a la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas. Pase al Consejo de Formación en Educación.

  
Dra. Virginia Cáceres Batalla  
Secretaria General  
ANEP - CODICEN

  
Prof. Robert Silva García  
Presidente  
ANEP - CODICEN



Ministerio  
de Educación  
y Cultura



Dirección Nacional  
de Educación

---

Programa de Formación para Directores de los Centros Educativos del Consejo de Formación en Educación 2023

1

---

**\_Programa de formación en Gestión para Directores.pdf**

**Folio n° 4**

---

**\_Res 1065-023 Acta 14.pdf**

**Folio n° 5**



Ministerio  
de Educación  
y Cultura



Dirección Nacional  
de Educación

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

2

**\_Programa de formación en Gestión para Directores.pdf**

**Folio n° 5**

**\_Res 1065-023 Acta 14.pdf**

**Folio n° 6**



Ministerio  
de Educación  
y Cultura



Dirección Nacional  
de Educación

---

## Tabla de contenidos

Introducción .....	4
Antecedentes .....	4
Fundamentación .....	4
Objetivos.....	6
Destinatarios y requisitos de ingreso.....	7
Diseño curricular y contenidos.....	7
Descripción de los módulos.....	7
Modalidad de cursado .....	9
Carga horaria.....	10
Evaluación .....	11
Certificación que se otorga .....	12
Actores involucrados .....	12
Bibliografía .....	14



## Introducción

El Programa de Formación en Gestión para Directores de Centros Educativos del Consejo de Formación en Educación (en adelante PFD - CFE) 2023 constituye una propuesta de desarrollo profesional orientada a promover comunidades integradas y de aprendizaje, según las bases, propósitos y lineamientos estratégicos del Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo de la ANEP (2020-2024) y el Programa de Fortalecimiento de la Formación en Educación del MEC.

El PFD - CFE es una contextualización del Programa de Formación en Gestión para Directores y Subdirectores de los Centros Educativos en todos los niveles de educación obligatoria de la ANEP (en adelante PFD)<sup>1</sup>, y tiene como meta formar a los directores de los centros educativos en las competencias necesarias para liderar la gestión institucional y pedagógico curricular de un centro educativo de enseñanza superior universitaria, con mayor seguridad, eficiencia y oportunidad.

El PFD - CFE parte entonces del PFD y se adecúa a las necesidades de formación y desarrollo profesional de los directivos de CFE. Debido a esta característica, el presente programa formativo comparte varios de los módulos y características del PFD, pero con un énfasis en las necesidades, y particularidades propias de este subsistema.

El diseño del programa se ha realizado en la órbita de la ANEP y del MEC, desde donde se articulan las acciones coordinadas para el alcance de los objetivos.

## Antecedentes

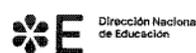
Como principales antecedentes del PFD - CFE se destacan propuestas de formación para directivos de centros educativos desarrolladas tanto desde la ANEP, como desde el MEC. Dichas instancias de formación comparten el objetivo de mejorar y desarrollar las competencias para el liderazgo de la gestión institucional y pedagógico curricular de directivos que lideran instituciones en los distintos niveles educativos.

Desde el año 2021 y con proyección al 2024, la ANEP se encuentra desplegando el PFD —que llega a unos 3800 destinatarios— de los centros educativos en todos los niveles de educación obligatoria. También en 2021 el MEC realizó el Seminario Nuevos Rumbos, dirigido al personal directivo, técnico y docente de entidades públicas y privadas que aspiran a impartir carreras universitarias de formación en educación con el fin de fortalecer las capacidades de esas entidades para diseñar propuestas de carreras que cumplan las condiciones requeridas para su reconocimiento académico. En 2022, y con el fin de fortalecer a nivel territorial algunas temáticas surgidas de Nuevos Rumbos, el MEC desarrolló el Ciclo de Perfeccionamiento Docente.

## Fundamentación

En las últimas décadas, en los distintos niveles de enseñanza obligatoria de Uruguay se han producido cambios que impactan en los diferentes actores de los centros educativos: estudiantes, docentes, funcionarios, directores e inspectores, así como también en las distintas dimensiones de la vida institucional: la gestión de centro, las prácticas pedagógicas, la comunidad y su zona de influencia.

<sup>1</sup> Aprobado por Resolución n.º 328, Acta n.º 3 del 16 de febrero 2022



La formación en educación no debe ser ajena a eso, como tampoco a la necesidad de modificar las prácticas y los liderazgos de sus centros de estudios. Los centros de estudios de educación superior requieren contar con liderazgos directivos enfocados en generar y potenciar comunidades de aprendizaje que a partir de sus saberes y experiencias cumplan con el cometido de brindar una educación de calidad para todos los estudiantes, procurar la formación integral en cuanto al logro de aprendizajes académicos, socioemocionales y culturales, así como incentivar la generación de conocimientos y trabajo con la comunidad.

Acompañando este proceso, a partir del año 2020, el MEC podrá reconocer como universitarias las carreras de formación en educación que cumplan con los criterios de calidad mínimas para su realización. Estos abarcan el diseño curricular, la composición del cuerpo docente, la investigación en la formación y la vinculación con el medio. La formación y actualización de los directores como gestores de estos cuatro pilares de la formación universitaria es indispensable, puesto que serán quienes deban encabezar su implementación y seguimiento.

Por otro lado, investigaciones y estudios recientes en el ámbito nacional y regional ponen en evidencia una serie de desafíos en la formación inicial docente, en la formación permanente y/o desarrollo profesional. En el último Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2019-2020 (INEEd) se evidencia la necesidad de los docentes y directores de seguir perfeccionándose luego de culminada la formación inicial de grado, «tanto para obtener actualizaciones como para incorporar nuevos conocimientos» (p. 32).

Un estudio realizado a partir de una encuesta en el ámbito de Educación Secundaria en el año 2018,<sup>2</sup> identifica algunos desafíos relacionados con el rol y la formación de los directivos, extrapolables al rol de los directores en CFE debido a la similitud de la estructura organizativa de los institutos de formación docente: la atención a la dimensión organizativa y administrativa en detrimento de la dimensión pedagógica, la permanencia de los equipos docentes, la conformación de los equipos directivos, la inclusión de los estudiantes con alta vulnerabilidad educativa y social y la preocupación por asegurar aprendizajes de calidad a todos los estudiantes, la trayectoria y el egreso. Con relación al desarrollo profesional, se destaca la formación continua y permanente de los directivos a fin de que puedan afrontar los desafíos de la gestión educativa. Al respecto, señalan la posibilidad de formarse en diversas modalidades de manera de ir acompañando los procesos de cambio y mejora en los centros.

Este estudio coincide con los datos relevados en la última encuesta de satisfacción a los equipos directivos que participaron en el Ciclo de Perfeccionamiento Docente 2022 del MEC, en la que se destaca la necesidad de formación en las siguientes temáticas: aprendizaje y enseñanza por competencias, liderar el cambio en un centro educativo, gestión de centros y educación inclusiva.

Desde una perspectiva comparada, en el marco de las políticas educativas a nivel regional, se han desarrollado diversas acciones para mejorar el desempeño y la calidad de los sistemas educativos. Estos avances han implicado cambios en la gobernanza de la educación, con estrategias de descentralización y autonomía en varias regiones, que han afectado los patrones de liderazgo, por lo que se espera que los directores en todos los niveles adopten nuevos roles. Un común denominador, si se mira a escala global, es que se espera que el rol del director cambie en la medida en que las expectativas sociales sobre la educación evolucionan (Questa, 2021).

Asimismo, fueron estudiadas propuestas anteriores de formación de directivos en el marco de la ANEP:

<sup>2</sup> Encuesta realizada por el equipo de docentes de la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa (DPEE) del CES durante el año 2018, bajo la responsabilidad y dirección de la Dra. Margarita Romero.



- ANEP-CFE-IPES. Curso de desarrollo profesional para directores en ejercicio 2016; Curso de formación para aspirantes a dirección o directores en ejercicio de centros educativos de la ANEP- Primera edición. Año 2020.
- CFE-IPES. Curso de formación para aspirantes a dirección o directores en ejercicio de centros educativos de la ANEP. Año 2020-2021.
- DGETP. Curso para proveer cargos de Dirección y Subdirección en carácter efectivo 2015-2016 (2016-2017; curso introductorio a la gestión institucional 2016-2019; Clínicas de gestión: espacio para el análisis de prácticas y toma de decisiones, 2021).<sup>3</sup>
- PAEPU: Propuesta de formación a cargo del componente Gestión Educativa. Año 2021.<sup>4</sup>
- MEC: Seminario Nuevos Rumbos. Año 2021
- MEC: Ciclo de Perfeccionamiento Docente. Año 2022

En casi todos los casos, la formación dirigida a directores combina varios formatos de enseñanza y pondera la realización de actividades que conectan la teoría con casos prácticos, esquemas típicos de las metodologías activas que permiten el desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo.

### Objetivos

De acuerdo con el Programa Nacional de Fortalecimiento a la Formación en Educación<sup>5</sup> que supone la coordinación entre el MEC, la ANEP y Ceibal de acciones de acompañamiento y formación, y siguiendo el objetivo 4.3 del Plan de Desarrollo Educativo (en adelante, PDE), «formar los equipos directivos para una gestión enfocada en los aprendizajes», se propone:

#### Objetivos generales

- Generar un espacio de reflexión que permita la resignificación y el fortalecimiento del perfil del directivo en los centros de formación en educación desde una perspectiva organizacional, pedagógica, sociocomunitaria y universitaria.
- Contribuir a la conformación de la identidad profesional de los directivos a través de una actualización en temas inherentes a su práctica y a los desafíos actuales de la gestión educativa en centros de educación superior.
- Fortalecer las habilidades de los directivos para el ejercicio de liderazgo educativo especialmente enfocado en los procesos de enseñanza y aprendizaje universitarios.

<sup>3</sup> Se trata de una formación práctica, no habilitante para concursar, organizada en cuatro módulos formativos que atienden necesidades específicas del subsistema.

<sup>4</sup> Para Escuelas de Tiempo Completo de la DGEIP.

<sup>5</sup> Plan de Política Educativa Nacional 2020-2025. Líneas de acción y metas asociadas al principio general 5: docentes mejor formados para una educación de calidad.



### Objetivos específicos

Instrumentar cursos de formación para directivos para los directores y subdirectores o secretarios docentes de los centros educativos de formación en educación en ejercicio (y aspirantes a serlo) que no cuenten con formación específica.

### Destinatarios y requisitos de ingreso

El programa está dirigido a equipos directivos de centros educativos de formación docente. La selección de aspirantes al curso será realizada por el Consejo de Formación en Educación de acuerdo con criterios acordados previamente y explicitados en las bases del llamado a inscripción.

El número estimado de participantes es de 60 directivos distribuidos en un aula virtual a cargo de tres tutores. Los encuentros presenciales serán con la totalidad de los cursantes.

### Diseño curricular y contenidos

El curso se compone de 10 módulos de carácter obligatorio:

1. Introducción. La educación en el mundo contemporáneo y el rol del director.
2. Liderazgo educativo.
3. Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones.
4. Innovación y gestión del cambio.
5. Generación de competencias y habilidades digitales en los colectivos docentes desde el rol del directivo.
6. Gestión curricular del centro educativo: apoyo en la gestión para la transformación curricular.
7. Aprendizaje como foco de la gestión: ABP en universidades, investigación y comunidad.
8. Acompañamiento pedagógico.
9. Marco normativo (ANEP, CFE, MEC).
10. Criterios de calidad y mecanismos de certificación

### Descripción de los módulos

#### *Módulo 1: Introducción (módulo específico del PFD - CFE)*

Se comenzará con un panel que enmarca la educación en el Mundo Contemporáneo. Especialistas de diversos ámbitos darán su opinión acerca de la educación, formación docente y el rol directivo en diálogo con los desafíos del siglo XXI.

#### *Módulo 2: Liderazgo educativo (módulo compartido con PFD)*

Este módulo aborda los distintos tipos de liderazgo en educación: el liderazgo pedagógico, el liderazgo distribuido y el liderazgo transformacional. Se orienta a desarrollar competencias para el liderazgo pedagógico y las capacidades para promover el involucramiento de todos los inte-

7

**Programa de formación en Gestión para Directores.pdf**

**Folio n° 10**

**Res 1065-023 Acta 14.pdf**

**Folio n° 11**



grantes de los equipos institucionales, estudiantes y comunidad en los procesos de decisión escolar; el desarrollo de una cultura colaborativa y responsable compartida por todos los actores involucrados y para apoyar y retroalimentar el trabajo colaborativo entre los docentes.

*Módulo 3: Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones (módulo compartido con PFD)*

Este módulo busca introducir a los participantes en el conocimiento y uso de los sistemas de información disponibles sobre el sistema educativo uruguayo, así como conocer e interpretar los indicadores educativos de uso más frecuente y saber cómo utilizarlos para la gestión, planificación y evaluación de los centros educativos.

*Módulo 4: Innovación y gestión del cambio (módulo específico del PFD - CFE)*

En este módulo se apunta a promover la reflexión sobre la innovación en el centro educativo, el rol de los directores de instituciones de formación en educación y su gestión en el impulso del cambio. Uno de los desafíos que se abordará son las creencias arraigadas a la práctica docente, que permitan la apertura a nuevas modalidades de enseñanza, nuevos riesgos y procesos de aprendizaje docente.

*Módulo 5: Generación de competencias y habilidades digitales en los colectivos docentes desde el rol de directivo (módulo compartido con PFD)*

A partir de la problematización respecto al uso y apropiación de las tecnologías digitales en las prácticas pedagógicas, se abordan distintos modelos de integración y se trabaja en relación con las competencias y habilidades digitales docentes. De la misma forma, se reflexiona sobre distintas dimensiones de la gestión, con el objetivo de pensar, diseñar, implementar y evaluar espacios institucionales de formación permanente para los equipos docentes con la finalidad de contribuir a la integración de las tecnologías digitales.

*Módulo 6: Gestión curricular del centro de educación superior: apoyo en la gestión para la transformación curricular (módulo específico del PFD - CFE)*

A fin de introducir las temáticas relacionadas con las transformaciones curriculares actuales, en este módulo se propone abordar el liderazgo y la gestión institucional focalizados en procesos de aprendizaje y acompañamiento docente para el desarrollo de competencias transversales en los estudiantes, a partir de una organización flexible del tiempo y de los recursos.

*Módulo 7: Aprendizaje como foco de la gestión: ABP en universidades, investigación y comunidad (módulo específico del PFD - CFE)*

En este módulo se propone realizar recorridos de aprendizaje basado en proyectos (ABP) que contemplan la interdisciplinariedad, la coenseñanza, la evaluación formativa, el trabajo con la comunidad, la investigación y la extensión. Durante su desarrollo se generan intercambios entre los participantes sobre diferentes estrategias metodológicas: ABP, trabajo colaborativo docente, comunidades de práctica, trabajo con el entorno e investigación en educación. Se plantean algunas estrategias para promover y desarrollar proyectos de extensión, para la construcción de propuestas que fortalezcan comunidades de aprendizajes profesionales a escala nacional e internacional (involucrándose en grupos de investigación) y para el trabajo colaborativo con otros institutos de formación.



**Módulo 8: Acompañamiento pedagógico para docentes universitarios (módulo específico del PFD - CFE)**

Este módulo busca que los participantes tengan un acercamiento al acompañamiento pedagógico entre pares y cómo, desde su rol como directivos, pueden incentivar estas prácticas para que se transformen en la cultura educativa del centro de educación superior. Se plantean técnicas de observación, análisis y retroalimentación de clases, en las que se incluyen aspectos de la comunicación efectiva y la concepción de la retroalimentación como herramienta para el desarrollo profesional docente.

**Módulo 9: Marco normativo del sistema educativo uruguayo (módulo compartido con PFD)**

Se propone profundizar en el análisis de los principios rectores de la educación pública nacional y de su marco constitucional y legal. Asimismo, se abordan algunas particularidades del CFE en cuanto a la reglamentación de la actividad profesional y la gestión del mantenimiento de la infraestructura. Además este módulo incluye un componente general relacionado a la normativa del reconocimiento universitario de las carreras de formación docente del MEC.

**Módulo 10: Criterios de calidad (módulo específico del PFD - CFE).**

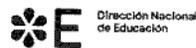
En este módulo se pretende tomar como referencia la internacionalización de los criterios de calidad en la gestión y acreditación de carreras. Con el objetivo de brindar una mirada amplia de lo que concierne a la calidad educativa en educación superior, se trabajará los pilares fundamentales de la gestión universitaria, mecanismos para el aseguramiento de la calidad y los requisitos para la certificación.

**Modalidad de cursado**

Se plantea una formación híbrida: siete módulos serán a distancia y tres serán presenciales. El trabajo a distancia se realizará con base en conferencias y talleres sincrónicos y también a través de la plataforma CREA 2 mediante videos, materiales de lectura y consignas de trabajo individuales y grupales.

Los participantes serán acompañados por tutores que realizarán tareas de acompañamiento y seguimiento de los participantes asignados. A su vez, deberán:

- asistir a las instancias sincrónicas y presenciales del programa de formación haciéndose cargo de coordinar los talleres (en caso de los presenciales, en coordinación con el MEC);
- evaluar en equipo todo el proceso y las producciones finales.



### Carga horaria

El curso constará de 250 horas en total, que se corresponden con 17 créditos,<sup>6</sup> distribuidas en los dos componentes:

- Componente de formación común en clave ANEP: 6 módulos, 120 horas (ver distribución en tabla 1).
- Componente de formación MEC: 4 módulos con foco en la profundización de temáticas relacionadas al reconocimiento universitario de las carreras de formación docente, 105 horas (ver distribución en tabla 1).

Esta carga horaria supone las horas de las instancias sincrónicas y presenciales, las horas de trabajo en el foro de la plataforma con las duplas de tutores, las horas dedicadas a la escritura de las tareas en la plataforma y las horas dedicadas a las tareas de evaluación, con la siguiente distribución:

- Jornadas presenciales 18 %: Conferencias y Talleres
- Jornadas sincrónicas 20 %: Conferencias y Talleres
- Horas de trabajo en plataforma 62 %: Trabajo tutorado (27 %) y trabajo independiente (35 %)

<sup>6</sup> De acuerdo al *Protocolo para asignación de créditos a cursos o actividades de formación*, disponible en [http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/comisiones/posgrado\\_form\\_permanente/protocolo\\_acreditacion\\_Acta\\_8-19\\_CPYFP.pdf](http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/comisiones/posgrado_form_permanente/protocolo_acreditacion_Acta_8-19_CPYFP.pdf)



Tabla 1. Módulos y carga horaria

Módulo / actividad	Carga horaria	Encuentros sincrónicos
Introducción	5	1
Liderazgo educativo	15	1
Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones	10	1
Innovación y gestión del cambio	30	15 horas presenciales 15 horas en plataforma
Generación de competencias y habilidades digitales en los colectivos docentes desde el rol de directivo	30	2
Gestión curricular del centro educativo: apoyo en la gestión para la transformación curricular	30	2
Aprendizaje como foco de la gestión: ABP en universidades, investigación y comunidad	30	15 horas presenciales 15 horas en plataforma
Acompañamiento pedagógico	15	1
Marco normativo del sistema educativo uruguayo (ANEP, CFE, MEC)	30	2
Criterios de calidad	30	15 horas presenciales 15 horas en plataforma
Tareas de evaluación (entregas intermedia y final)	25	---

### Evaluación

La evaluación será continua y de proceso. Se plantea que, durante el transcurso formativo, el directivo logre realizar una autoevaluación de un centro desde una perspectiva de la gestión institucional, jerarquizar áreas para la mejora y definir acciones o líneas de trabajo al respecto.

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

**Evaluación de módulos I – IV (entrega intermedia):** Cada participante debe entregar un documento individual que detalle el proceso de evaluación diagnóstica institucional y selección de posibles áreas para la mejora en el centro educativo concreto en el que se encuentre trabajando.

**Evaluación de módulos V - IX:** Se logrará a partir de la valoración que merezca el trabajo realizado en las tareas subidas a la plataforma CREA. Estas tareas serán propuestas por los responsables de cada módulo, podrán ser de carácter individual o grupal y serán evaluadas por los tutores.

**Entrega final:** Cada participante debe entregar un documento individual con plan de acciones para la mejora con base en las áreas seleccionadas en el producto de evaluación intermedia, que incluya el establecimiento de objetivos, metas e indicadores. Este trabajo será evaluado por los tutores de acuerdo a los siguientes fallos posibles:

11



- en primera instancia, Aprobado o A reformular (en una sola oportunidad);
- en segunda instancia, Aprobado o No aprobado.

**Aprobación del curso:** Se logrará a partir de la valoración de los siguientes aspectos:

- asistencia al 80 % de las instancias sincrónicas (conferencias y talleres),
- asistencia al 80 % de las instancias presenciales (conferencias y talleres),
- entrega intermedia (Módulos I - IV),
- tareas subidas a la plataforma (Módulos V - IX),
- participación en todos los foros de intercambio propuestos por los tutores,
- aprobación de la entrega final.

### Certificación

Se otorga la certificación en formación para directivos de los centros educativos de formación docente de CFE-ANEP con una carga horaria total de 250 horas (17 créditos).

Quienes aprueben esta formación serán candidatos a recibir una beca del 90 % para estudios de posgrado (maestría o doctorado) en universidades extranjeras con convenio con el MEC durante el período 2024-2025<sup>7</sup>.

### Actores involucrados

**Dirección Sectorial de Planificación Educativa (DSPE) del Codicen y Programa de Formación en Educación (MEC):** Articulan y desarrollan el diseño del PFD - CFE y su implementación, de acuerdo con el LE4: Fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizajes a partir de una nueva gestión institucional de los centros educativos.

**Grupo de trabajo interinstitucional:** Representantes de todos los subsistemas de la ANEP, en el marco de acciones conjuntas con la Unidad de Gestión de Centros Educativos y la Unidad de Desarrollo Profesional Docente de la DSPE del Codicen, coordinan la implementación del PFD - CFE.

**Coordinación del programa:** A cargo de dos coordinadores, uno por el CFE y otro por el MEC, que trabajan conjuntamente con la Unidad de Gestión de Centros Educativos. Estarán encargados de coordinar el trabajo de los docentes y especialistas a cargo de los diferentes módulos y el trabajo de tutoría específico del PFD - CFE. Los coordinadores también lideran el proceso de gestión académica y operativa del curso, los contenidos, la evaluación de los participantes y de todos los involucrados en el curso.

<sup>7</sup> Estas becas son otorgadas con fondos del MEC en el marco del Programa Nacional de Fortalecimiento a la Formación en Educación. Hay 40 cupos disponibles. La lista de carreras de posgrado disponibles y los criterios de selección de participantes se comunicarán durante el desarrollo la formación a través del Programa de Formación de la DNE-MEC.



**Administrativo:** Sus tareas competen a su función administrativa dentro del IPES. Su cometido es atender los aspectos administrativo-burocráticos del curso: inscripciones, seguimiento de participantes, coordinación con responsable de CREA, actas, entre otros.

**Administrativo de apoyo al curso:** A definir entre Ceibal, CFE- IPES y DSPE.

**Administrador del curso en plataforma:** A definir entre Ceibal, CFE- IPES y DSPE.

**Tutores:** Acompañan y apoyan a los participantes durante el desarrollo del curso de formación. Asistirán a las jornadas sincrónicas y se harán cargo con su equipo de coordinar los talleres así como también del seguimiento de los portafolios en la plataforma y de la evaluación de las producciones finales.

Ministerio  
de Educación  
y CulturaDirección Nacional  
de Educación

## Bibliografía

- Administración Nacional de Educación Pública. (2015). Estatuto del Funcionario Docente. [https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/estatuto%20del%20funcionario%20docente\\_151130.pdf](https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/estatuto%20del%20funcionario%20docente_151130.pdf)
- Administración Nacional de Educación Pública. (2020a). *Lineamientos, objetivos y estrategias de las Políticas Educativas de la ANEP 2020 - 2024*. <https://www.ces.edu.uy/files/2020/docentes/ATD/Noviembre/Lineamientos%20estrategicos%20CODICEN%20Periodo%202020%202024.pdf>
- Administración Nacional de Educación Pública. (2020b). *Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024*. Tomo I. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/setiembre/200910/TOMO%20I%20MOTIVOS%20Presupuesto%202020-2024%20v12%20WEB.pdf>
- Cambridge Assessment International Education. (2021). *Estándares para los Docentes Cambridge y para los Líderes Escolares Cambridge*. <https://www.cambridgeinternational.org/Images/613071-standards-guide-factsheet-spanish-.pdf>
- Consejo de Formación en Educación. (2019). Protocolo para asignación de créditos a cursos o actividades de formación. [http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/comisiones/posgrado\\_form\\_permanente/protocolo\\_acreditacion Acta 8-19 CPYFP.pdf](http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/comisiones/posgrado_form_permanente/protocolo_acreditacion%20Acta%208-19%20CPYFP.pdf)
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2020). Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2019-2020. <https://www.ineed.edu.uy/informe-sobre-el-estado-de-la-educacion-en-uruguay-2019-2020>
- Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. y Anderson, S. (2010). *Learning From Leadership Project: Investigating The Links To Improved Student Learning*. The Wallace Foundation. [www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf](http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf)
- Ministerio de Educación y Cultura. (2021). *Plan de Política Educativa Nacional 2020-2025*. <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/comunicacion/noticias/plan-nacional-politica-educativa-2020-2025>.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2022). *Resolución 0355/022 - Formación universitaria en educación. Acciones de acompañamiento y apoyo para el reconocimiento de nivel universitario y cronograma de presentaciones*. <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/sites/ministerio-educacion-cultura/files/documentos/publicaciones/0355-022%202022-11-0001-0719.pdf>
- Questa, M. (2021). Esquemas de formación para directivos en el área educativa. Un estudio comparado. ANEP: