

Plan estratégico

2013-2016

Documento nº 3

Estructura orgánica

Comisión Directiva del Instituto Nacional de Evaluación Educativa:

Prof. Álex Mazzei (presidenta)

Dra. Carmen Caamaño

Dr. Andrés Peri

Lic. Marcelo Ubal

Dra. María Inés Vázquez

Dirección ejecutiva:

Mag. Pedro Ravela

*Versión aprobada por Comisión directiva el 28 de febrero de 2013.

**En las publicaciones del INEEEd se utiliza el masculino genérico por un criterio de economía de lenguaje y para que su lectura sea más fluida, sin ninguna connotación discriminatoria.

Índice

1. Conducción.....	4
2. Equipos técnicos.....	7
3. Equipos de apoyo administrativo	10
4. Órganos asesores.....	12
5. Organigrama previsto	14

1. Conducción

De acuerdo con lo establecido legalmente, la conducción del INEEd corresponde a la Comisión Directiva, integrada por seis miembros designados por el Poder Ejecutivo. Dos miembros, entre ellos el presidente, son propuestos por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC); otros dos miembros son propuestos por la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP); el quinto es propuesto por la Universidad de la República y el sexto por las instituciones de educación privada. El mandato de los directores tiene una vigencia de cuatro años, renovable por una sola vez.

El INEEd es una institución pública de derecho no estatal. Esto significa que es plenamente autónoma en su accionar. Se vincula con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Educación y Cultura. Tiene presupuesto propio establecido por Ley. El personal que trabaja en el INEEd se rige por el derecho laboral privado, no son funcionarios públicos.

La Comisión Directiva tiene como atribuciones establecidas por ley:

- i. administrar, distribuir y fiscalizar los recursos económicos del Instituto;
- ii. celebrar convenios con instituciones públicas o privadas;
- iii. designar el personal dependiente, fijar sus retribuciones y disponer su cese; y
- iv. establecer el régimen del personal dependiente.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Funcionamiento de la Comisión Directiva, esta tiene, además, los cometidos de:

- i. definir la estructura organizativa del INEEd;
- ii. definir el Plan de Acción para el período;
- iii. acordar con el director ejecutivo el cronograma de acciones a desarrollar;
- iv. aprobar el programa de investigaciones a llevar a cabo por el Instituto y
- v. determinar las condiciones de contratación del personal técnico que actuará en el INEEd.

De acuerdo con el mencionado reglamento, la representación jurídica del INEEd es ejercida por su presidente, actuando conjuntamente con cualquier otro miembro de la Comisión. En ausencia o impedimento del presidente, dicha representación será ejercida por tres miembros de la Comisión actuando de manera conjunta.

La Comisión Directiva designa, a través de un llamado público, al director ejecutivo, cuyas responsabilidades son:

- i. elaborar y someter a consideración de la Comisión Directiva los planes, programas y presupuesto del Instituto;
- ii. coordinar los diferentes recursos humanos y equipos de trabajo del INEEEd con el fin de que se cumpla adecuadamente los fines del Instituto;
- iii. elaborar la planificación general del período de cuatro años previsto en la Ley para el mandato de la Comisión Directiva;
- iv. elaborar los Planes Operativos Anuales y someterlos a la Comisión Directiva para su aprobación;
- v. informar y acordar con la Comisión Directiva todo lo pertinente al cumplimiento de los planes aprobados;
- vi. planificar y dirigir la preparación de todos los informes públicos o internos del Instituto, incluyendo los previstos en la Ley General de Educación y otros que la Comisión Directiva apruebe y estime convenientes;
- vii. planear, programar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones y actividades que el Instituto realice para el debido cumplimiento de las funciones que le competen, de conformidad con lo establecido en la Ley General de Educación;
- viii. supervisar la actuación y producción de los equipos técnicos correspondientes;
- ix. promover el relacionamiento con otras entidades que forman parte del sistema nacional de investigación e innovación y organismos internacionales, actuando como articulador entre la institución y las demás entidades;
- x. participar en las reuniones de la Comisión Directiva y de los comités, consejos, grupos de trabajo u otras formas de participación externa al INEEEd que la Comisión Directiva apruebe;
- xi. presentar a consideración de la Comisión Directiva el plan de recursos correspondiente a los planes aprobados;
- xii. responsabilizarse de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros del INEEEd;
- xiii. asesorarse y dar seguimiento a las actuaciones legales relativas a todas las actividades del INEEEd;
- xiv. presentar a la Comisión Directiva, dentro de los tres primeros meses de cada año, el informe de actividades y los estados financieros del ejercicio anterior;

- xv. promover la asistencia técnica y financiera de organismos o agencias nacionales e instituciones internacionales, tendientes a apoyar acciones y programas en beneficio de la evaluación de la educación;
- xvi. construir y mantener un clima de trabajo positivo, respetuoso de los derechos de las personas y que permita el mayor desarrollo de sus capacidades; y
- xvii. representar al Instituto cuando le sea requerido.

El director ejecutivo depende jerárquicamente de la Comisión Directiva, en forma directa o a través de su Presidencia.

Una vez que el INEEd haya alcanzado un cierto grado de desarrollo y sus equipos técnicos y administrativos estén en funcionamiento pleno, se procederá a la designación de una Dirección Técnica y una Dirección Administrativa, que asistirán a la Dirección Ejecutiva coordinando los equipos y actividades de sus respectivas áreas.

2. Equipos técnicos

El área técnica del INEEed estará organizada en torno a “unidades” interdisciplinarias conectadas, con equipos flexibles vinculados a proyectos o estudios concretos. Todo integrante del área técnica del INEEed estará adscripto a uno o varios proyectos concretos, en carácter de responsable, investigador o asistente. Al cierre de cada proyecto el personal será asignado a otro proyecto, en la medida en que su desempeño sea evaluado como satisfactorio.

La evaluación del personal tendrá en cuenta tanto el cumplimiento general de cada proyecto como el aporte y desempeño individuales en la realización de tareas y productos.

A lo largo del período 2013-2016, progresivamente, el área técnica del Instituto se organizará en torno a cinco unidades de trabajo, que se enumeran a continuación, junto con sus principales tareas. Las unidades de trabajo están relacionadas con las diferentes líneas de trabajo, a excepción del Informe sobre el Estado de la Educación en Uruguay, que será fruto del trabajo de todas las unidades. Cada unidad tendrá un director y, en la medida de lo necesario, uno o varios directores de Proyecto.

2.1. Unidad de Investigación y Estudios Educativos

Esta unidad tendrá una conformación multidisciplinaria (educación, sociología, economía, entre otras) y combinará en sus estudios abordajes cualitativos y cuantitativos. Tendrá un rol principal en la elaboración del IEEuy, al que aportará estudios específicos sobre temáticas que serán definidas a partir de las demandas de las políticas educativas y las preocupaciones de diferentes actores educativos. Algunos de los estudios serán llevados adelante directamente por la unidad, en tanto que otros serán implementados a través de convenios con otras instituciones o de la contratación de investigadores independientes. En todos estos casos, los equipos de la unidad serán responsables de la elaboración de términos de referencia y/o especificaciones técnicas, así como de ejercer el rol de contraparte técnica.

2.2. Unidad de Estadística e Indicadores

Esta unidad tendrá como tareas principales la elaboración de un sistema de indicadores que den cuenta de manera amplia de la situación educativa y la articulación de las estadísticas educativas en el país. Para ello articulará su trabajo con las unidades de estadística de la ANEP y el MEC, así como con el Instituto Nacional de Estadística (INE) y otros organismos gubernamentales de producción de estadísticas. Evaluará la calidad de las estadísticas educativas nacionales y propondrá normas técnicas y mejoras en los procedimientos y modos de reportarlas, para lo cual ofrecerá apoyos y capacitación.

La unidad estará a cargo de la implementación de relevamientos específicos de información para la producción periódica de indicadores, según se indica en la línea de

trabajo 5. Tendrá a su cargo, además, todos los procesamientos de datos estadísticos que se realicen en el INEEEd.

2.3. Unidad de Evaluación de Aprendizajes

Esta unidad tendrá a su cargo el diseño de un sistema de evaluación de aprendizajes alineado con lo estipulado en la línea de trabajo 3, es decir, que permita reportar avances y retrocesos en los logros educativos, así como la realización de estudios longitudinales con valor agregado.

Para ello comenzará por realizar un trabajo de articulación con los equipos de evaluación de aprendizajes de la ANEP y consejos desconcentrados. Durante los primeros dos años el foco de trabajo estará puesto en el diseño del sistema y en la discusión y construcción de acuerdos en torno a los referentes a emplear para la evaluación al final de los principales ciclos educativos.

La conformación de la unidad dependerá de los acuerdos institucionales que se establezcan con la ANEP y de la división de tareas resultante. De ello dependerá la decisión acerca de la necesidad de contar con equipos propios de elaboración de pruebas o simplemente de análisis. En cualquier caso, la unidad brindará apoyo técnico para mejorar la calidad de los procesos de elaboración, aplicación y reporte de resultados de pruebas en la ANEP.

La unidad será responsable, además, de trabajar con las bases de datos de los estudios internacionales en los que participa Uruguay y elaborar informes independientes, propios del INEEEd.

2.4. Unidad de Evaluación de Programas y Proyectos

Esta unidad estará a cargo de las actividades incluidas en la línea de trabajo 4. Se conformará un equipo multidisciplinario especializado en la evaluación de la implementación e impacto de programas, que trabajará en forma coordinada con las demás unidades, especialmente las de indicadores, evaluación de aprendizajes y estudios. Trabjará, por un lado, en el establecimiento de normas técnicas para el diseño de evaluaciones de programas que requieren de inversiones importantes. Por otro lado, desarrollará estudios específicos a través de acuerdos con las unidades ejecutoras de programas. Parte de sus actividades serán realizadas bajo la modalidad de convenios institucionales o contratos con investigadores independientes.

2.5. Unidad de Procesos de Evaluación Educativa

Será un equipo con capacidad para ofrecer, en función de demandas y convenios específicos con los consejos desconcentrados, apoyo técnico altamente calificado para la mejora de los procesos de evaluación al interior de la ANEP, en sus diversas formas:

- i. la calificación de los estudiantes;

- ii. los reglamentos de evaluación de aprendizajes;
- iii. los sistemas de evaluación de los docentes por parte de inspectores y directores;
- iv. los procesos de selección a través de concursos; y
- v. la evaluación de los centros educativos.

Tendrá a su cargo, además, las actividades correspondientes a la línea 7 (sistematización y gestión de conocimiento didáctico práctico). Esto incluye el vínculo y acompañamiento a los grupos de investigación asociados; la organización de eventos y materiales sobre evaluación educativa dirigidos a docentes, directivos y supervisores; el relevamiento sistemático de información sobre experiencias y prácticas educativas innovadoras; y la puesta a disposición de dicha información, de un modo amigable, para el conjunto de la comunidad educativa.

2.6. Unidad de Comunicación y Articulación

Esta unidad tendrá un carácter transversal y central al conjunto de la institución. Tendrá a su cargo la gestión de la imagen institucional, la comunicación pública de informes y actividades del INEEd, la organización de eventos, la constitución y gestión de un Centro de Documentación especializado en evaluación de la educación, y la gestión de las publicaciones del Instituto. Se encargará, además, de la gestión del relacionamiento permanente con actores del sistema educativo y del establecimiento de una red de relaciones interinstitucionales y convenios. Al interior del INEEd, en coordinación con la unidad de gestión de capital humano, promoverá la interacción entre los equipos y la circulación de información.

3. Equipos de apoyo administrativo

El INEEed contará con un área administrativa de dimensiones reducidas, contratando externamente los servicios de asesoría jurídica, contable e informática. Con el crecimiento de la institución se evaluará la conveniencia de incorporar dichos servicios a la estructura institucional. El área administrativa estará organizada inicialmente en torno a dos grandes unidades, una responsable de la gestión de los recursos humanos y otra de la gestión financiera y presupuestal. En el futuro se evaluará la creación de otras unidades, según se indica a continuación.

3.1. Unidad de Gestión del Capital Humano

Esta unidad tendrá a su cargo todo lo relativo a la gestión y administración del talento humano del Instituto, ya que es la contribución de las personas lo que permite alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones. Su tarea central consistirá en buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva; desarrollar programas de capacitación (aprendizaje continuo) y desarrollo; establecer procesos para evaluar el desempeño y políticas de promoción y retención de talentos, entre otros aspectos que serían competencia de esta área.

3.2. Unidad de Gestión de Recursos Financieros

Esta unidad se ocupará de la planificación, ejecución y control de los recursos financieros del Instituto, así como de la rendición de cuentas del uso apropiado de los fondos asignados. Uno de sus objetivos será suministrar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Requiere contar con un equipo de trabajo multidisciplinar (compras, tesorería, contabilidad, presupuesto) con vocación de trabajo colaborativo. Para la realización de estas actividades, incluyendo liquidaciones de sueldos y demás, se contará con el apoyo de un estudio contable externo.

3.3. Unidad de Gestión de Convenios

En un futuro tal vez próximo pueda ser necesario contar con una oficina o equipo a cargo de manejar todo lo relativo a los convenios interinstitucionales y llamados públicos para la contratación de estudios o consultorías. Si bien el contenido de estas actividades deberá ser definido en el área técnica, será necesario llevar adelante el trabajo administrativo relacionado con estas actividades: formular los documentos de convocatoria, contratos y convenios (en consulta con los servicios jurídicos), realizar el seguimiento de plazos de los distintos proyectos, gestionar los pagos en los tiempos oportunos, entre otros aspectos.

3.4. Unidad de Informática

La misión fundamental de la Unidad de Informática es el diseño, implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen la infraestructura informática del INEEed, entendiendo por tales los elementos físicos, lógicos, configuraciones y procedimientos necesarios para proporcionar los servicios informáticos necesarios

para desarrollar las actividades propias del Instituto. En una etapa inicial este servicio será tercerizado. En una etapa de consolidación se puede crear una estructura interna con un equipo de dos o tres personas, incluida la figura de un director de unidad.

3.5. Asesoría Jurídica

Es el área que asesora a la Comisión Directiva y a la Dirección Ejecutiva en todos los aspectos de carácter legal. Este asesoramiento se realizará a través de la contratación de un estudio jurídico externo, que brinde todos los servicios: apoyar al Instituto en todo lo referente a su normativa interna, reglamentos y toda clase de documento vinculado al gobierno del Instituto; orientar al Instituto en el cumplimiento de las normas legales que rigen su funcionamiento, incluyendo los aspectos relacionados con las relaciones laborales y los procedimientos de compras y contrataciones; la atención de toda clase de consultas (verbales o escritas); la redacción de informes; y la confección de contratos y convenios. Incluye el apoyo en negociaciones estratégicas y, si fuese necesario, el asesoramiento en actividades contenciosas.

4. Órganos asesores

La creación de un Consejo Asesor y Consultivo (CAC) fue propuesta por la Comisión de Implantación del INEE. Las funciones propuestas por dicha Comisión fueron: “Asesorar a la Comisión Directiva sobre distintos temas vinculados a la especificidad del Instituto y acercar a la misma la opinión de distintos actores sociales relevantes”.

En su sesión del 5 de diciembre de 2012 la Comisión Directiva resolvió la constitución de este órgano con funciones de asesoramiento y consulta, con la siguiente integración:

- i. un representante del Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP),
- ii. un representante del Consejo de Educación Secundaria (CES),
- iii. un representante del Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP),
- iv. un representante del MEC,
- v. un representante del PIT-CNT,
- vi. un representante de la Coordinadora de Sindicatos de la Enseñanza del Uruguay (CSEU),
- vii. un representante de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU),
- viii. un representante de la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales de Uruguay (ANONG),
- ix. un representante de la Comisión de Educación de la Cámara de Senadores del Parlamento,
- x. un representante de la Comisión de Educación de la Cámara de Representantes del Parlamento y
- xi. dos representantes del Congreso de Intendentes.

Sus actividades y responsabilidades serán:

- i. tomar conocimiento de los planes de trabajo, informes, eventos y actividades que el INEE lleve adelante, así como de las repercusiones de su accionar en el ámbito de origen de cada consejero;
- ii. formular observaciones, recomendaciones y sugerencias al INEE con relación a su plan de trabajo y a sus acciones públicas; y

- iii. hacer llegar a la Comisión Directiva inquietudes y puntos de vista de los actores pertenecientes al sector de origen de cada consejero, tanto con relación a la labor del INEEEd, como con respecto a los temas relevantes para la política educativa nacional.

La pertenencia al Consejo tendrá carácter honorario. Se tomará acta de las observaciones y recomendaciones que se expresen en el seno del Consejo, las que serán remitidas a sus integrantes.

La Presidencia del INEEEd buscará dar curso a las iniciativas del Consejo que entienda pertinentes y viables. Informará al Consejo de lo actuado y/o de las razones por las cuales ciertas iniciativas no sean consideradas pertinentes o viables.

Los consejeros desempeñarán sus funciones por períodos de dos años, renovables por la institución de pertenencia.

En el futuro se constituirá un Consejo Académico, integrado por especialistas nacionales e internacionales, que tendrá como tarea la revisión externa de la calidad técnica del trabajo y producción del INEEEd.

Asimismo, la Dirección Ejecutiva constituirá comités técnicos para temáticas o proyectos específicos.

5. Organigrama previsto

El organigrama que se presenta a continuación refleja el desarrollo posible del INEEd en un período de unos cuatro a cinco años. Las casillas indicadas en verde son las primeras unidades que serán constituidas. Las indicadas en celeste son los órganos de consulta y asesoramiento. Las indicadas en blanco son las unidades que serán creadas con el crecimiento del INEEd.

