

IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN LOS LICEOS PÚBLICOS

Comisión Directiva del INEEd: Javier Lasida (presidente), Guillermo Fossati y Pablo Caggiani

Directora del Área Técnica: Carmen Haretche
Director de la Unidad de Estudios e Indicadores: Federico Rodríguez

Las autoras de este documento son Gimena Castelao, Lucía Castro, Melissa Hernández y Cecilia Oreiro.

Corrección de estilo: Mercedes Pérez y Federico Bentancor
Diseño y diagramación: Diego Porcelli
Foto de tapa: DGES

Montevideo, 2021
ISBN: 978-9915-9368-0-2
© Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd)
Edificio Los Naranjos, planta alta, Parque Tecnológico del LATU
Av. Italia 6201, Montevideo, Uruguay
(+598) 2604 4649 – 2604 8590
ineed@ineed.edu.uy
www.ineed.edu.uy

Cómo citar: INEEd (2021). *Identificación de los elementos que inciden en la asignación de recursos en los liceos públicos*. Recuperado de: <https://www.ineed.edu.uy/images/publicaciones/informes/Elementos-que-inciden-en-la-asignacion-de-recursos-a-los-liceos-publicos.pdf>

En la elaboración de este material se ha buscado que el lenguaje no invisibilice ni discrimine a las mujeres y, a la vez, que el uso reiterado de /o, /a, los, las, etcétera, no dificulte la lectura.

ÍNDICE

Introducción	5
Oferta educativa	9
Planes de estudio	10
Modalidades educativas	13
Programas complementarios	16
Matrícula del centro, tamaño y cantidad de grupos	21
Categorías de los centros	23
Conformación de equipos en los liceos	25
Docencia directa	26
Docencia indirecta	27
Funcionarios de gestión	31
Sistema de elección de horas	32
Discusión y conclusiones	33
Anexo	35
Bibliografía	45

INTRODUCCIÓN

La equidad es una dimensión clave de la calidad de un sistema educativo, ya sea que se la considere a partir de los resultados educativos o de los insumos y procesos necesarios para que funcione el sistema (OREALC/UNESCO, 2007; UIS-UNESCO, 2008). La Ley General de Educación n.º 18.437 destaca el derecho a una educación inclusiva y de calidad para todos los habitantes del país. A pesar de que no existe consenso sobre qué es una educación de calidad o una medida de cuántos recursos son necesarios para asegurarla, es necesario que tanto el Estado como la sociedad en su conjunto puedan considerar y debatir sobre este tema (INEEd, 2019).

En esta línea, la intervención estatal a través de la definición presupuestal, en primera instancia, y la distribución de recursos (o asignación presupuestal) entre los centros educativos públicos, en segunda instancia, pueden ser concebidas como acciones que contribuyen a equiparar las oportunidades de los estudiantes en el sistema educativo, atendiendo a la existencia de diferencias de origen y distintas necesidades educativas (Guadalupe, 2015; Morduchowicz, 2000).

La asignación presupuestal de recursos a la educación transita por distintos niveles de decisión: la asignación desde el gobierno central a la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), la distribución del presupuesto a la interna de la ANEP entre los distintos consejos¹ que la integran y la asignación de recursos a los centros educativos. Los recursos que llegan a los centros educativos, tanto materiales como de infraestructura o en términos de personal, son asignados desde el nivel central del gobierno de la educación, o sea, desde cada consejo de la ANEP, y su definición está condicionada a las reglas y mecanismos de funcionamiento establecidos por cada uno de ellos (Castro, Hernández y Oreiro, 2019).

El presupuesto que recibe cada consejo de la ANEP está marcado por rubros que se asocian a programas, proyectos y niveles educativos. En cuanto a los rubros y su ejecución, las remuneraciones y los gastos de funcionamiento son ejecutados principalmente desde cada consejo, sin embargo, las inversiones son ejecutadas en su mayoría por el Consejo Directivo Central (CODICEN) de la ANEP. Los centros educativos no tienen potestades sobre

¹ En el informe se habla de consejos y no direcciones generales porque fue redactado previo a la entrada en vigencia de las modificaciones en la estructura de gobierno dentro de la ANEP realizadas en la Ley n.º 19.889.

la mayor parte del personal que trabaja en ellos y las partidas presupuestales que manejan son muy pequeñas. Existe un escaso margen de autonomía para que gestionen sus propios recursos, aunque esto último puede tener alguna variación dependiendo de las reglas de funcionamiento específicas de cada consejo de educación (Castro et al., 2019).

Este trabajo se centra exclusivamente en el caso de la enseñanza secundaria para el año 2017. El Consejo de Educación Secundaria (CES) recibe un presupuesto general que debe distribuir para su funcionamiento y el de los centros que lo componen. Este no especifica más que partidas globales. La autonomía financiera de los liceos públicos se reduce a poco más que ejecutar algunos gastos menores, el material didáctico se compra centralmente y, en los casos de extensión del tiempo pedagógico, se asignan o bien el gasto en alimentación o bien el alimento.

A partir de una sistematización de normativa vigente para la enseñanza secundaria, que se encontraba dispersa en distintos tipos de fuentes, y la recopilación de información a partir de entrevistas a informantes calificados, se lograron identificar cinco elementos que afectan la dotación de recursos salariales en un centro. Todos los criterios de asignación que tienen detrás estos cinco elementos inciden en el monto, la asignación y distribución de recursos salariales a los liceos.

En primer lugar, la composición de la **oferta educativa**, en términos de planes, modalidades y programas educativos. Esto define una primera dotación de horas de docencia directa e indirecta con la que deberá contar cada liceo y los recursos materiales e infraestructura necesarios para implementar esa oferta.

En segundo lugar, la **matrícula del centro, el tamaño y la cantidad de grupos**. Se trata de elementos que permiten definir con mayor precisión la cantidad de docentes necesarios y, por lo tanto, las horas de docencia directa e indirecta que deberá tener cada liceo.

El tercer elemento a considerar es la **categoría del centro**. Esta determina el salario del equipo de dirección y el monto de la caja chica que recibirá cada liceo.

Un cuarto elemento refiere a la **conformación de los equipos en los liceos**, que determina la cantidad de docentes directos e indirectos (incluido el equipo de dirección) y el personal de gestión que allí trabaja, quienes tienen distinta remuneración de acuerdo a su grado, antigüedad, titulación y a partidas extra como presentismo, y cuya conformación está muy relacionada a los elementos anteriores.

En quinto lugar, y nuevamente vinculado con lo anterior, se identifica el **sistema de elección de horas**, ya que a través de él se define qué docente trabajará en qué liceo y con qué carga horaria, así como las horas y cargos que quedarán vacantes.

En cada sección de este documento se describen los elementos que definen la dotación de personal de los centros educativos y que inciden en la asignación diferencial de recursos entre liceos públicos del CES y, por lo tanto, que marcan un conjunto de prácticas organizacionales instaladas. Finalmente, se incluye una discusión y las conclusiones del trabajo.

Este documento presenta una descripción original, a partir de la identificación de los cinco elementos clave que determinan los recursos salariales de cada centro educativo. Forma parte de un estudio más general sobre análisis del gasto educativo y sobre la asignación de los recursos en el sistema educativo público en general y en la educación secundaria en particular².

² También forma parte del estudio el documento *Un análisis de la asignación de recursos humanos a los liceos públicos de Uruguay* (INEEd, 2021), en el que se puede encontrar el análisis del gasto y de la distribución administrativa efectiva de los recursos humanos entre centros de la enseñanza secundaria pública.



OFERTA EDUCATIVA

La oferta educativa comprende todo lo que hace a la propuesta educativa de los centros, es decir, los planes, las modalidades y los programas que funcionan en cada liceo. Esta se define a nivel central desde el Consejo, aunque en diálogo con los inspectores y directores involucrados. La oferta se define año a año, las inspecciones y el equipo de dirección se reúnen tempranamente, desde fines del año en curso, para planificar el año siguiente. En ese momento, realizan una revisión de la situación de cada centro a partir de la información del año con respecto a las condiciones y características edilicias que determinan la capacidad del centro, los resultados, la oferta y disposición de docentes en la zona, las características del entorno y de la población que atiende.

La oferta educativa afecta los recursos de los centros porque determina la cantidad de clases curriculares y extracurriculares (y, por tanto, las horas docentes³ que serán necesarias para llevarlas adelante) y un conjunto de figuras de acompañamiento (profesor orientador bibliográfico, profesor orientador pedagógico, entre otros). Estas cuestiones definen el conjunto de cargos de docencia directa, indirecta y de funcionarios de gestión que serán necesarios en cada liceo para cumplir con la oferta que le fue asignada.

Cada **plan de estudio**⁴ incluye un determinado currículo, con contenidos organizados en años, módulos o trayectos, que establece un camino para la culminación de un ciclo educativo. Comprende también los lineamientos de evaluación y pasaje de grado.

Las **modalidades educativas** pueden ser consideradas como maneras de gestionar un plan de estudio. En este marco, pueden o no implicar un cambio curricular, aunque su característica principal es que organizan de forma distinta el tiempo pedagógico en el centro educativo. Pueden incluir acciones que se desarrollan por fuera de las actividades regulares propuestas por un plan de estudio y suelen incorporar figuras específicas de docencia indirecta que funcionan como apoyo a los estudiantes.

Por **programa educativo** se entiende la implementación de una planificación organizada con un objetivo definido y recursos asociados, que se implementa a través de acciones

³ En el caso de los docentes que eligen horas de docencia directa, cada cargo incluye una determinada cantidad de horas de coordinación, de acuerdo a ciertas características que serán explicitadas más adelante en el trabajo.

⁴ En el Anexo se incluye información sobre cada plan de estudio.

que se desarrollan fuera de las actividades regulares propuestas por los planes de estudio. El conjunto de elementos distintivos o complementarios ofrecidos por los planes, las modalidades o los programas es lo que puede generar un diferencial de costos en la implementación de la actividad educativa en cada centro.

El plan más extendido actualmente en educación secundaria pública es el Plan reformulación 2006, tanto para ciclo básico como para bachillerato diversificado. La Propuesta 2016, por su parte, es un plan para ciclo básico y surge a raíz de la disminución de centros del Programa Aulas Comunitarias⁵. Además, hay otros planes dirigidos a población con extraedad, que habitualmente se desarrollan en el turno nocturno. En ciclo básico son los planes 1996, 2009 (también para jóvenes con condicionamientos), 2012 y 2013, y en bachillerato el Plan 1994 Martha Averbug.

Las modalidades educativas actualmente vigentes son: liceos comunes, de tiempo completo, de tiempo extendido, rurales y centros educativos integrados. Cada una de estas propuestas tiene un peso distinto en la matrícula total⁶ y varía entre Montevideo y el interior del país.

En los puntos siguientes se presenta la descripción de los planes de estudio con mayor diversidad en términos de dotación de personal en su propuesta, hecho que termina definiendo la asignación diferencial de recursos a los centros. Se describen también las modalidades educativas y los programas educativos complementarios vigentes. Se exponen principalmente sus rasgos más distintivos en cuanto a dotación de personal y su remuneración, si es que difieren de las propuestas del Plan reformulación 2006. Asimismo, se explicitan los criterios que están por detrás de la asignación de estas propuestas.

PLANES DE ESTUDIO

Los planes de estudio establecen un camino a seguir para poder culminar un ciclo educativo. Algunos se asignan en función de la modalidad que se establece para un centro. Por ejemplo, los liceos de tiempo extendido, tiempo completo y rural ya tienen incluido un plan específico.

Cuando se implementa un nuevo plan de estudios en un centro, este se asigna al centro y a un grupo. La demanda suele surgir desde el territorio, por ejemplo, un grupo de personas con extraedad con el planteo de querer terminar un ciclo educativo. Asimismo, año a año se revisa qué planes corresponden a cada centro. Para esto, se consideran las demandas de la comunidad educativa y se analizan las características de la población del liceo. La Dirección de Gestión y Soporte a la Enseñanza del CES y la comunidad educativa son las encargadas de relevar las demandas del territorio. Una vez que estas demandas llegan a la dirección del centro, el director las traslada a la inspección y es esta última la que hace la propuesta de implementación de un determinado plan.

⁵ El Programa Aulas Comunitarias fue creado en 2007 con la participación del CES y el Ministerio de Desarrollo Social. Estaba orientado a adolescentes de entre 12 y 17 años que abandonaron la enseñanza media sin aprobar primer año o a aquellos que nunca se matricularon. Se trabajaba en tres modalidades: la inserción efectiva en primer año, una introducción a la vida liceal y el acompañamiento al egreso del aula (INEEd, 2016c).

⁶ En INEEEd (2021) se presentan los datos de la distribución de matrícula por plan para el año 2017.

PLAN 2009 DE CICLO BÁSICO

El Plan 2009 es parte de los Programas Educativos Especiales, los que, a su vez, son parte de los grandes lineamientos de política educativa del país. Uno de los principales objetivos de estas políticas ha sido revertir la deserción y el fracaso escolar, así como la exclusión del sistema, con el foco en la universalización de la educación media (AGEV-OPP, 2013b). La población objetivo son los jóvenes y adultos mayores de 21 años con condicionamientos laborales o de salud que aún no hayan culminado el ciclo básico.

Propone un régimen diferente al Plan reformulación 2006 en cuanto a la temporalidad, ya que consta de tres módulos semestrales (en total dura un año y medio). La acreditación se realiza en función de la adquisición de competencias (evaluadas al final de cada módulo), se dicta por “sectores” de conocimiento y es flexible en propuestas pedagógicas (AGEV-OPP, 2013b).

Participan 13 docentes⁷ de asignaturas que cobran como ciclo 5, similar al salario de un docente del Consejo de Formación en Educación (CFE) grado 4 (el pago de los docentes de estos planes es superior al de los que dictan clase en los otros planes vigentes de secundaria). Estos docentes también participan del espacio de tutoría como forma de hacer un seguimiento a los aprendizajes de los estudiantes.

La forma de asignación de horas docentes del Plan 2009 es por el escalafón docente de efectivos y registro de interinos. Desde 2012 se ha designado a partir de la lista de prelación que surgió de la elección de horas realizada en 2011. Se implementó esto para asegurar la estabilidad y la apropiación por parte de los docentes, ya que el compromiso y la experiencia sostenida en el plan es un pilar clave de este.

PLAN 2012 CICLO BÁSICO NOCTURNO PARA ESTUDIANTES CON EXTRAEDAD

La propuesta del Plan 2012 nace en la misma unidad de Programas Educativos Especiales responsable del Plan 2009. Uno de los motivos fue la necesidad de implementar una oferta para estudiantes con extraedad menores de 21 años que tuvieran que asistir al ciclo básico en el turno nocturno. Al igual que en el Plan 2009, en este caso se busca revertir los fenómenos de deserción y exclusión del sistema en el marco de la universalización de la educación media (AGEV-OPP, 2013a).

La propuesta está dirigida a jóvenes de entre 15 y 20 años que nunca cursaron el ciclo básico o que, habiéndolo cursado, no lo culminaron. La duración del plan es también de un año y medio, y los estudiantes deben cursar todo el ciclo que incluye tres seminarios-praxis, uno en cada semestre. Esta propuesta tiene la particularidad de que se puede comenzar por cualquiera de los seminarios-praxis, o sea, no tienen una secuencia preceptiva, y está orientada al turno nocturno (AGEV-OPP, 2013b).

⁷ Por mayor detalle de cargos docentes, ver el cuadro A.13 del Anexo.

El equipo docente está formado por, al menos, 13 docentes y tres coarticuladores⁸ que ejercen docencia directa en los distintos seminarios-praxis. El coarticulador puede ser un profesional universitario, docente o técnico idóneo en alguna actividad u oficio. La carga horaria de esta función es de 12 horas reloj indivisibles y remuneradas como ciclo 5, al igual que los demás docentes del plan (AGEV-OPP, 2013a).

La elección de horas se realiza año a año de acuerdo a las pautas generales de elección. En particular, a los docentes que eligieron participar de este Plan en 2012 se les dio la oportunidad de confirmar su permanencia en 2013 y en 2014⁹.

PROPUESTA 2016¹⁰

Esta propuesta comenzó a implementarse en el año 2016. Dentro de sus principales objetivos están asegurar las trayectorias educativas de los estudiantes de ciclo básico, mejorar sus aprendizajes y tener un impacto en los resultados educativos (ANEP, 2017).

Está dirigida a estudiantes de entre 13 y 17 años que hayan egresado de la enseñanza primaria con un fuerte rezago y que no hayan registrado matriculación en la enseñanza media básica. También apunta a aquellos que tengan experiencia de repetición o desvinculación en el primer año de ciclo básico (ANEP, 2017).

Los estudiantes solo pueden ingresar a esta modalidad en primer año del ciclo básico. Los docentes que optan por trabajar en esta propuesta deben elegir toda la carga horaria de su asignatura sumando los grupos pertenecientes a esta modalidad.

Se ofrecen espacios de extensión de la jornada escolar a través de talleres y actividades diversas (deporte, expresión artística, nuevas tecnologías, etc.), que son optativos para los estudiantes y que se implementan con 50 horas de taller que se asignan a cada centro que contenga esta propuesta. Para articular las tareas de los talleristas y los contenidos de los talleres, entre otras funciones (como ser el interlocutor con las familias), se incorpora la figura del coordinador de talleres (CES, s. f.-a).

⁸ Por una descripción de los cometidos de cada cargo de docencia indirecta, ver el cuadro A.13 del Anexo.

⁹ Se insta a que los docentes que optan por trabajar en esta propuesta elijan toda la carga horaria de su asignatura sumando los grupos pertenecientes a esta modalidad.

¹⁰ El diseño curricular de la Propuesta 2016 se presenta en el cuadro A.2 del Anexo.

MODALIDADES EDUCATIVAS

Por modalidad educativa se entiende una forma de gestionar un determinado plan de estudio y una manera particular de organizar el tiempo pedagógico. Dado que las modalidades suelen incorporar figuras de docencia indirecta y cargos de funcionarios de gestión, impactan directamente en los costos salariales de los centros en donde se implementan.

El Consejo y la Dirección de Planeamiento Educativo son quienes deciden sobre la implementación de las modalidades educativas. Para esto se sigue un proceso de consulta e intercambio con varios de los actores involucrados: la Dirección de Gestión y Soporte de la Enseñanza del CES, las Unidades Coordinadoras Departamentales de Integración Educativa, las comisiones descentralizadas, la inspección (de institutos y liceos o regional) y la dirección del centro.

Suelen ocurrir dos tipos de situaciones frente a la implementación de modalidades: la incorporación de una modalidad a un centro ya en funcionamiento o la incorporación de una modalidad en un centro creado para ese fin. De acuerdo a las entrevistas realizadas¹¹, en el caso de un centro ya existente, uno de los elementos que se tienen en cuenta para definir la modalidad educativa a implementar es la conjunción entre los requisitos de la propuesta y las capacidades del liceo, incluyendo la disponibilidad del equipo de gestión para llevarla adelante. Otro elemento importante a tener en cuenta son las condiciones edilicias. En particular, los liceos de tiempo completo requieren contar con un comedor y una cocina, espacios que la mayoría de los centros existentes no tienen, además de espacios adicionales en los que puedan estar los jóvenes que permanecerán en la institución ocho horas diarias. Por este motivo, en el caso de los liceos de tiempo completo es necesario comenzar de cero, es decir, construir un local para tal fin.

Adicionalmente, la demanda puede ser otro elemento a considerar para implementar una modalidad educativa. En el caso de los liceos rurales, puede surgir a partir de la existencia de un centro educativo integrado o mediante la demanda de una gran cantidad de niños que no pueden trasladarse para continuar sus estudios una vez que egresan de primaria.

TIEMPO EXTENDIDO

A partir de 2016 comenzaron a funcionar los liceos de tiempo extendido¹², que proponen la extensión de la jornada escolar, tanto para ciclo básico como para bachillerato diversificado. Dentro de sus principales objetivos está atender a los estudiantes con mayor riesgo de desvinculación, con énfasis en las tutorías y los acompañamientos. La población que participa en esta modalidad se selecciona a través de la información recabada en el territorio, ya sea por relevamientos demográficos o por índices de vulnerabilidad social¹³.

¹¹ Se entrevistó a directores de centros, inspectores y jefes de área del CES.

¹² A cada centro que ofrece esta propuesta se le asigna una partida extra para la alimentación de los estudiantes que presentan mayores dificultades que, a diferencia de los liceos de tiempo completo, consiste en una merienda y no en un almuerzo completo. Hay centros educativos que logran realizar un acuerdo con el Consejo de Educación Inicial y Primaria para que sus estudiantes concurren a comedores gestionados por esa institución. Además, se asignan partidas para comprar los materiales necesarios para los talleres.

¹³ Esta información surge del acta 58, resolución n.º 102 del CES del año 2015.

La propuesta pedagógica se ofrece en el marco del Plan reformulación 2006 y la extensión de la jornada escolar se realiza con la implementación de tutorías (espacio curricular destinado al acompañamiento personalizado al estudiante en su proceso de aprendizaje) y a través de talleres de actividades vinculadas al deporte, la recreación, la expresión artística y las nuevas tecnologías¹⁴, entre otras actividades. Como mínimo hay dos horas de taller por semana y los estudiantes deben elegir al menos un taller, aunque, de acuerdo a los entrevistados, esto es flexible en cada centro¹⁵.

A nivel docente se incorpora el componente de horas de permanencia, lo que implica una asignación de horas específicas para aquellos docentes que elijan la unidad horaria de su asignatura en una sola institución. Esto favorece el trabajo integral docente. Se asignan horas de coordinación a todos los docentes de docencia directa y horas de tutoría solo a aquellos con 20 horas o más en el centro¹⁶.

A los liceos con jornada extendida se les otorgan más horas docentes, asignadas, por ejemplo, a los cargos de profesor orientador pedagógico¹⁷. Los docentes deben trabajar junto al profesor orientador pedagógico¹⁸, con quien se implementan proyectos de trabajo de manera conjunta. Para poder desarrollar esta propuesta en un liceo, uno de los requisitos es que exista un proyecto pedagógico de centro elaborado colectivamente entre los actores del liceo, los referentes de instituciones vinculadas a él y los talleristas (CES, s. f.-a).

A raíz de la incorporación de los talleres se suprime el Espacio Curricular Abierto, que cumple con los mismos objetivos de desarrollo personal e integral del estudiante. Para implementar esta propuesta se deben contemplar las siguientes figuras pedagógicas: el profesor orientador pedagógico (trabaja en colaboración con el profesor coordinador pedagógico de los liceos con tutorías CES), el coordinador de talleres y los talleristas (CES, s. f.-a)¹⁹.

TIEMPO COMPLETO

Desde 2011 se comenzó con la experiencia de tiempo completo²⁰ en liceos a nivel del ciclo básico. Procura la atención a estudiantes con mayor riesgo de desvinculación. La población que participa en esta modalidad es seleccionada a través de la información recogida en el territorio, ya sea por relevamientos demográficos como por índices de vulnerabilidad social. Se atiende especialmente la trayectoria de los estudiantes que egresaron de escuelas de tiempo completo (CES, s. f.-a).

¹⁴ Para implementar los talleres es necesario recurrir al trabajo en red con la comunidad, ya que se necesitan espacios acordes a las actividades a desarrollar.

¹⁵ Los alumnos cursan en un turno las asignaturas correspondientes a la Reformulación 2006, con una carga horaria de 37 horas semanales y a contraturno reciben tutorías y apoyos y concurren a los talleres. Cada centro cuenta con 50 horas semanales para distribuir entre los talleres que se desarrollan en unidades de 90 minutos (circular n.º 53/2020).

¹⁶ Por mayor detalle, ver el cuadro A.14 del Anexo. La información surge del acta 58, resolución n.º 102 del CES de 2015.

¹⁷ En 2017 se asignaron 366 horas de profesor orientador pedagógico a un total de 61 docentes de liceos de tiempo extendido.

¹⁸ Por mayor detalle del cargo, ver el cuadro A.13 del Anexo.

¹⁹ Información disponible en el acta 58, resolución n.º 102 del CES de 2015.

²⁰ El primer liceo en donde se implementó fue en San Luis (Canelones). En 2012 se implementó, además, en el liceo de Ismael Cortinas (Flores) y en el n.º 4 de Rivera. Desde 2016 se extendió al liceo de Barra de Maldonado (Maldonado) y al liceo n.º 5 de Las Piedras (Canelones). Estos centros tienen una partida para alimentación, ya que todos sus estudiantes almuerzan ahí.

La propuesta pedagógica se ofrece en el marco del Plan reformulación 2006, incorporando tutorías y talleres con un énfasis importante en el trabajo con las familias y estructuras curriculares más flexibles. Una de las formas que puede adoptar la propuesta son talleres artístico-culturales. Además, se contempla el trabajo en duplas o tríos docentes. La permanencia total del estudiante en el centro es de ocho horas²¹.

La mayor permanencia de los docentes en el centro permite el tiempo para tutorear a los estudiantes que lo necesitan, atender a las familias, interactuar con la comunidad, entre otras tareas. Se asignan horas de coordinación y horas por modalidad tiempo completo, que para los docentes de más de 16 horas suman un total de 10²² (CES, s. f.-a).

Con relación a los recursos humanos, en 2017 se proponía que los liceos de tiempo completo contaran con un director, un subdirector, tres adscriptos, dos ayudantes de laboratorio, un profesor orientador bibliográfico, un equipo socioeducativo con tres integrantes (psicólogo, trabajador social y psicopedagogo), un profesor orientador pedagógico, un secretario, dos administrativos y cuatro auxiliares de servicio. A los docentes, talleristas y al equipo de dirección se les asignan horas de coordinación para que trabajen en forma conjunta. La normativa indica que a los liceos con jornada extendida se les debe otorgar más horas docentes, asignadas, por ejemplo, a los cargos de profesores orientadores pedagógicos²³ (CES, s. f.-a).

LICEOS RURALES Y CENTROS EDUCATIVOS INTEGRADOS

Los liceos rurales y los centros educativos integrados constituyen la oferta educativa de enseñanza media dirigida a los estudiantes que viven en el medio rural. Entre otros objetivos, estas propuestas buscan posibilitar el tránsito flexible a través de distintas propuestas, contribuir a la acción articulada de los diferentes niveles, modalidades y centros de estudio.

En el año 1987 se dieron las primeras experiencias de liceos rurales en el país: Isidoro Noblía (Cerro Largo) y Las Toscas de Caraguatá (Tacuarembó). La oferta de estos centros en la actualidad incluye tanto ciclo básico como bachillerato diversificado, es variable y puede modificarse en función de las demandas de la comunidad u otros factores. La oferta se brinda bajo el Plan reformulación 2006 para liceos rurales. Una de las diferencias con el mismo plan que se ofrece en el ámbito urbano es la existencia de Actividades Adaptadas al Medio, que se caracterizan por el trabajo a partir de proyectos que involucran transversalmente a todas las asignaturas, por lo que se asignan horas de coordinación al docente que dicte esta materia²⁴.

En el caso del bachillerato diversificado, los cursos son los mismos que en los liceos urbanos. En los liceos rurales se cuenta con quinto Humanístico y Biológico, y con sexto de Derecho y Medicina²⁵.

²¹ Para el cuerpo docente implica una apuesta fuerte a la coordinación, porque es necesario implementar un proyecto pedagógico que contemple las ofertas educativas en su generalidad. El rol del director como líder pedagógico se torna fundamental para gestionar la coordinación docente, para la organización escolar y para el acercamiento con las familias y la comunidad.

²² Por mayor detalle, ver el cuadro A.14 del Anexo.

²³ Esto tiene como objetivo fortalecer el trabajo pedagógico a nivel institucional y fomentar la concentración horaria docente. Así, se asignaron 565 horas de profesor orientador pedagógico a un total de 155 docentes de liceos de tiempo completo.

²⁴ Información disponible en la circular del CES n.º 1.863/88/AT del año 1998 y el acta 8, resolución n.º 4 del CES de 2017.

²⁵ Ver cuadro A.9 del Anexo por el detalle de áreas y asignaturas.



En 1996 se crearon los centros educativos integrados, en zonas donde la escuela era el centro educativo, cultural y nodo del lugar. Estos centros se instalaron en el mismo lugar físico que las escuelas rurales y para ello fue necesario establecer una coordinación con el Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP).

La jornada de clase diaria, en promedio, es de cuatro horas y varía según el día dependiendo de la disponibilidad de los docentes. El director del centro educativo integrado ejerce esa misma función en la escuela rural y para ello se le otorgan 20 horas de docencia indirecta para la gestión del centro. Los docentes pertenecen a los escalafones docentes y las listas de interinos y suplentes del CES²⁶. A los centros educativos integrados no se les asigna una categoría de centro.

Tantos los docentes que dictan clase en los liceos rurales como los que lo hacen en los centros educativos integrados pueden acceder a horas código 68, que son administradas por los directores de los centros para realizar múltiples tareas. Estas horas son consideradas “de permanencia”. Pueden ser asignadas frente a ausencias de ayudante adscripto, ayudante preparador, profesor orientador pedagógico, profesor orientador bibliográfico, o como horas de apoyo para diversas tareas. La cantidad de estas horas que se necesita por liceo lo definirá el inspector coordinador regional y la disponibilidad será transmitida al director del centro. El docente podrá optar por estas horas de acuerdo a un ordenamiento por puntajes²⁷.

PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS²⁸

Existen programas complementarios que son asignados a los centros educativos y que significan una partida extra, monetaria o de otro tipo. Estas últimas pueden ir desde partidas para alimentación hasta becas, mayor asignación de carga horaria docente o la incorporación de nuevos cargos. De acuerdo a las entrevistas realizadas, la asignación de los programas se realiza utilizando diferentes criterios que ayuden a identificar la vulnerabilidad estudiantil, desde la tasa de repetición hasta diferentes tipos de índices socioeconómicos. Además, las direcciones de los centros, las asambleas técnico docentes, las comisiones descentralizadas y la Federación Nacional de Profesores de Educación Secundaria (FENAPES) pueden presentar las necesidades a las inspecciones regionales.

Los programas complementarios de educación secundaria que implican un aumento de recursos docentes y financieros para el centro y sus estudiantes son: Uruguay Estudia, Becas de Acceso a la Continuidad Educativa y Compromiso Educativo. Los dos últimos son considerados de mediana escala en cuanto a su cobertura y Uruguay Estudia es de pequeña escala (INEEd, 2016c). Existe también la propuesta de Tutorías del CES, que si bien actualmente no es más un programa complementario, en su origen sí lo fue.

²⁶ Información disponible en el acta 8, resolución n.º 4 del CES 2017.

²⁷ Información disponible en el acta 8, resolución n.º 4 y el acta n.º 62, resolución n.º 28 del CES 2017.

²⁸ La información para esta sección fue elaborada a partir del *Panorama de los programas educativos en 2012 y 2014* (INEEd, 2016c), el *Relevamiento de iniciativas de políticas y proyectos educativos* (ANEP, 2016a), la *Rendición de Cuentas 2015 de la ANEP* (ANEP, 2016b) y la información relevada en los sitios web de los distintos consejos de la ANEP.

A continuación, se presentan los programas que implican un diferencial en la dotación de personal del centro y, por lo tanto, contribuyen a una asignación diferencial de recursos salariales²⁹.

LICEOS CON TUTORÍAS Y PROFESOR COORDINADOR PEDAGÓGICO

Se trata de una propuesta pedagógica que se originó en 2012 en el marco de políticas universales, aunque en la actualidad se ha vuelto una política focalizada. Surgió como producto de la reformulación del Proyecto de Impulso a la Universalización de la Educación Básica. Uno de sus objetivos es lograr mayor equidad en los aprendizajes y mejores niveles de promoción en ciclo básico, haciendo foco en los estudiantes con alta vulnerabilidad socioeconómica y educativa, provenientes de los contextos socioculturales más críticos.

Este programa consiste en tutorías por asignaturas³⁰ implementadas como espacios de estudio y acompañamiento para fortalecer los aprendizajes. De acuerdo a la normativa, el programa contempla una asignación económica por centro, además de alimentación, útiles escolares y vestimenta. Asimismo, se promueve el fortalecimiento de los equipos, incorporando docentes en actividades extracurriculares, así como técnicos multidisciplinarios (psicólogos y asistentes sociales). La asignación de los recursos monetarios y de las tutorías se realiza según la matrícula del centro.

Las figuras extracurriculares que se incorporan son el profesor coordinador pedagógico (que solo existe en los liceos con tutorías) y el profesor tutor. Las horas de tutorías asignadas a los centros se ofrecen a los docentes que ya tomaron horas allí. El profesor coordinador pedagógico trabaja con los tutores y con los docentes del centro en la planificación del trabajo y el intercambio de materiales, y con las familias.

Con respecto a la territorialidad, el programa se ofrece en todos los departamentos del país excepto en Colonia y Flores. En 2016 se seleccionaban los liceos con un 25% o más de repetición a nivel de todo el ciclo básico y que tenían más de 400 estudiantes. En 2018 se incorporó el uso del índice de vulnerabilidad³¹, elaborado por la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa del CES, que considera variables como matrícula, resultados e indicadores sociales (CES, 2018). A partir de este índice no solo se sugiere en qué liceos implementar este programa, sino cuántas horas se incorporarán a cada centro. La inclusión de los centros seleccionados es obligatoria, salvo excepciones que presentaran una propuesta alternativa.

Una vez instalado el programa, los centros eligen a los estudiantes que participarán de las tutorías. La selección de los estudiantes puede considerar también a aquellos que pasaron con “bueno” desde primaria, que repitieron primero de ciclo básico o que tienen previas.

²⁹ No se presenta el programa Becas de Acceso a la Continuidad Educativa, ya que consiste en becas otorgadas por el Ministerio de Educación y Cultura a alumnos de hogares con dificultades socioeconómicas, y no contribuye a un diferencial en la asignación de recursos salariales del centro educativo.

³⁰ Se asignan tutorías en las siguientes materias: Historia, Geografía, Física, Biología, Inglés, Química, Literatura e Idioma Español.

³¹ Antes se utilizaba el índice de nivel socioeconómico de primaria, que resultaba muy ineficiente, ya que la población que asiste a los liceos suele ser más heterogénea que la que asiste a las escuelas.

PROGRAMA URUGUAY ESTUDIA

El Programa Uruguay Estudia busca promover la culminación de ciclos y el apoyo a la continuidad educativa. Está dirigido a personas jóvenes y adultas que han dejado de asistir a la educación formal pero están próximas al egreso. La forma de intervención es a través de tutorías que implican encuentros presenciales entre el estudiante y un docente tutor asignado por cada curso que realice.

Según sea el ciclo, el Programa Uruguay Estudia presenta tres propuestas distintas. Para cursar educación media básica se presenta en el marco del ciclo básico tutorado Plan 2009, ofreciendo tutorías para el cursado libre tutorado. Está orientado a personas mayores de 21 años que no hayan culminado el ciclo (MEC, 2018)³². Para la culminación de la educación media básica está dirigido a estudiantes del primer año de la educación media superior que tengan asignaturas pendientes del ciclo anterior y presenten riesgo de continuidad educativa. Para la culminación de la educación media superior está dirigido a personas mayores de 18 años que no han culminado el ciclo y tengan como máximo cuatro asignaturas pendientes.

Las tutorías pueden ser complementadas con becas de apoyo económico, quedando a consideración de la comisión que estudia las solicitudes. Este programa está presente en todos los departamentos del país.

COMPROMISO EDUCATIVO³³

Este programa se desarrolla desde el año 2011 y depende directamente del CODICEN³⁴. Uno de los principales objetivos del programa es apoyar la trayectoria para mejorar los resultados y promover la culminación de la educación media superior.

Se trabaja con aquellos centros que están por encima del promedio de repetición. También se prioriza a los estudiantes con mayor riesgo de desvinculación y se tiene en cuenta el componente territorial, es decir, intentar que los centros de zonas cercanas tengan una oferta similar para evitar el corrimiento masivo de estudiantes entre ellos. Luego de seleccionar y priorizar a los liceos se arma una lista de postulantes y posteriormente se trabaja junto a los inspectores invitando a los centros a participar.

La propuesta consta de tres componentes: un acuerdo educativo, una beca de estudio y espacios de referencia entre pares³⁵. Participan un docente seleccionado del liceo, un articulador de cercanía y un docente de Progresía de la Universidad de la República. Las figuras pedagógicas que trabajan en el marco de este programa en el centro son un articulador pedagógico y referentes pares —estudiantes de nivel terciario, universitarios y de formación docente—. El articulador pedagógico es un docente del centro al que se

³² Para poder acceder a estas horas, el docente deberá tener como mínimo ocho horas de docencia directa en el centro.

³³ Datos tomados de <http://www.compromisoeducativo.edu.uy/sitio/> (diciembre de 2020).

³⁴ De acuerdo a las entrevistas realizadas, la aplicación de un programa que depende del CODICEN es muy diferente a la de aquellos que dependen del CES. En el primer caso el margen de autonomía del CES en la aplicación del programa se reduce considerablemente.

³⁵ El MEC se encarga del costo de las becas y las otras instituciones involucradas en el programa (ANEP, CES, Ministerio de Desarrollo Social y Universidad de la República) se encargan de otros costos.

le suman diez horas en su cargo y que articula con los referentes pares y la comunidad académica del centro, el articulador de cercanía cumple la función de intermediario entre la unidad de gestión del programa y el centro educativo.

El centro participa activamente en la selección de los estudiantes, las becas se asignan considerando el Índice de Carencias Críticas³⁶ y cada liceo seleccionado cuenta con un mínimo de 10 becas y un máximo de 700.

El programa se encuentra en todos los departamentos, excepto Cerro Largo, Durazno, Flores, Lavalleja y Rocha. Si bien no se ha establecido un límite de edad, no se contempla la implementación del programa en turnos nocturnos.

³⁶ Este índice fue elaborado en 2008 en el marco de un convenio entre el Ministerio de Desarrollo Social y la Universidad de la República, con el propósito de seleccionar a los hogares en situación de mayor vulnerabilidad socioeconómica de forma de definir a la población elegible de las Asignaciones Familiares del Plan de Equidad (AFAM-PE). Posteriormente fue utilizado para determinar la población objetivo de varios programas sociales (MIDES, 2013).

MATRÍCULA DEL CENTRO, TAMAÑO Y CANTIDAD DE GRUPOS

La matrícula en secundaria, junto con la consideración de las posibilidades edilicias y la normativa en torno a la cantidad de estudiantes por grupo, determina la cantidad de grupos en cada ciclo educativo y en cada orientación de bachillerato, lo que, a su vez, determina el número de horas de docencia directa que requiere cada centro por asignatura. La asignación de docentes en cargos de docencia indirecta (como adscriptos, profesores orientadores pedagógicos, profesores orientadores bibliográficos) se determina, entre otros factores, en función de un ratio deseable de grupos por docente (CES, 2010; INEEd, 2016c).

La definición de la matrícula para el año siguiente se comienza a planificar aproximadamente desde octubre del año anterior en la Sala Departamental de Directores³⁷, con la participación de la inspección, las Unidades Coordinadoras Departamentales de Integración Educativa y la Dirección Sectorial de Integración del CODICEN. Esta última hace la distribución definitiva de los estudiantes entre centros, considerando los cupos por liceo. La definición de la matrícula se realiza teniendo en cuenta también los planes de cada centro y, dado que determina la cantidad de grupos definitivos, en su definición también participa la bipartita³⁸.

Los centros tienen margen de autonomía para decidir el agrupamiento de alumnos en clases, así como también para establecer algunas estrategias para los que presenten dificultades. No obstante, de acuerdo a las entrevistas realizadas, existe un límite de estudiantes por grupo (28 en ciclo básico y 30 en bachillerato). Pueden darse situaciones excepcionales como salones que no admiten más de 25 o clases con estudiantes con necesidades especiales. En el caso de que la capacidad edilicia esté al límite, se ha recurrido a la incorporación de aulas móviles o se ha llegado a pensar alternativas en otros centros de la zona. Más allá de esto, en general, se intenta satisfacer la demanda existente en cada liceo, es decir, se busca permitir que el adolescente pueda elegir el centro al cual concurrir.

³⁷ Se trata de un órgano deliberante con facultad de iniciativa y funciones consultivas técnico-pedagógicas y de coordinación del funcionamiento del liceo en el área. Trabaja en coordinación con la inspección y la Sala Nacional de Directores, que es un órgano deliberante y asesor permanente integrado tanto por directores como por subdirectores. Las salas departamentales están integradas por los directores y pueden participar también los subdirectores. Están en funcionamiento, formalmente, desde 1994 (circulares del CES n.º 3.166/13, n.º 2.468/01LRR, expediente 10.536/01 y n.º 2.176/94).

³⁸ Ámbito de trabajo conjunto entre la FENAPES y el CES.

CATEGORÍAS DE LOS CENTROS³⁹

Los centros educativos de enseñanza secundaria se agrupan en cuatro categorías de acuerdo a su matrícula y a otras características como ser liceo rural o departamental. Uno de los principales objetivos de esta clasificación consiste en responder de forma adecuada al volumen de matrícula y a los requerimientos de los centros para su funcionamiento, y fijar una estructura piramidal que facilite la organización del sistema y las carreras docentes de los directores.

En 1998 se actualizó la clasificación de los liceos y en el año 2013 se hizo una recategorización general que entró en vigencia en 2014. Si bien con algunas modificaciones puntuales (cambios en algunos liceos), a partir de ese año las categorías indicadas en 2013 siguen vigentes⁴⁰.

CUADRO 1 CATEGORÍAS DE CENTROS

Categoría	Cantidad de alumnos y modalidad de centro que incorpora
1ra.	Establecimientos con más de 1.000 alumnos y todos los liceos departamentales
2da.	Establecimientos con 500 a 999 alumnos
3ra.	Establecimientos con 250 a 499 alumnos, todos los liceos de tiempo completo y los liceos rurales
4ta.	Establecimientos con hasta 249 alumnos

Fuente: elaboración propia a partir de datos del acta ext. 16, resolución n.º 2 del CES, 2013.

La categoría del centro determina el salario del equipo de dirección (directores y subdirectores). Los equipos de la primera categoría son los que perciben mayores salarios, y estos disminuyen a medida que aumenta la categoría. En ese sentido, la asignación de una categoría que no dependa exclusivamente de la matrícula del liceo, como es el caso de los liceos departamentales, los rurales o los de tiempo completo (a los que se les suele asignar una categoría mayor a la que les correspondería por matrícula), estaría funcionando como un incentivo para cubrir esos cargos. Esto último al menos para el equipo de dirección, que es el que recibe un diferencial salarial.

³⁹ Información obtenida de la circular n.º 2.353/98/NV; el acta n.º 16, resolución 8 de 1998; el acta ext. n.º 16, resolución 2 de 2013.

⁴⁰ Información tomada del acta del ext. 16, resolución n.º 2 del CES del año 2013, la circular del CES n.º 1.863/88/AT del año 1998 y la circular n.º 2.353/98/NV RC. 82/10/98 y el acta 16, resolución n.º 8 de 1998.

Además de asignar personal docente y no docente, los consejos de educación distribuyen partidas monetarias directamente a los centros para ser gestionadas por estos. Se asigna una partida de “caja chica”⁴¹ mensual que varía de acuerdo a la categoría del liceo con el objetivo de comprar insumos de limpieza y papelería (los liceos de primera categoría reciben una partida mayor y los de cuarta categoría reciben la menor partida).

La caja chica es de montos muy reducidos y apenas cubre los requerimientos mínimos de material de limpieza o arreglos menores, sin dejar espacio en general para materiales educativos y aún menos para equipamiento. Son fondos propios que oscilan entre 2.000 y 6.000 pesos mensuales y se reponen 11 veces al año. Ocasionalmente se asignan partidas monetarias a los centros para inversiones menores. En el marco de algunas modalidades educativas, como tiempo completo o programas complementarios como el Programa Uruguay Estudia, se asignan partidas para alimentación o vestimenta (INEEd, 2016d). No obstante, este trabajo se enfoca en los gastos realizados para contratación de personal docente y no docente, dejando a un lado los gastos corrientes o inversiones.

⁴¹ De acuerdo a las entrevistas, hace aproximadamente diez años que este monto no se actualiza, ni siquiera por un índice de precios del consumo.

CONFORMACIÓN DE EQUIPOS EN LOS LICEOS

La estructura básica para la organización interna de los liceos incluye al equipo de dirección, a los docentes y a otros cargos de docencia indirecta como adscriptos, preparadores, profesores orientadores pedagógicos, profesores orientadores bibliográficos, entre otros, que dependen de los directores. El equipo de dirección está integrado al menos por un director y un subdirector liceal, que son cargos del escalafón docente, pero no están a cargo de asignaturas en el aula. Los docentes dependen directamente de ellos, y son quienes ejercen la docencia directa en las diferentes asignaturas que conforman los planes de estudio que se ofrecen en los centros (MEC y OEI, 1993).

Todos los centros educativos cuentan con secretarías que funcionan como apoyo a la gestión y, por lo tanto, al equipo de dirección, en donde se realizan funciones administrativas y tienen un secretario como titular. Estos son cargos de funcionarios de gestión, y además de los secretarios se incluyen auxiliares, administrativos, oficiales, entre otros. Otros cargos que conforman los equipos en los liceos son los psicólogos, trabajadores sociales, educadores, quienes forman parte del equipo multiprofesional. El equipo de dirección también cuenta con asesores⁴² con quienes trabajan en contacto frecuente (MEC y OEI, 1993).

La distribución de los cargos de docencia directa e indirecta afecta la asignación de los recursos entre los centros educativos por dos vías: 1) por la cantidad de docentes (que afecta directamente el gasto de cada centro), que está determinada por los cargos que se crean y por el sistema de elección de horas que posibilita que se complete el cargo, y 2) por la remuneración de los docentes, que está determinada por características personales como titulación, antigüedad y carga horaria. También la distribución de los funcionarios no docentes o de gestión afecta a la asignación de recursos de los centros educativos por las mismas dos vías: 1) por la cantidad de cargos que se cubren, y 2) por su remuneración, que varía según grado y antigüedad. A continuación, se analizan ambas vías para docencia directa, por un lado, y para docencia indirecta y funcionarios de gestión, por otro.

⁴² Los asesores del equipo de dirección se componen por el Consejo de Orientación Educacional (docentes de la institución elegidos por el director entre aquellos de mayor antigüedad y calificación), la sala general de profesores y las salas de profesores por asignaturas, y los profesores coordinadores de asignaturas.

DOCENCIA DIRECTA

Los docentes que ejercen la docencia directa en el ámbito público pueden hacerlo con carácter efectivo, interino o suplente. La efectividad implica el derecho a la unidad docente (20 horas de clase, pero sin radicación permanente en un centro educativo) en la educación secundaria. El carácter interino significa que la persona está ocupando un cargo vacante y cesa cuando se provee el cargo por concurso o el 28 de febrero de cada año. Ser suplente implica que se está reemplazando a un titular temporalmente ausente y se cesa en el cargo a su reintegro (ANEP, 2015).

La efectividad en el cargo se alcanza mediante concurso (de méritos o de méritos y oposición) y permite gozar de una serie de derechos, como la estabilidad en el cargo. La salida de un determinado puesto puede deberse a la jubilación o a la movilidad lateral o vertical (Labadie, Mizala, Retamoso, Operti y Romaguera, 2006), mientras que la destitución está regida por las causales constitucionales de “omisión, ineptitud o delito” (Patron y Vaillant, 2012).

Salvo excepciones, los docentes no pueden desempeñar en el ente más de 48 horas semanales de labor, sean estas de docencia directa, indirecta o cargos de gestión.

La asignación del personal docente a los centros educativos se realiza de manera centralizada y básicamente depende de la elección que realizan los propios docentes, previa definición de la oferta educativa que se implementará en cada centro. Para esto, es necesario conocer la disponibilidad de horas, que se presenta anualmente y por departamento, y que se construye a partir de la oferta educativa, la cantidad de grupos y la diversidad de propuestas. Para la elección se identifican las horas por asignatura, por centro y por turno⁴³.

SALARIO DOCENTE

Los salarios docentes se componen de una serie de rubros: el salario básico y otros rubros que otorgan compensaciones por diferentes motivos, entre los cuales la antigüedad suele ser la más importante (ascenso de grado). De esta forma, el gasto total en salarios por centro depende principalmente de la cantidad de docentes, su antigüedad y la cantidad de horas asignadas.

Más allá de los incrementos salariales basados en la antigüedad, existen otros incentivos o compensaciones salariales, que son básicamente primas por presentismo y por titulación. También existen pagos diferenciales por el trabajo en los Planes 2009 o 2012. Asimismo, existen pagos asociados al ciclo educativo, específicamente un diferencial por desempeñarse en el segundo ciclo de enseñanza media, aunque este último tiende a eliminarse (INEEd, 2016b).

Los docentes efectivos de educación secundaria poseen un sistema escalafonario que comprende siete grados (en orden ascendente), y una forma de ascenso fuertemente marcada por la antigüedad. Este sistema de ascensos se ajusta a las siguientes normas:

⁴³ Más adelante se aborda con mayor detalle el tema de la elección de horas.

a) permanencia de un mínimo de cuatro años en cada grado; b) obtención de un puntaje mínimo por antigüedad calificada en el grado, que comprende aptitud docente, antigüedad y actividad computada, y c) aprobación de los cursos que se disponga y reglamente para cada cargo.

El ingreso del docente efectivo al escalafón se hace en el grado 1, aunque si ya ejerció docencia sin efectividad, en cargos interinos o suplentes, en el mismo subescalafón y área, se le computan los períodos correspondientes para su antigüedad escalafonaria. La efectividad se obtiene por concurso y los grados se ordenan por un puntaje otorgado por la Junta Calificadora⁴⁴.

DOCENCIA INDIRECTA

El personal de apoyo en los centros o los distintos cargos de docencia indirecta que apoyan a la actividad de docencia directa lleva adelante diversas tareas desde gestionar el centro, como lo hace el equipo de dirección, hasta brindar apoyo técnico en las bibliotecas, preparar el laboratorio o buscar fortalecer los vínculos con las familias y la comunidad.

Estos cargos docentes afectan el costo salarial por centro a través de las características del docente, siendo partidas como la antigüedad o el presentismo las que más influyen en la diferencia salarial entre cargos.

EQUIPO DE DIRECCIÓN

En cada centro educativo, de acuerdo a la normativa, debe haber al menos un director y un subdirector⁴⁵, quienes pueden tener radicado su cargo en un centro⁴⁶ o decidir año a año sobre su traslado a otro. Dependiendo del tamaño (matrícula) del centro y de los turnos que ofrece, podrá tener uno o dos subdirectores más. Un centro grande, de más de 1.500 estudiantes, debería tener un equipo de dirección compuesto por un director, dos subdirectores y varios secretarios (INEEd, 2016d).

En la circular n.º 1.980 del CES de 1990 se detallan las responsabilidades de los directores. Estos tienen que dirigir al centro y bajo sus potestades se encuentran los aspectos docentes, técnicos, económicos, sociales, humanos y administrativos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, son responsables de que se cumplan las pautas, directrices y los principios básicos de la educación. Responden jerárquicamente al inspector de Institutos y Liceos (INEEd, 2016d; MEC y OEI, 1993).

Las pautas generales sobre las potestades de subdirectores y secretarios de los liceos están definidas en la circular n.º 1.624 del año 1979. Los cargos de subdirector tienen entre sus potestades apoyar a la labor de los directores, lo que implica, entre otras cosas, suplantarlos

⁴⁴ El puntaje debe ser mayor a 51 en un máximo de 140. El ordenamiento de los docentes se realiza a través de un índice compuesto de los siguientes indicadores: grado, antigüedad calificada, aptitud docente, antigüedad en el grado actual y antigüedad como docente (Labadie et al., 2006).

⁴⁵ Aunque en la práctica los centros con menos de 500 estudiantes pueden no tener subdirector.

⁴⁶ Solo en el caso de los directores o subdirectores efectivos.

cuando no están en los centros y conocer al detalle el funcionamiento liceal. Los secretarios tienen la responsabilidad administrativa de las oficinas liceales y del personal de servicio y, por lo tanto, de la higiene del centro. Responden directamente al director y en su ausencia al subdirector.

Los cargos de dirección tienen una estructura escalafonaria independiente de la de los docentes, basada en el tamaño del centro que dirigen u otras características (categoría del liceo) y en el tipo de cargo (dirección o subdirección). A los cargos directivos se puede acceder a través de un concurso en el que pueden participar docentes efectivos a partir del tercer grado y con el curso de director aprobado. Un director efectivo puede permanecer en el mismo centro, salvo que expresamente decida cambiar. Puede suceder que queden cargos vacantes, que no son cubiertos por los concursos o cuyo titular esté con algún tipo de licencia. En este caso asume de forma interina hasta el 28 de febrero el subdirector que precede en el orden escalafonario o, si no hay, el docente de mayor antigüedad en el liceo (ANEP, 2015).

La escala salarial de los directores y subdirectores se determina según la categoría del centro. La retribución de ambos está asociada a dicha clasificación y aumenta un 5% por cada cambio de categoría, remunerándose mejor a quienes están al frente de centros educativos de mayor tamaño o de liceos departamentales, de tiempo completo o rurales. No obstante, en el salario influyen también las horas asignadas a cada cargo. Para los directores y subdirectores, titulación y antigüedad no afectan el salario. A partir del 1º de marzo de 2018 los directores de centros de dos o más turnos pueden decidir definir su cargo como de “dedicación permanente”, no pudiendo acumular horas de docencia directa⁴⁷. Si optan por esto, perciben el equivalente a 48 horas en su grado, y deben destinar, en promedio, ocho horas semanales a cubrir la ausencia de docentes en su establecimiento. En el caso de los directores de liceos departamentales, dichas horas se destinan a la tarea de coordinación del sistema de educación secundaria del respectivo departamento (ANEP, 2015).

Al igual que para los docentes, no existen incentivos para que los directores elijan trabajar en algún tipo de centro específico (por ejemplo, de contextos más desfavorables), con excepción de alguna remuneración diferenciada por la categoría del centro.

En la carrera docente, el director sigue avanzando, aumentando de grado cada cuatro años de trabajo (y reconociéndose esta antigüedad si regresa a ejercer docencia directa). No obstante, a los efectos del cobro, se le paga de acuerdo a la categoría del liceo. Como director, su grado queda fijo.

⁴⁷ Los cargos de dirección, subdirección y secretarios tienen la incompatibilidad de ejercer la docencia directa en el mismo centro en donde forman parte del equipo de dirección. Si el director opta por la dedicación permanente, ni siquiera podría tomar horas de docencia directa en otro centro. Hay excepciones, pudiéndose aceptar que un director o subdirector tome horas de docencia directa fuera del centro en donde ejercen ese cargo (ANEP, 2015).

CUADRO 2

CATEGORÍAS DE COBRO DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES

Grado 1	Subdirector de liceo de tercera categoría
Grado 2	Subdirector de liceo de segunda categoría
Grado 3	Subdirector de liceo de primera categoría, director de liceo rural, director de cuarta categoría (un turno diurno o nocturno, dos o más turnos o dedicación permanente), director de servicios docentes especiales B (Museo y Observatorio de educación secundaria)
Grado 5	Director de tercera categoría (un turno nocturno, dos o más turnos o dedicación permanente), director de servicios docentes especiales A (Biblioteca, Tecnología y Cátedra Alicia Goyena de educación secundaria)
Grado 6	Director de segunda categoría (un turno nocturno, dos o más turnos o dedicación permanente)
Grado 7	Director de primera categoría (dos o más turnos o dedicación permanente), director de liceo departamental (dedicación permanente)

Fuente: INEEd (2016a).

OTROS CARGOS DE DOCENCIA INDIRECTA

La definición y asignación de los otros cargos de docencia indirecta se da mediante diferentes mecanismos, desde la implementación en el centro de diferentes modalidades o planes que incluyen estas figuras docentes de acompañamiento hasta la cantidad de grupos de un centro, que determina la cantidad de adscriptos que según la normativa deberá tener ese centro. Para la asignación de estos docentes se generarán instancias de designación de horas siguiendo listas de prelación o criterios en donde se valúen los méritos de los postulantes, de manera similar a como se hace con la docencia directa.

Las figuras más relevantes de docencia indirecta son: adscriptos, profesores orientadores bibliográficos y profesores orientadores pedagógicos. En términos normativos estos cargos se determinan considerando un ratio deseable de grupos por docente⁴⁸ (CES, 2010; INEEd, 2016d).

Asimismo, los liceos de tiempo completo y de tiempo extendido contemplan a nivel normativo la inclusión de figuras pedagógicas consideradas como docencia indirecta. Estos cargos pueden ser ocupados por docentes que ya cuentan con horas de docencia directa en el centro, al igual que sucede con los otros cargos de docencia indirecta ya mencionados. Los liceos de tiempo extendido cuentan con talleres luego del horario de clase, y deben tener un coordinador de talleres y un cargo de profesor orientador pedagógico. Los liceos de tiempo completo deben tener un cargo de profesor orientador pedagógico, un coordinador de talleres, un equipo socioeducativo, además de preparadores de laboratorio y un profesor orientador bibliográfico (circular n.º 3372/17).

⁴⁸ Un adscripto cada tres o cuatro grupos, pudiendo existir una diferencia en la asignación por ciclo y, en ocasiones, para bachillerato se puede llegar a asignar un adscripto cada seis grupos y un profesor orientador bibliográfico o profesor orientador pedagógico cada cinco grupos, aproximadamente

OTRAS HORAS DE DOCENCIA INDIRECTA

Horas de acompañamiento de las trayectorias estudiantiles⁴⁹

Las horas de acompañamiento a las trayectorias estudiantiles están destinadas a asegurar las necesidades de cada centro en materia de acompañamiento de los alumnos para prevenir la deserción. El cuerpo docente reunido en coordinación y el equipo de dirección liceal establecen las tareas de estas horas en el centro, consensuan criterios y nombres de los docentes que desempeñan esas horas⁵⁰. De acuerdo a las entrevistas realizadas, estas horas son distribuidas a los centros por el inspector coordinador regional, previa sistematización de los pedidos y necesidades de los centros y considerando la vulnerabilidad de los estudiantes. A las inspecciones regionales llega un monto total de horas para la región, que son las que luego serán distribuidas entre los centros. Se cumplen en régimen de 45 minutos.

Horas de apoyo⁵¹

Las horas de apoyo se utilizan para cubrir necesidades del centro como vacantes o suplencias. Se determina un total por región y el inspector coordinador regional las asigna por centro. Deberán cubrir horas de apoyo a la dirección, al laboratorio, entre otras, lo que se traduce en las funciones de ayudante adscripto, ayudante preparador, profesor orientador pedagógico, profesor orientador bibliográfico, cuando no existan cargos designados o persistan situaciones fundadas que lo ameriten. Se cumplen en régimen de 60 minutos⁵².

Tanto las horas de acompañamiento de las trayectorias estudiantiles como las de apoyo revisten carácter interino o suplente. Además, se remuneran en el grado de los docentes designados⁵³.

Espacio Curricular Abierto

El Espacio Curricular Abierto, dirigido a ciclo básico, se implementa a través del Plan reformulación 2006. Se concreta a través de proyectos de trabajo adecuados al contexto propio y específico de cada comunidad educativa (CES, s. f.-a).

⁴⁹ De acuerdo a las entrevistas realizadas, se considera que el objetivo de la asignación de estas horas no fue cumplido, ya que se suelen repartir de acuerdo a la antigüedad de los docentes y no en función del perfil docente.

⁵⁰ Ver la circular del CES n.º 2.973 del año 2010.

⁵¹ De acuerdo a las entrevistas realizadas, la distribución regional de estas horas no fue eficiente, ya que hay regiones que terminan asignando más horas de las que tienen o las asignan inequitativamente.

⁵² Ver el acta 8, resolución n.º 4 del CES del año 2017.

⁵³ Ver el Anexo con el detalle de la asignación de estas horas para 2017.

FUNCIONARIOS DE GESTIÓN

Como se mencionó previamente, el equipo de trabajo de los liceos está conformado por docentes que ejercen la docencia directa, indirecta y un grupo de funcionarios de gestión que no pertenecen al escalafón docente. Estos trabajadores pueden ser auxiliares de servicio, personal administrativo, profesionales o especialistas técnicos. De acuerdo a las entrevistas realizadas, estos equipos no se llegan a completar en todos los liceos.

En 1986 se crearon las áreas de compensación como apoyo en el proceso de aprendizaje, y a los estudiantes con mayores dificultades (con comportamiento inadecuado, bajo rendimiento, repeticiones reiteradas, entre otras) se los derivaba allí. Desde el año 1993 se decidió cambiar la modalidad de trabajo y se comenzó a pensar en equipos multidisciplinarios⁵⁴ que funcionen como apoyo a los centros de estudios y que comiencen a trabajar junto a los profesores orientadores pedagógicos y a otros docentes con formaciones especializadas como médicos, asistentes sociales o psicólogos. Ese mismo año comienzan algunas experiencias de trabajo de psicólogos en algunos liceos de Montevideo y Canelones y en 1994 se hacen llamados para asistentes sociales, de radicación en los centros también (Menza, Faillace, Bentos y Vidal, 2012).

En 2007 se estableció la radicación de cargos de psicólogos y asistentes sociales efectivos en liceos de los 19 departamentos. Además, se proveyeron cargos interinos de educadores sociales y psicopedagogos. Estos cargos comenzaron a ser completados en 2008 (Menza et al., 2012).

Estos cargos se asignaron con el fin de conformar equipos multidisciplinarios (hoy equipos multiprofesionales) que trabajen mediando y acompañando a las instituciones educativas en las diversas problemáticas que se presentan en la convivencia cotidiana y que influyen en el bienestar y aprendizaje de los estudiantes. La tarea que realiza este equipo está marcada por la inclusión y trabaja en conjunto con el Departamento Integral del Estudiante del CES⁵⁵.

A pesar de no tener cargos radicados en el centro, todos los liceos del país cuentan con la asistencia de equipos multiprofesionales, ya sea por contacto con otros centros con los que comparten este recurso o porque las inspecciones regionales cuentan con uno de estos equipos que se traslada al centro en donde sea necesaria su presencia. Existe una Comisión de Equipos Interdisciplinarios que articula y asesora el trabajo de los técnicos, coordina con los equipos de dirección liceal, las salas de directores y los inspectores de institutos y liceos (CES, 2010).

⁵⁴ En el marco del proyecto Liceos de seguimiento especial en zona de riesgo (Menza et al., 2012).

⁵⁵ Por más información, visitar: <https://www.ces.edu.uy/index.php/departamento-integral-del-estudiante>.

SISTEMA DE ELECCIÓN DE HORAS

Es relevante considerar la distribución de los recursos docentes entre centros educativos, ya que de eso dependerá efectivamente el costo salarial de cada uno. La asignación de docentes a los centros educativos del sistema público depende de la elección que ellos mismos realizan y del sistema de vacantes.

Esta elección depende de un sistema de jerarquización que está fuertemente marcado por la antigüedad, la efectividad y la calificación de los docentes. El ordenamiento de los docentes en la lista de prelación por la que tendrán derecho a elegir las horas se realiza a partir de un índice integrado por diversas variables como: antigüedad calificada, grado, aptitud docente, antigüedad en el grado actual y como docente, y considerando si se trata de efectivos o interinos⁵⁶ (INEEd, 2016d; Labadie et al., 2006). En caso de que en la elección de horas regular no se cubra un cargo en un centro, se recurre a un suplente o a las horas de apoyo, que tienen una lógica más flexible. Las horas de apoyo se asignan directamente a los centros según sean las necesidades que los inspectores identifiquen en diálogo con los directores.

De este modo, el docente es quien toma la decisión sobre el centro educativo al que ingresa y las horas que trabajará en él, siempre que se lo permita el orden en que se encuentra en la lista de prelación de elección de horas. En este proceso, las direcciones de los centros no intervienen (INEEd, 2016d). Existen determinados planes de estudio o modalidades educativas a través de los que se asignan al docente horas de coordinación. Cuando se asignan por planes de estudio, se prevé que sean utilizadas en reuniones de coordinación del liceo, ya sea con otros docentes o con la dirección. Las horas de coordinación no son las mismas para todos los planes de estudio e incluso hay algunos que no las contemplan; esta situación hace que se den diferencias en las horas que asume un docente dependiendo del plan de estudio del que se trate⁵⁷.

Los docentes con mayor antigüedad, efectivos y con mayores grados de calificación tienen derecho a ser los primeros en tomar horas y tienden a elegir los centros educativos de contextos socioeconómicos más favorables (INEEd, 2016b). Tal como plantea Petit (2019), el sistema de elección de horas incide en la forma en que se distribuyen los docentes titulados y efectivos, y genera una pauta regresiva en la distribución de los recursos, ya que las propuestas de contextos más vulnerables suelen tener a los menos formados y, por ende, menos remunerados, lo que genera un menor gasto de parte del sistema en dicha oferta. Además, dado el sistema de elección de horas y el alto peso de las preferencias individuales de los docentes en su elección de cargo, es posible deducir que las consecuencias de la falta de docentes de nivel medio impacta en mayor medida en los centros educativos que atienden a los estudiantes con mayor vulnerabilidad, con mayores necesidades educativas, ubicados en la periferia o localidades pequeñas.

⁵⁶ Para la elección de horas, los docentes interinos siempre equivalen a un grado 1.

⁵⁷ Por mayor información sobre las horas de coordinación, ver el cuadro A.13 del Anexo. También consultar la circular n.º 2.973 del CES de 2010.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La dotación de recursos de un liceo público en Uruguay está determinada por múltiples factores que actúan de forma conjunta. La conformación definitiva de los equipos humanos en los liceos es el elemento de mayor peso. Esto responde tanto a la cantidad de cargos asignados, así como a las horas definidas para cada cargo y los salarios que reciben quienes los ocupan. Todos estos elementos están fuertemente determinados por la previsión de la matrícula estudiantil.

Asimismo, la definición de los planes de estudio, las modalidades educativas y los programas complementarios presentes en el centro, así como la cantidad de grupos, son elementos de peso en la definición de la creación de cargos y horas docentes y, en determinados casos, también inciden en las remuneraciones.

La categoría del liceo también incide en las remuneraciones, específicamente en las del equipo de dirección. Las características de los estudiantes también cumplen un rol en la asignación de recursos, dado que existen algunos programas específicos que se implementan para cierta población, como estudiantes con extraedad o con vulnerabilidad.

En este sentido, la descripción realizada en el presente documento identifica los criterios normativos que, *a priori*, deberían ser considerados para asignar personal a los centros, aunque en la práctica no todos se implementan.

Si bien la normativa regula varios de los aspectos mencionados, no es lo suficientemente amplia como para contemplar todos los elementos. Un ejemplo de esto es la instancia de designación de horas docentes, que está fuertemente condicionada por la decisión de cada docente. También sucede que la normativa no siempre está actualizada (es el caso de las categorías de los centros educativos, los salarios y montos de “caja chica”).

Para este análisis se tiene en cuenta que una determinada asignación de recursos es producto de una combinación de diferentes tipos de decisiones, desde aspectos institucionales, que definen la cuantía global del recurso a ser distribuido y las reglas de asignación a los actores involucrados, hasta las respuestas de los diversos actores de la comunidad educativa ante las decisiones previas. Si bien los aspectos normativos de la asignación de recursos determinan gran parte de la asignación efectiva, esta también puede verse influenciada por las acciones de gestores, docentes, funcionarios, proveedores y otros.

ANEXO

INFORMACIÓN DE PLANES DE ESTUDIO

PLAN 2009

Se compone de tres módulos con ocho docentes cada uno:

- módulo 1, Formación para la Ciudadanía y el Trabajo, Matemática, Idioma Español, Inglés, Historia, Informática, Biología y Música;
- módulo 2, Formación para la Ciudadanía y el Trabajo, Matemática, Idioma Español, Inglés, Historia, Geografía, Biología y Dibujo, y
- módulo 3, Formación para la Ciudadanía y el Trabajo, Matemática, Inglés, Historia, Geografía, Física, Química y Literatura.

El plan se conforma con 13 docentes para el ciclo completo, correspondientes a 13 asignaturas.

PLAN 2012

CUADRO A.1
PERSONAL ASIGNADO AL PLAN 2012

Rol	Horas semanales contratadas por grupo	Número de personas para tres grupos	Horas semanales contratadas para tres grupos
Gestión del plan	No aplica	5	No aplica
Coordinador	No aplica	2	No aplica
Producción (en aula)	75:20 horas	16	226 horas
Coarticulador	12 horas	3	36 horas
Matemática	5 horas	1	15 horas
Idioma Español	5 horas	1	15 horas
Formación para la Ciudadanía y el Trabajo	5 horas	1	15 horas
Biología	5 horas	1	15 horas
Física	5 horas	1	15 horas
Química	5 horas	1	15 horas
Historia	5 horas	1	15 horas
Geografía	5 horas	1	15 horas
Literatura	5 horas	1	15 horas
Dibujo	5 horas	1	15 horas
Música	5 horas	1	15 horas
Educación Física	5 horas	1	15 horas
Inglés	3:20 horas	1	10 horas
Total Plan 2012 ciclo básico	75:20 horas	23	226 horas

Fuente: adaptación propia a partir de AGEV-OPP (AGEV-OPP, 2013a) y CES (s. f.-b).

PROPUESTA 2016

Se trata de un plan estructurado con asignaturas anuales y semestrales que propone cursar el ciclo básico en tres años.

CUADRO A.2

ASIGNACIÓN DE HORAS CURRICULARES POR ASIGNATURA (PRIMER Y SEGUNDO AÑO)

Materia	Horas aula	Grupos espejo	Horas total	Anual/semestral
Razonamiento Lógico Matemático	5	2	10	A
Comunicación Lingüística	5	2	10	A
Inglés	4	2	8	A
Educación Física y Recreación	3	2	6	A
Biología	4	1	4	S
Expresión (o Educación) Visual y Plástica	4	1	4	S
Historia	4	1	4	S
Geografía	4	1	4	S
Ciencias Físicas	4	1	4	S
Educación Sonora y Musical	4	1	4	S

Nota: los docentes de las materias semestrales deberán trabajar en los grupos espejo de primero y segundo.
Fuente: adaptación propia a partir del acta 54, resoluciones n.º 102 y n.º 78 del CES de 2016.

CUADRO A.3

ASIGNACIÓN DE HORAS CURRICULARES POR ASIGNATURA (TERCER AÑO)

Materia	Horas aula	Grupos	Horas total	Anual/semestral
Razonamiento Lógico Matemático	4	1	4	A
Comunicación Lingüística	3	1	3	A
Inglés	3	1	3	A
Taller de Informática	2	1	2	A
Biología	4	1	4	S
Física	4	1	4	S
Química	4	1	4	S
Historia	4	1	4	S
Geografía	4	1	4	S
Formación Ciudadana	4	1	4	S
Educación Física	3	1	3	S
Educación Sonora y Musical	3	1	3	S
Literatura	3	1	3	S
Educación Visual y Plástica	3	1	3	S

Fuente: adaptación propia a partir del acta 54, resoluciones n.º 102 y n.º 78 del CES de 2016.

CUADRO A.4
ASIGNACIÓN DE HORAS DE FIGURAS PEDAGÓGICAS

Clase/aula	Coordinación	Tutoría
Todas las que correspondan por la propuesta	3 + las horas asignadas por otro plan	2 (1 por curso)
Talleristas	1	

Fuente: adaptación propia a partir del acta 54, resoluciones n.º 102 y n.º 78 del CES de 2016.

Nota 1: las horas no se pueden fragmentar.

Nota 2: los talleres que se dan son Recreación, Expresión Artística, TIC, Comunicación, Periodismo y Mundo del Trabajo.

CUADRO A.5
PLAN DE ESTUDIO Y HORARIO SEMANAL

Modalidad de liceo	Descripción	Plan	Horario semanal
Común	Liceo con una oferta educativa tradicional.	Plan reformulación 2006 – bachillerato	36 horas (cuarto) 34 horas (quinto y sexto)
		Plan reformulación 2006 – ciclo básico	39 horas
		Plan 2012 – ciclo básico	15 horas
		Plan 2013 – ciclo básico	34 horas (primero y segundo) 32 horas (tercero)
		Propuesta 2016 – ciclo básico	29 horas (primero y segundo) 30 horas (tercero)
Con turno nocturno	Liceos que ofrecen turno nocturno a sus estudiantes.	Plan 1994 Martha Averbug – bachillerato	35 horas
		Plan 1996 – ciclo básico	25 horas
		Plan 2009 – ciclo básico	18 horas (primero) 17 horas (segundo y tercero)
Tiempo completo	Se ofrece solo para estudiantes de ciclo básico y en turnos diurnos. Centro con horario completo en donde además de las clases curriculares se ofrecen tutorías y talleres, entre otros. Sus docentes cuentan con horas de permanencia.	Plan reformulación 2006 – ciclo básico	40 horas
Tiempo extendido	Se ofrece tanto en ciclo básico como en bachillerato diversificado. Se complementan las clases curriculares con talleres ofrecidos a contraturno. Sus docentes cuentan con horas de permanencia.	Plan reformulación 2006 – ciclo básico	41 horas
Rural	Liceos ubicados en zonas rurales del país. Se ofrece tanto ciclo básico como bachillerato diversificado. Se caracteriza por tener matrículas muy bajas.	Plan reformulación 2006 – ciclo básico más Actividades Adaptadas al Medio	45 horas (primero y segundo) 42 horas (tercero)
		Plan reformulación 2006 – bachillerato diversificado	36 horas (cuarto y quinto) 34 horas (sexto)
Centro educativo integrado	Liceos que se encuentran ubicados en el mismo lugar físico que centros de enseñanza primaria.	Plan reformulación 2006 – ciclo básico	45 horas (primero y segundo) 42 horas (tercero)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del CES.

Nota 1: el horario semanal puede variar debido a la participación en programas complementarios como el Programa Uruguay Estudia o Tutorías del CES, que incluyen horas extra de tutorías.

Nota 2: en turno nocturno se incluyen los planes que solo se ofrecen en el turno nocturno (este turno también puede incluir el Plan reformulación 2006 de ciclo básico y bachillerato diversificado que están contemplados en la fila de liceos comunes).

INFORMACIÓN DE MODALIDADES EDUCATIVAS

TIEMPO EXTENDIDO

CUADRO A.6
ASIGNACIÓN DE HORAS

Aula	Coordinación	Tutorías	Atención a padres, articulación con redes territoriales y con la comunidad, corrección y preparación de materiales didácticos	Total horas por tiempo extendido
Hasta 5	1	-	-	1
6 a 10	2	-	-	2
11 a 15	3	-	-	3
16 a 19	4	-	-	4
20 o más	4	4	2	10

Fuente: adaptación propia a partir de CES (CES, s. f.-a).

CUADRO A.7
ASIGNACIÓN DE HORAS DE FIGURAS PEDAGÓGICAS

Figura	Horas	Comentarios
Profesor orientador pedagógico	40	Si se trata de un centro con tutorías, se asignan 30 horas a los centros con una matrícula mayor a 500, y en estos liceos trabaja en estrecha colaboración con el profesor coordinador pedagógico.
Coordinador de talleres	30	-
Tallerista	50 (por centro)	El equipo docente distribuye estas horas en acuerdo con el coordinador de talleres y en función de las características de la propuesta y de los intereses de los estudiantes. Se incluye una hora semanal para coordinar con los docentes y los otros talleristas, que se descuenta de las 50 horas.

Fuente: adaptación propia a partir de CES (CES, s. f.-a).

Nota: el taller se desarrolla en unidades de 90 minutos (la unidad de tiempo pedagógico es la hora de docencia directa de 45 minutos).

TIEMPO COMPLETO

CUADRO A.8
ASIGNACIÓN DE HORAS DE FIGURAS PEDAGÓGICAS

Horas de aula	Horas de coordinación	Horas de tiempo completo	Total horas
1-5	1	2	3
6-10	2	3	5
11-15	3	5	8
16-20	4	6	10

Fuente: adaptación propia a partir de CES (CES, s. f.-a).

Nota 1: las horas de coordinación se eligen con horario fijo en el acto de elección (se distribuyen en dos días, dos horas cada día).

Nota 2: las horas de tiempo completo se asignan al docente (además de las de aula) para trabajar en la modalidad de tiempo completo.

Para los liceos de tiempo completo se organiza la elección de horas de manera de que el docente elija preceptivamente toda la carga horaria de su asignatura, de acuerdo con las pautas generales de elección de horas y en la medida que lo habilite la situación particular de cada centro.

LICEOS RURALES Y CENTROS EDUCATIVOS INTEGRADOS

Se incluyan o no en agrupamientos, todas las propuestas de educación media básica presentan asignaturas comunes en su estructura curricular: Matemáticas, Idioma Español y Lengua, Historia, Geografía, Biología, Física y Química. Otras comparten estas asignaturas y también Informática o Taller de Informática, Educación Visual y Plástica o Dibujo, Educación Física y Taller de Educación Sonora.

Hay un promedio de tres asignaturas por día con una unidad horaria/clase de 45 minutos.

CUADRO A.9
CARGAS HORARIAS SEMANALES POR ASIGNATURA Y ÁREA

Asignatura	Semipresencial	Liceo rural
Comunes de base	7 (primero)	16 (primero y segundo)
	9 (segundo a cuarto)	10 (tercero)
Ciencia y Tecnología	2 (primero)	22 (primero y segundo)
	8 (segundo y tercero)	21 (tercero)
	9 (cuarto)	Actividades Adaptadas al Medio: 6 (primero y segundo) y 3 (tercero)
Expresión	7 (primero a tercero)	4 (primero a tercero)
	5 (cuarto)	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ANEP (2014).

Nota 1: las asignaturas comunes de base son Idioma Español, Matemática, Inglés e Informática.

Nota 2: las asignaturas de ciencia y tecnología son Historia, Geografía/Ciencias Sociales, Ciencias Físicas, Biología/Ciencias de la Naturaleza, Física, Química/Ciencias Físico-Químicas y Formación Ciudadana.

Nota 3: las asignaturas de expresión son Taller de Educación Sonora, Educación/Expresión Visual y Plástica, Dibujo, Educación de la Sexualidad y Educación Física.

INFORMACIÓN DE OTRAS PROPUESTAS EDUCATIVAS

AULAS ALTERNATIVAS EN LÍNEA⁵⁸

Aulas alternativas en línea está enfocado a ciudades o zonas geográficas que no cuentan con el docente en el aula, ya sea por vacaciones o ausencias ocasionales de docentes y estudiantes. Este proyecto se comenzó a implementar en 2015, con alcance tanto para estudiantes de ciclo básico como de bachillerato diversificado. Trata de capitalizar lo que el estudiante conoce de sus redes sociales y llevarlo al aula, y utiliza plataformas netamente educativas. Conjuga clases por videoconferencias y plataformas educativas diseñando una nueva fórmula de enseñanza-aprendizaje. Las clases las dan los “tutores virtuales” y se contempla la videoconferencia una hora por semana.

Retoma algunas de las prácticas que ya se habían implementado como la “exoneración de asignaturas”. Entre sus principales objetivos se encuentra facilitar la continuidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

⁵⁸ Información obtenida de: expedientes 12548/15, 5373/16, 8552/16 y el acta n.º 29 resolución 17 y <https://www.ces.edu.uy/index.php/designaciones-2017n-2/22427-actos-eleccion-aulas-alternativas-en-linea-atencion-coded-pais>.

Implica el acompañamiento del grupo en sus horas sin profesor, lo que se lleva adelante mediante dos figuras: un referente liceal y un docente tutor de la asignatura. El grupo y el referente liceal deben asistir a la Sala de informática o utilizar sus computadoras personales una vez a la semana en sus horas sin profesor para acceder a un conjunto de módulos temáticos en línea (creados por los docentes en el portal Uruguay Educa). Este trabajo es apoyado por un tutor virtual de la asignatura previamente designado, quien asesorará al referente liceal sobre los módulos a utilizar para grupos del Plan reformulación 2006. El programa utiliza dispositivos tecnológicos del Plan Ceibal.

CUADRO A.10

ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO Y HORAS A ASIGNAR

Actor	Horas a asignar	Rol
Inspección docente		Asesorar, supervisar, evaluar y difundir.
Espacio de Educación y TIC		Articular, supervisar, informar y difundir, evaluar y administrar en el uso de las TIC.
Dirección liceal		Designar al referente liceal (profesor orientador en informática y tecnología educativa o, en su defecto, adscripto u otro).
Coordinador del proyecto		Articular trabajo de tutores virtuales y referentes liceales, supervisar al tutor y acompañar en forma presencial en los liceos.
Tutor de asignatura	4 horas semanales mensuales por grupo/ 6 horas semanales para los cursos en los que no existen módulos de aprendizaje ya diseñados	Interactuar con referentes liceales y estudiantes, estar disponible para consultas, responder dudas a los estudiantes mediante los foros, recomendar diferentes itinerarios de aprendizaje en función de la situación de cada grupo.
Referente liceal		Acompañar y supervisar el trabajo de los estudiantes, facilitarles el acceso a la plataforma, mantener comunicación fluida con el coordinador y el tutor, controlar la asistencia de los estudiantes al aula.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de <https://www.ces.edu.uy/index.php/designaciones-2017n-2/22427-actos-eleccion-aulas-alternativas-en-linea-atencion-coded-pais>.

Nota 1: el tutor de asignatura deberá cumplir una hora presencial en horario fijo y en acuerdo con el coordinador del proyecto por cada grupo; si a alguno de los grupos que tiene a cargo se le asigna profesor, podrá ir a otro; la designación de los tutores se hace por tres meses.

Nota 2: en los casos en los que el tutor tiene seis horas, se promueve que dediquen dos horas al trabajo con estudiantes mediante videoconferencia.

CICLO BÁSICO SEMIPRESENCIAL⁵⁹

Este programa está dirigido a adolescentes y jóvenes que viven en áreas rurales y no disponen de una oferta educativa cercana a su lugar de residencia con la que iniciar o continuar estudios en la educación media básica. Es una propuesta anual con un calendario flexible en función de los requerimientos de las zafras y de las inclemencias climáticas. Se cursa por asignatura, con instancias presenciales y de trabajo en línea⁶⁰.

Se crean dos figuras que participan de estas propuestas: el coordinador pedagógico-administrativo (encargado, entre otras tareas, de articular con los equipos técnicos

⁵⁹ Existe el común y el rural. Información obtenida de los expedientes del CES 8493/17 y 8494/17.

⁶⁰ Los docentes diseñan sus cursos para el trabajo en plataforma. Se trata de espacios de formación con propuestas compartidas por los sectores del conocimiento y los talleres del sector socioproductivo en los que se promueva el trabajo colaborativo, tanto a nivel de los docentes como de los estudiantes.

disponibles en el territorio y de ofrecer tutorías presenciales) y el docente tutor. El coordinador pedagógico-administrativo es docente de la institución y se le asignan 20 horas de acompañamiento pedagógico a la trayectoria estudiantil para este cargo.

El ciclo tiene una duración de tres años. Las asignaturas se encuentran agrupadas en sectores del conocimiento y se incluye al sector socioproductivo. Se lleva adelante a través del trabajo articulado de los docentes: se promueve la alternancia del trabajo en línea con los docentes del liceo sede y con instancias de trabajo presencial con un tutor referente.

INFORMACIÓN SOBRE FIGURAS PEDAGÓGICAS Y PRINCIPALES CARGOS

CUADRO A.11
PLAN DE ESTUDIO, FIGURAS PEDAGÓGICAS Y COMPENSACIONES SALARIALES POR TIPO DE LICEO. 2017

Tipo de liceo	Descripción	Plan - ciclo	Figuras pedagógicas	Compensaciones salariales
Común	Liceo con una oferta educativa tradicional	Plan reformulación 2006 – bachillerato diversificado	No corresponde	Horas de coordinación
		Plan reformulación 2006 – ciclo básico	No corresponde	Horas de coordinación
		Plan 2012 – ciclo básico extraedad (semestral)	Tres coarticuladores	Cobran como ciclo 5 – cargo docente de 15 horas reloj fijas
		Plan 2013 – ciclo básico extraedad	No corresponde	Horas de apoyo
Con turno nocturno	Liceos que ofrecen turno nocturno a sus estudiantes	Propuesta 2016 – ciclo básico	Coordinador de talleres, talleristas	No corresponde
		Plan 1994 Martha Averbug – bachillerato diversificado	No corresponde	Horas de apoyo
		Plan 1996 ciclo básico – bachillerato diversificado extraedad	No corresponde	No corresponde
Tiempo completo	Se ofrece solo para estudiantes de ciclo básico y en turnos diurnos. Centro con horario completo en donde además de las clases curriculares se ofrecen tutorías y talleres, entre otros. Sus docentes cuentan con horas de permanencia.	Plan 2009 – ciclo básico adultos (semestral)	No corresponde	Cobran como ciclo 5, horas de coordinación
		Plan reformulación 2006 – ciclo básico	Profesor orientador pedagógico, profesor orientador bibliográfico, psicólogo, trabajador social, psicopedagogo, talleristas, tutores	Horas de permanencia
Tiempo extendido	Se ofrece tanto en ciclo básico como en bachillerato diversificado. Se complementan las clases curriculares con talleres ofrecidos a contra turno. Sus docentes cuentan con horas de permanencia.	Plan reformulación 2006 – ciclo básico	Profesor orientador pedagógico, coordinador de talleres, talleristas	Horas de permanencia

Rural	Liceos ubicados en zonas rurales del país. Se ofrece tanto ciclo básico como bachillerato diversificado. Se caracteriza por tener matrículas muy bajas.	Plan reformulación 2006 – ciclo básico más Actividades Adaptadas al Medio	No corresponde	No corresponde
		Ref. 2006-BD	No corresponde	No corresponde
Centro educativo integrado	Liceos que se encuentran ubicados en el mismo lugar físico que centros de enseñanza primaria.	Ref. 2006-CB	No corresponde	No corresponde

Fuente: elaboración propia a partir de datos del CES, varios años; AGEV-OPP (AGEV-OPP, 2013b, 2013a); ANEP (ANEP, 2014, 2015); ONSC (2010); circular n.° 3212/14/rt RC 46/1/14; circular n.° 2259/96/LSM; circular n.° 2240/96/GMP RC 3/03/96; complemento circular n.° 2884; modelo curricular RC 81/5/11, y acta n.° 54 resolución 102 del 2016.

Nota 1: en las figuras pedagógicas existe una diferencia entre las que obligatoriamente deben estar por ser parte de un plan o modalidad educativa y aquellas que se incorporan por programas específicos o temporalmente (por ejemplo, tutores).

Nota 2: existen compensaciones salariales para todos en forma de pagos por presentismo.

Nota 3: en turno nocturno se incluyen los planes que solo se ofrecen en el turno nocturno (este turno también puede incluir el Plan reformulación 2006 de ciclo básico y bachillerato diversificado que están contemplados en la fila de liceos comunes).

Nota 4: tanto los liceos rurales como los centros educativos integrados cuentan con las horas código 68 utilizadas en general para cubrir cargos vacantes o actividades extracurriculares (estas horas no constituyen compensaciones salariales propiamente dichas).

CUADRO A.12

DESCRIPCIÓN DE LOS ESCALAFONES DOCENTES Y NO DOCENTES CONSIDERADOS

Escalafón	Descripción
A Personal técnico profesional	Comprende los cargos y contratos de función pública a los que solo pueden acceder los profesionales, liberales o no, que posean título universitario expedido, registrado o revalidado por las autoridades competentes y que corresponda a planes de estudio de duración no inferior a cuatro años.
C Administrativo	Comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas relacionadas con el registro, clasificación, manejo y archivo de datos y documentos, y el desarrollo de actividades, como la planificación, coordinación, organización, dirección y control, tendientes al logro de los objetivos del servicio en el que se realizan, así como toda otra actividad no incluida en los demás escalafones.
D Especializado	Comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas en las que predomina la labor de carácter intelectual, para cuyo desempeño fuere menester conocer técnicas impartidas normalmente por centros de formación de nivel medio o en los primeros años de los cursos universitarios de nivel superior. La versación en determinada rama del conocimiento deberá ser acreditada en forma fehaciente.
F Servicios auxiliares	Comprende los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas de limpieza, portería, conducción, transporte de materiales o expedientes, vigilancia, conservación y otras tareas similares.
H Docente	Comprende los cargos y funciones de ese organismo declarados docentes por ley o por sus órganos competentes.

Fuente: elaboración propia a partir de la Ley n.° 15.809/1986.

CUADRO A.13

PRINCIPALES CARGOS Y COMPETENCIAS: DOCENCIA DIRECTA, INDIRECTA Y FUNCIONARIOS DE GESTIÓN

Cargo	Descripción
Docencia directa	
Profesor de asignatura	Encargado del dictado de las clases regulares que se ofrecen por materia en cada plan de estudio.
Profesor tutor	Encargado de las tutorías que ofrecen tanto algunas modalidades como programas. En los casos en que sea posible se propone una acción conjunta con el profesor coordinador pedagógico.
Tallerista	Encargado de dictar los talleres que ofrecen tanto algunas modalidades como programas.

Docencia indirecta	
Director/subdirector	Las direcciones y subdirecciones liceales se encargan de la conducción del centro en los siguientes aspectos: docente, técnico, económico, social humano y administrativo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Son responsables del cumplimiento de pautas, directrices y principios básicos de la educación, teniendo presente el marco normativo vigente. Estos cargos dependen de la Inspección de Institutos y Liceos (MEC y OEI, 1993).
Profesor adscripto	Referente de uno o varios grupos sin estar a cargo de ninguna asignatura en particular. Además, cumple funciones docentes y puede realizar tareas administrativas por indicación del director. Dentro de sus tareas está controlar la entrada y salida de los estudiantes del establecimiento, pudiendo solicitar a la dirección sanciones cuando correspondan. Son responsables de registrar la información de los estudiantes sobre inasistencias, antecedentes escolares, de salud, entre otros. Asimismo, asisten a las reuniones de profesores de los grupos a su cargo para aportar información que les sea requerida. Se comunican con las familias de los estudiantes ante su inasistencia, sanción o entrega de boletín de calificaciones
Profesor orientador pedagógico	Docente que coordina entre diferentes actores: familia, instituciones locales y comunidad. Trabaja en conjunto con los profesores tutores y participa en los proyectos educativos, en especial en las instancias de coordinación. Se espera que sea dinamizador del trabajo pedagógico y promotor de la formación continua de los docentes. Además de en los liceos de tiempo completo y tiempo extendido, debería estar en los liceos con tutorías. Depende jerárquicamente del director del centro.
Profesor orientador bibliográfico	Su responsabilidad principal es brindar apoyo técnico a las bibliotecas y salas multimedia de los liceos.
Profesor ayudante preparador de laboratorio	Responsable de que el laboratorio se encuentre en condiciones apropiadas para el desarrollo de las clases. Coordina con los docentes de ciencias.
Profesor orientador en informática y tecnología educativa	Responsable de la sala de informática (anteriormente este cargo se llamaba encargado del laboratorio de informática). Responsable de que la sala de informática se encuentre en condiciones apropiadas para el desarrollo de las clases.
Coarticulador	Cargo vinculado al seminario praxis del Plan 2012 del ciclo básico. Su principal función incluye introducir los problemas reales y desafíos genuinos de su campo de conocimiento, en el marco de los intereses del proyecto liceal.
Profesor coordinador pedagógico	Sustituye a los referentes pedagógicos del Proyecto de Impulso a la Universalización de la Educación Básica. Trabaja con los docentes y tutores del centro planificando el trabajo y el intercambio de materiales entre distintos actores. Es una figura que solo se incorpora a los liceos con tutorías.
Coordinador de talleres	Coordina las actividades de los talleristas, diseña, planifica y coordina la ejecución de propuestas socioeducativas, artísticas, recreativas y deportivas. Participa en instancias de articulación comunitaria en conjunto con la dirección institucional.

Funcionarios de gestión y profesionales

Educador social	Personal técnico profesional. Desarrolla tareas en donde existen proyectos de ciclo básico tutorado u otros dispositivos que exijan un acompañamiento más cercano. Articula en el territorio con los agentes locales y realiza un trabajo en red y coordinado con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Forma parte del equipo multiprofesional.
Psicólogo	Personal técnico profesional. Forma parte del equipo multiprofesional.
Asistente social	Personal técnico profesional. Forma parte del equipo multiprofesional.
Administrativo	Tareas de tipo administrativo. Incluye a los secretarios del centro.
Auxiliar	Cargo de servicios auxiliares.
Oficial	Cargo de oficios. Desarrolla tareas de tipo físico.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del CES, varios años; AGEV-OPP (AGEV-OPP, 2013b, 2013a); CES (CES, s. f. -a); oficio n.º 538/12 RC: 77/12/12; acta 71 resolución 8 de 2017; circular n.º 1980/90/EB; circular n.º 1624/79/SA RC 87/21/79, y circular n.º 2077/92/MCB RC 42/2/92.



CUADRO A.14
HORAS DE COORDINACIÓN Y TUTORÍAS POR PLAN. 2017

		Coordinación		Tutoría	Observaciones
		Coordinación común		Coordinación de centro	
Plan reformulación 2006	2 a 5 horas	1	2	----	Si el docente opta por ciclo básico y bachillerato se priorizan las horas de coordinación de centro en ciclo básico. Las horas se cumplen donde tiene la mayor carga horaria, si da clases en más de un centro. Si tiene ciclo básico rural y urbano se prioriza rural.
	6 a 10 horas	2		----	
	11 a 15 horas	3		----	
	16 o más horas	4		----	
Plan 2009	2 horas por docente		---	----	
Plan 2012	No se asigna coordinación				
Plan 2013	1 hora semanal mensual por asignatura y por nivel			---	Hay excepciones en algunas materias
Plan 1994 - Martha Averbug	No se asigna coordinación				
Plan 1996	No se asigna coordinación				
Propuesta 2016	Docente	3 por grupo (6 en total)	---	1 por curso (2 en total)	Todos los docentes deben tomar dos grupos por lo tanto se les asigna el doble de horas.
	Talleristas	1	---	----	Estas horas de coordinación se les suman sin importar la cantidad de horas que tengan asignadas.
		Coordinación común		Horas por tiempo completo	----
TC	1-5	1	2	---	---
	6 a 10 horas	2	3	---	---
	11 a 15 horas	3	5	---	---
	16 a 20 horas	4	6	---	----
		Coordinación común		Horas por tiempo extendido	
Tiempo extendido	Hasta 5 horas	1	---	---	---
	6 a 10 horas	2	---	---	---
	11 a 15 horas	3	---	---	---
	16 a 19 horas	4	---	---	---
	20 o más	4	2	4	----

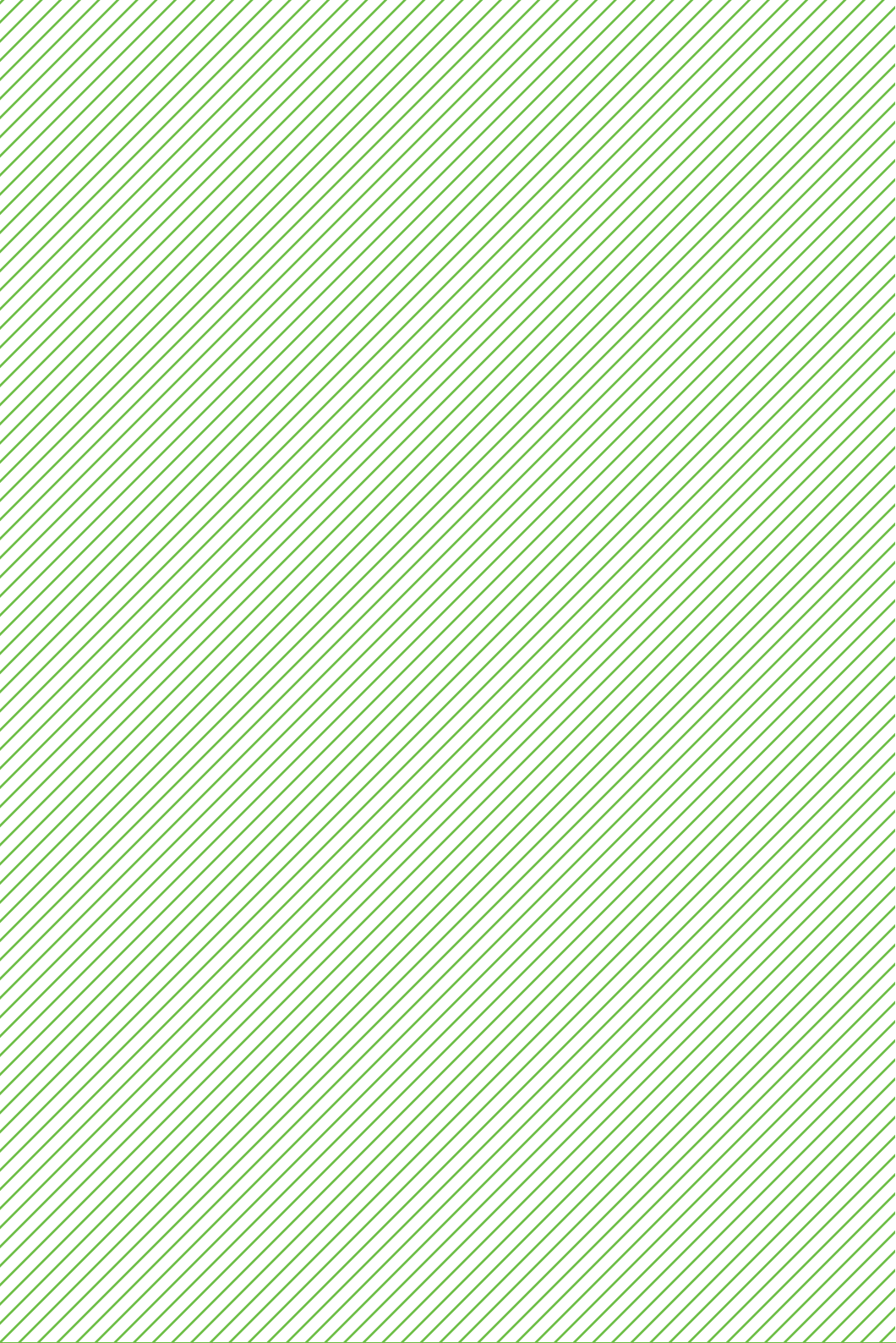
Fuente: elaboración propia a partir de datos del acta n.º 68, resolución 28 de 2017 y CES de 2016.

Nota: las horas por tiempo completo y extendido incluyen la atención a padres, articulación con redes territoriales y con la comunidad, corrección y preparación de materiales didácticos.


BIBLIOGRAFÍA

- AGEV-OPP. (2013a). *Intervención Plan 2012 Ciclo Básico Nocturno Estudiantes Extraedad (15 a 20 años)*. Montevideo.
- AGEV-OPP. (2013b). *Plan 2009 del Ciclo Básico para jóvenes, adultos y estudiantes con condicionamientos laborales y/o de salud*. Montevideo.
- ANEP. (2014). *Universalización de la Educación Media Rural*. Montevideo.
- ANEP. (2015). *Estatuto del Funcionario Docente*. Montevideo.
- ANEP. (2017). *Rendición de cuentas 2016*. Montevideo.
- CASTRO, L., HERNÁNDEZ, M. Y OREIRO, C. (2019). Mecanismos de elaboración, aprobación y asignación del presupuesto para la ANEP en Uruguay. *Propuesta Educativa*, 28(52), 97-110.
- CES. (s. f.-a). *Extensión del tiempo pedagógico* (p. 18). p. 18. Montevideo: CES.
- CES. (s. f.-b). *Modelo Curricular - Plan 2012 - Ciclo Básico para alumnos extraedad (de 15 a 20 años)* (p. 6). p. 6. Montevideo: CES.
- CES. (2010). *Memoria CES 2005-2010*. Montevideo: CES.
- CES. (2018). *Clasificación de centros educativos según la condición de vulnerabilidad de sus estudiantes*. Montevideo.
- GUADALUPE, C. (2015). *Contar para que cuente: una introducción general a los sistemas de información educativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- INEEd. (2016a). *Los salarios docentes en Uruguay: estructura y evolución reciente*. Recuperado de <https://www.ineed.edu.uy/images/pdf/salarios-docentes.pdf>
- INEEd. (2016b). *Los salarios docentes en Uruguay (2005-2014)*. Recuperado de https://www.ineed.edu.uy/images/Los_salarios_docentes_en_uruguay_2005-2014.pdf
- INEEd. (2016c). *Panorama de los programas educativos en 2012 y 2014*. Recuperado de <https://www.ineed.edu.uy/images/pdf/panorama-programas-ed.pdf>
- INEEd. (2016d). *Revisión de políticas para mejorar la efectividad del uso de los recursos educativos. Informe país - Uruguay*. Recuperado de https://www.ineed.edu.uy/images/Informe_Uruguay.pdf
- INEEd. (2019). *Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2017-2018*. Recuperado de <https://www.ineed.edu.uy/images/ieeu/2017-2018/pdf/Informe-sobre-el-estado-de-la-educacion-en-Uruguay-2017-2018.pdf>

- INEED. (2021). Un análisis de la asignación de recursos humanos a los liceos públicos de Uruguay. Recuperado de <https://www.ineed.edu.uy/images/publicaciones/informes/Un-analisis-de-la-asignacion-de-recursos-humanos-a-los-liceos-publicos.pdf>
- LABADIE, G., MIZALA, A., RETAMOSO, A., OPERTTI, R. y ROMAGUERA, P. (2006). *Gestión educativa, remuneraciones e incentivos. Análisis comparado de las experiencias de Chile y Uruguay* (N.º 20). Montevideo.
- MEC. (2018). *Panorama de la educación 2017*. Montevideo: MEC.
- MEC y OEI. (1993). *Sistema Educativo Nacional de Uruguay: 1993*. Montevideo: MEC y OEI.
- MENZA, G., FAILLACE, M., BENTOS, L. y VIDAL, C. (2012). *Equipos interdisciplinarios origen, evolución y aportes. Proyectos y Programas en el marco de las Reformas del Consejo de Educación Secundaria 1994 - 2009*. Montevideo.
- MIDES. (2013). *¿Qué es el índice de carencias críticas?* Montevideo.
- MORDUCHOWICZ, A. (2000). La Equidad del Gasto Educativo: Viejas desigualdades, diferentes perspectivas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23, 165-186.
- ONSC. (2010). *Texto ordenado de normas sobre funcionarios públicos (TOFUP)*. Montevideo.
- OREALC/UNESCO. (2007). El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe. *REICE - Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(3), 1-21.
- PATRON, R. y VAILLANT, M. (2012). Presupuesto y logros educativos: claves para entender una relación compleja. El caso uruguayo. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 21(1), 203-228.
- PETTIT, S. (2019). *El déficit de docentes de educación media en Uruguay: un problema postergado por las políticas educativas*. Universidad de la República.
- UIS-UNESCO. (2008). *Una Mirada al interior de las escuelas primarias: estudio comparativo realizado en el marco del proyecto de indicadores mundiales de educación; resumen ejecutivo; 2008*. Montreal: UNESCO.



ineed.edu.uy

-  [ineed.uy](#)
-  [ineed_uy](#)
-  [ineeduy](#)
-  [ineeduy](#)
-  [ineed-uy](#)