

1333

30384

TERRITORIO NACIONAL DE LA TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS
DEL ATLANTICO SUR

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA
DE ORGANIZACION DE LA
DIRECCION DE EDUCACION

Versión preliminar

Area Modernización del Estado

Autor. Lic. Silvia N. de Serén González

N. 311

N. 1111

V. 120

Tierra del Fuego

Octubre 1983.

I N D I C E

Introducción

Primera parte

1. Creación de la Dirección de Educación
2. La estructura formal de la Dirección de Educación
3. La estructura real de la Dirección de Educación
4. Proyectos analizados
5. Misión y funciones formales
6. Análisis por unidad y entre unidades
 - 6.1. Secretaría de Educación y Cultura
 - 6.2. Subsecretaría de Educación
 - 6.3. Dirección de Educación
 - 6.4. Dirección de Coordinación Administrativa
 - 6.5. Supervisión
 - 6.6. Gabinete
7. Análisis por tipo de actividad
8. Misión y funciones reales de la Dirección de Educación
9. Las respuestas de la encuesta
10. Conclusiones del diagnóstico

Segunda parte

1. Propuesta de reorganización

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- 1.1. El enfoque
 - 1.2. La organización propuesta
 - 1.3. Las unidades
2. Dirección de Educación
 - 2.1. Supervisión general
 - 2.2. Apoyo educativo
 - 2.3. Personal docente
 - 2.4. Coordinación Administrativa
3. Organización regional: la supervisión zonal
 - 3.1. La estructura
 - 3.2. Supervisión zonal
 - 3.3. Comité Asesor
 - 3.4. Gabinete psico-pedagógico
 - 3.5. Supervisión escolar

Anexos.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ABREVIATURAS UTILIZADAS.

DE	Dirección de Educación
SEC	Secretaría de Educación, Cultura
SSE	Subsecretaría de Educación
DCA	Dirección de Coordinación Administrativa

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Introducción

Al iniciarse el año lectivo de 1983, la Secretaría de Educación y Cultura fijó como objetivo del sector la formación integral del alumno, "basada en los principios de la civilización occidental y cristiana, de Dios, patria y hogar", y su capacitación, para que asuma el papel protagónico en la sociedad que integra.⁽¹⁾

Asumió como responsabilidad del Estado el "asegurar a la comunidad el sistema educativo apto, en calidad, cantidad y orientación, para alcanzar el fin propuesto, seguro que la mejor inversión es la educación".

En este sentido, el Territorio ha desarrollado acciones tendientes a perfeccionar la formación y condición de vida de los recursos humanos de la docencia, a incrementar y mejorar la infraestructura escolar y a incorporar nuevos lineamientos curriculares que mejoren cualitativamente los contenidos que se imparten.

¿qué tipo de organización se requiere para el logro de estos objetivos?

Ante todo, debe indicarse la fuerte incidencia que los aspectos organizacionales tienen sobre el desarrollo de la política educativa. La burocratización excesiva, la superposición y duplicación de responsabilidades y esfuerzos, la indefinición de áreas de trabajo, la distancia entre la toma de decisiones y la ejecución, el avance del nivel político sobre el técnico, tienen reflejo en el proceso educativo, obstaculizando, distorsionando o demorando sus efectos.

La solicitud hecha por el Territorio al Consejo Federal de Inversiones para reorganizar la Dirección de Educación es un reconocimiento de esta incidencia, al presuponer que una nueva organización permitirá despejar los caminos para el logro de los objetivos educacionales.

(1) Discurso de la Sra. Secretaria de Educación y Cultura al inaugurar el ciclo lectivo correspondiente al año 1983.-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

En respuesta a ese pedido, el Consejo Federal de Inversiones ha elaborado un diagnóstico sobre la situación actual del organismo de conducción educativa y una versión preliminar de reorganización de la Dirección de Educación, que se presenta para la discusión con los funcionarios del Territorio.

Para elaborar este trabajo se analizó documentación sobre la estructura, misión y funciones de la administración del Territorio, y especialmente, del sector educación.

Se mantuvieron entrevistas con funcionarios de conducción de la Secretaría de Educación y Cultura, quienes respondieron a una encuesta sobre funcionamiento actual y deseado de los organismos educativos.

Con ellos se discutieron criterios de reorganización, a la luz de la realidad social y geopolítica del Territorio y considerar a la educación como factor de arraigo de los habitantes y creador de una identidad cultural propia.

Se agradece a los funcionarios consultados el aporte de su experiencia y de su particular visión de la organización educativa fueguina.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PRIMERA PARTE

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**1. Creación de la Dirección de Educación**

Las escuelas primarias del territorio dependían para su gobierno y administración del Consejo Nacional de Educación hasta 1978, en que se concreta su transferencia a jurisdicción fueguina.

Con ese motivo, se sanciona el decreto territorial 1757 del 16-12-77, creando la Dirección de Educación, dependiente de la Subsecretaría de Gobierno y Educación del Ministerio de Gobierno, Educación y Bienestar Social.

El instrumento legal adjudica al cargo la categoría 22 del escalafón de la administración pública, y designa al primer titular para desempeñarse en el mismo.

El artículo 3º dispone que el flamante funcionario "procederá a establecer los lineamientos orgánicos y administrativos que aseguren la iniciación del ciclo lectivo 1978 en los establecimientos educacionales del territorio que son objeto de la mencionada transferencia". De esta manera se aseguraba el funcionamiento de las escuelas, en tiempo y oportunidad.

El artículo 4º fijaba el 30 de junio de 1978 como fecha para que el Director proponga "el organigrama definitivo así como las correspondientes funciones, disposiciones, convenios, normas u otros instrumentos" que fueran necesarios para el desenvolvimiento de la unidad.

Es habitual en la administración pública que los plazos previstos para dictar medidas de ordenamiento interno no se cumplan. Sucede que en la complejidad de la tarea diaria, el funcionario de conducción carece del tiempo necesario para reflexionar acerca del modo más conveniente de ordenar y distribuir el ámbito organizacional que conduce.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Se elaboraron por lo menos dos proyectos de organigramas, y dos propuestas de misión y funciones para las unidades de la Dirección.

Ninguna de estas propuestas tuvo aprobación formal. Una de ellas fue visada por el Ministro, en el año 1979, y es la versión que actualmente se reconoce en la Dirección como vigente.

La otra fue elevada al Poder Ejecutivo como anteproyecto para la formalización de las unidades dependientes de la Secretaría de Educación y Cultura, pero que solo se concretó hasta nivel de dirección.

En abril de 1981 el Poder Ejecutivo procede a modificar la ley de Ministerios vigente. La innovación consiste en la creación de dos Secretarías, que se harán cargo de funciones diferentes pero relevantes para el desarrollo del territorio: la educación y la hacienda pública.

En el caso de educación, el fundamento de la creación del nuevo ente político-administrativo es cubrir una necesidad que surge a consecuencia de la nueva función que el territorio incorpora a partir de 1978.

El secretario está en dependencia directa del Gobernador y el artículo 21 lo define como "los funcionarios que sin ser Ministros asisten directamente al señor Gobernador con las facultades que éste les delegue".

Según el artículo 2º de la misma ley, los secretarios no conforman el gabinete territorial.

La Secretaría de Educación y Cultura, tendrá una Subsecretaría de Educación,

~~Conclusión: se ha jerarquizado la función de gobierno y administración de la educación; se ha creado un ámbito para la definición de la~~

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

política educativa. El tratamiento de la problemática del sector se prevé en línea directa del Gobernador.

Planteada esta estructura, la Dirección de Educación se define como el cuarto escalón jerárquico del Poder Ejecutivo en el tratamiento de la problemática del sector educación.

Esta situación estructural plantea ámbitos jerárquicos bien diferenciados formalmente. Luego veremos como se refleja esta estructura al definirse la misión y funciones de las unidades.

2. La estructura formal de la D.E.

El decreto 955/81 que aprueba la estructura orgánica de la S.E.C. incluye un organigrama hasta el nivel de dirección. Puede apreciarse que Educación es una de las cuatro direcciones de la S.E.C., pero la única que depende del Subsecretario de Educación. (Ver Organigrama 1).

Las restantes (Cultura, Museo y Coordinación Administrativa) están en línea directa con la S.E.C.

Si bien todos tienen el mismo nivel jerárquico, la Dirección de Coordinación Administrativa es la única instancia de compatibilización entre las direcciones. Luego veremos cómo esta unidad de apoyo administrativo tiene formalmente atribuciones que sobrepasan ese cometido.

El organigrama del decreto 955/81 tiene apertura solo hasta nivel de dirección, por lo cual no cubre los niveles inferiores.

Existe un organigrama con cargos que la D.E. presentó en 1983 a la Dirección de Personal de la Gobernación, único que se encontró con carácter oficial que define áreas internas (ver anexo, organigrama 2).

Se perciben dos áreas en dependencia de la Dirección: el Gabinete psi-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

copedagógico con personal en Ushuaia y Río Grande y el departamento administrativo con varias divisiones internas. Estos se refieren a personal docente, mesa de entradas, administración docente, contaduría, estadística y liquidación de haberes docentes.

Se verifica una gran omisión: la Junta de Clasificación y Disciplina, el área de supervisión. Seguramente el criterio de inclusión ha sido la categoría "administrativa" de las designaciones de jefes de unidades, quedando fuera los cargos docentes.

El organigrama 2 es parcial y tiende, a encuadrar formalmente una división del trabajo que se aproxima a la que efectivamente se lleva a cabo en la realidad.

No se trata de una estructura pensada deliberadamente para hacer frente a la prestación del servicio, sino de una construcción ex-post, a partir del funcionamiento real vigente.

3. La estructura real de la D.E.

Es difícil dibujar la estructura real de la D.E. porque no tiene límites precisos.

Hacia el nivel jerárquico superior, la D.E. está subordinada a la Secretaría de Educación y Cultura- Subsecretaría de Educación, que conforman actualmente de hecho una sola unidad por estar los dos cargos cubiertos por la misma persona.

Estas unidades S.E.C. Subsecretaría fueron creadas sin apoyo administrativo ni infraestructura y como tampoco fue cubierta la Dirección de Coordinación para su desempeño fue necesario redistribuir el personal y los recursos de la D.E.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Analizando internamente la D.E., no se encuentra una estructura formalizada, ^{los recursos} no han sido suficientes en cantidad ni ^{y los cargos} en jerarquía/se ocuparon con personal que se ha formado a medida que se desempeñaba.

En la organización real no hay unidades estructuradas. Existe una diferenciación de funciones de hecho, ya que cada persona se hace cargo de tareas diferentes, pero esto, no se competitibiliza con una diversificación estructural.

De este modo, internamente se destacan sectores o áreas de trabajo claramente diferenciados y estructurados como la Junta y el Gabinete y otros no estructurados, como la supervisión y el sector administrativo.

La Junta y el Gabinete pueden visualizarse como unidades dependientes en línea directa de la D.F., con perfil propio y definido en relación a la Dirección y al resto de la organización.

Esto no ocurre con la supervisión y el área de administración. La supervisión depende de la D.F., pero, al carecer de un ámbito organizativo definido, pierde identidad y se desdibuja su rol.

Esto provoca un constante desplazamiento de lo administrativo a lo pedagógico, de la acción directa a la tarea burocrática. Esta situación es percibida por los propios funcionarios y conduce a la búsqueda de soluciones y propuestas alternativas, como la de designar un supervisor con función de Secretario General para orientar y canalizar la tramitación interna.

En el sector de administración, la falta de unidades orgánicas produce un fenómeno combinado de especialización de hecho (división del trabajo mediante) con ejecución de tareas de coyuntura ("apaga incendios"). Todos están al tanto de todo, o al menos, conocen "de qué se trata".

Esta situación resta eficiencia y calidad al desempeño, y traba la ac-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ción de la D.E.

Pero, dada la organización vigente, es lamentable que así ocurra, ya que no hay unidades estructuradas que sirvan como ámbito organizativo y fijen límites precisos a la acción.

Esta situación se produce al no implementarse la D.C.A. que prevé el apoyo administrativo a todo el sector. Si esa unidad estuviera en funciones, la D.E. sería un mero transmisor de información administrativa, y en muchos casos, las escuelas se relacionarían directamente con ella.

Esta situación de indefinición estructural se ve agravada porque con estos recursos se deben satisfacer también las demandas de la unidad Secretaría- Subsecretaría que carece de personal e infraestructura propia.

A estos requerimientos múltiples se agrega la convivencia en un espacio reducido y en condiciones poco adecuadas para el trabajo administrativo.

4. Proyectos analizados

Se tuvo acceso a una propuesta de organización estructural realizada por la Comisión de Legislación que funcionó en la D.E. (organigrama 4). Plantea dos áreas, dependientes de la Dirección: la administrativa y la técnico-pedagógica, encabezadas ambas por funcionarios con cargo docente.

Prevé una supervisión especializada por nivel y modalidad, escasamente justificada en la actual escala de funcionamiento de la educación en el territorio.

La Junta de Clasificaciones depende del supervisor territorial, junto a un cuerpo técnico destinado a dar apoyo al docente y al escolar,

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

que cubriría un vacío notable que existe actualmente.

Por la trascendencia de las funciones a cumplir, el supervisor territorial debería tener mayor nivel jerárquico que el previsto para el secretario - administrativo.

Nuevamente, las escuelas quedan fuera de la estructura.

Se conoció un proyecto de organigrama enviado a la Gobernación como antecedente del decreto 955, pero que luego se desarrolló hasta nivel de dirección, quedando afuera las unidades menores.

El organigrama N° 5 muestra que la Junta depende en línea directa de la D.E. así como dos supervisiones, una para el sector administrativo y otra para el pedagógico.

Esta organización, merece una crítica extensiva también al primer proyecto: dejar de lado la configuración espacial de la isla, con sus dos polos urbanos y áreas de influencia.

Plantea también otras preguntas: el área administrativa debe estar a cargo de un funcionario docente?, quien encabeza la supervisión escolar? qué nivel jerárquico tienen las unidades de apoyo educativo?.

5. Misión y funciones formales

La unidad D.E. no puede separarse del contexto institucional donde está inserta. Analizar la Dirección en sus componentes internos, ignorando su vinculación e interrelación con unidades de mayor nivel del sector, sería como pensar en un árbol sin raíces o en una casa sin cimientos.

El análisis carecería de consistencia, ya que los nexos entre unidades van conformando una red de relaciones en cascada, donde cada escalón es esencial para entender y completar el siguiente.

La misión y funciones de las unidades expresan el qué hacer y el cómo hacerlo. Deben, pues, guardar una vinculación lógica y funcional, indispensable para el funcionamiento efectivo, eficiente y eficaz de la misma; en este caso, trascendente, ya que de la prestación del servicio educativo a niños y adultos se trata.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El análisis se realiza en base a los instrumentos normativos que rigen la actividad: el decreto 955 para las M y F de la S.E.C., Subsecretaría, D.E. y Dirección de Coordinación, y el documento, no formalizado pero vigente de hecho, en relación a las unidades de supervisión y gabinete.

6. Análisis por unidad y entre unidades

6.1. Secretaría de Educación y Cultura.

La misión del Secretario es ambigua y poco explícita, asume facultades delegada por el gobernador, lo asiste. Actúa por delegación. No tiene iniciativa. Sin embargo, al analizar las funciones vinculadas con el proceso educativo, hay un grado mucho mayor de concreción y definición.

Por ejemplo, propone la política educativa para el territorio. Interviene con exclusividad en acciones de asistencia al escolar (becas, comedores escolares).

Se menciona el apoyo a las actividades educativas por nivel y modalidad, en forma no exhaustiva y superpuesta. Se habla de nivel primario y medio, quede afuera el pre-primario que es parte del sistema actual y el terciario, del cual de hecho se ocupe la S.E.C. a partir de 1982.

La función de "administrar los establecimientos....." parece excesivamente amplia. Se ha partido de un concepto de administración que incluye desde la planificación, la gestión, la operativa, etc., no acotando los aspectos específicos que tuvo "in mente" el legislador.

Hay dos funciones que "se cortan" a este nivel; no se retoman en la información posterior; la capacitación de trabajadores (que podría asimilarse a la educación de adultos, pero no es lo mismo) y la eleva-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ción de valores de identidad nacional, que parece sumamente relevante en el Territorio por su situación geopolítica y el alto porcentaje de extranjeros.

- 6.2. Subsecretaría de Educación: El legislador ha dotado a esta unidad generosamente de objetivos y campos de acción. Curiosamente, no se le ha dado un solo recurso (personal y/o presupuesto) para ponerlo en práctica.

La Subsecretaría acumula tal variedad y amplitud de funciones que la convierten en el verdadero corazón y cerebro de la conducción educativa.

Las misiones se expanden desde la propuesta de los fines y objetivos de la educación- que se superpone con una de las funciones de la Secretaría-, conducción y planeamiento, coordinación del sistema y régimen del personal docente y no-docente. Se menciona la "asistencia" al Secretario en esos temas. ¿Se espera entonces que el Subsecretario funcione como un "generalista" de la educación", sabiendo un poquito de cada cosa pero mucho de nada?. ¿Se supone- por el contrario- que debería contar con un cuerpo de asesores en los temas técnicos?.

Hay un gran espacio concedido al funcionario: investigación educativa, planeamiento, formulación de políticas, innovaciones, apoyo al escolar y su familia, apoyo al docente, contribución al desarrollo científico, canalizar proyectos hacia la S.E.C., más el apoyo administrativo y de mantenimiento.

Hay funciones referida al nivel pre-primario y primario, pero también a la enseñanza media, cuya extensión se prevé. En cambio, no se anticipó la creación de centros de nivel terciario, que debería incluirse.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Hay funciones que por su carácter interjurisdiccional deberían estar en manos del Secretario, el intercambio y las actividades educativas y culturales. Ese funcionario es quien tiene competencia sobre educación y cultura.

A esta unidad se le ha dado un enorme campo de acción, pero no se han definido los niveles para su concreción. ¿Quién elabora e implementa la investigación pedagógica, el planeamiento educativo o el desarrollo científico?. ¿Cómo asegura el cumplimiento de la asistencia obligatoria a las escuelas?.

Participa -aunque no se aprecie en qué grado- de la política y el planeamiento : ¿investiga, convoca, concierta, coordina, sugiere?.

- 6.3. Dirección de Educación: El ámbito de acción de esta unidad está mucho más acotado: por nivel, pre-primario y primario; por modalidad, comunes adultos y especiales. Su acción está centrada en el manejo de los establecimientos, la junta, la supervisión y la aplicación de normas para el personal docente.

El Director tiene como misión asistir al subsecretario, pero además lo asesora- o sea, se piensa en un especialista en el tema- en todos los aspectos referidos a las escuelas.

Según la misión, debe implementar las políticas emanadas de la superioridad, ¿todas algunas sí, otras no, seleccionadas según qué criterios?.

Además "planifica, dirige, organiza, controla y evalúa" la supervisión- está bien que así sea- y la Junta- lo cual conforma un abuso por el carácter autónomo y las atribuciones de ésta.

La formulación de planes y programas es función de la Subsecretaría. Pe-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ro también el Director planifica la enseñanza en el territorio, tanto el aspecto general (¿con qué alcance?), como en el específico por nivel y modalidad.

Hay funciones que más parecen atribuciones: otorgar certificaciones, aprobar solicitudes de exámen. No tienen entidad similar a las otras.

La D.E. elabora su presupuesto. ¿Están comprendidas las escuelas?. ¿Como se manejan esos fondos, ya que no hay referencia alguna al uso.

En materia de personal docente, interviene en numerosas oportunidades con atribuciones para disponer sanciones disciplinarias inclusive.

¿Porqué debe ratificar las circulares técnicas emanadas de la supervisión?. ¿No hay confianza en el criterio de los supervisores?. No podría limitarse a tomar conocimiento, sin requerir su aval?.

El proyecto educativo anual, ¿en qué se diferencia de la planificación de la enseñanza?, ¿en el plazo?, ¿en que quizás aquel se hace y esto no?.

No hay conexión entre las funciones de la Dirección y la Subsecretaría. Así como el perfeccionamiento es promovido por ésta e implementado por la Dirección, esta relación no se desarrolla para otras funciones técnicas que deberían canalizarse hacia los niveles operativos a través de la Dirección. No se menciona la orientación del Gabinete Psicopedagógico.

La D.E. tiene amplia competencia en materia de administración del personal docente.

Iguálmente ocurre con la función de reglamentar el funcionamiento in-

terno, por lo que puede preverse que pueda proceder a su reorganización con sus propios atributos.

6.4. Dirección de Coordinación Administrativa

Es esta la única Dirección que depende directamente del Secretario, con el fin de dar apoyo administrativo a la unidad.

Como lo indica su nombre, engloba funciones de apoyo que se brindan a todas las dependencias de la Secretaría. Actúa como receptor y emisor de información y documentación, siendo una especie de mesa de entradas, salidas y distribución.

Sin embargo, su campo de acción es mucho más extensa y se verá que en cierto sentido avanza sobre las demás direcciones de la Secretaría.

Por ejemplo, puede requerir a las dependencias antecedentes para documentar temas de la Secretaría. O tiene facultad para intervenir en la documentación que presentara las direcciones, si bien acotado a "salvar errores" y cumplir la presentación reglamentaria. Esta función puede entenderse como un control e interferencia en la comunicación de las direcciones y la Secretaría.

La D.C.A. elabora el proyecto de presupuesto de la Subsecretaría, lo que implica una forma de intervención sobre este área. Al controlar la ejecución del presupuesto de la Secretaría y "proponer medidas" obtiene un importante medio de control sobre el sector.

La D.C.A. centraliza funciones de control de personal, racionalización de documentación y de mantenimiento y servicio que facilitarían el funcionamiento de las unidades.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**6.5. Supervisión**

Las misiones del cuerpo de supervisores se orientan a las escuelas, gabinete y asesoramiento e información de la D.E.

Debe supervisar, asesorar, orientar y evaluar al Gabinete, y debería coordinar su acción con la de las escuelas.

En materia de administración del personal docente, aprueba las licencias ordinarias. Esta función se superpone con la D.E. y debe clarificarse.

Está encargado de la oficina de estadísticas educativas, del funcionamiento de la Biblioteca.

En relación a los docentes, los califica y debe promover su perfeccionamiento.

En relación al sistema educativo, favorece sus objetivos y contribuye con el planeamiento integral.

Las funciones corresponden a las tareas habituales de la supervisión escolar, pero no están planteadas en forma encadenada con la D.E. Aparecen como independientes, cuando debería haber un nexo funcional con delegación de funciones entre uno y otro nivel.

6.6. Gabinete

Es el único organismo técnico de apoyo en el área de la D.E.

Define su actividad orientando a docentes y padres en materia de dificultades del habla, conducta y aprendizaje. También realizan diagnóstico y tratamiento de casos, aunque derivan a especialistas en caso necesario.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

No se menciona la coordinación con supervisión ni con la D.F., con lo cual parecería adquirir una autonomía que puede desarticular el servicio y aislarlo del resto del sistema.

7. Análisis por tipo de actividad

Para entender cómo se agrupan las funciones según la actividad a la que apuntan, se elaboró una clasificación que incluye los siguientes rubros:

- I política y planes
- II conducción del área educativa
- III apoyo educativo
- IV régimen docente
- V régimen de personal
- VI servicios auxiliares
- VII apoyo administrativo y organización interna

El análisis permitirá visualizar cómo se distribuyen funciones homogéneas entre distintas unidades del sector; qué grado de complementariedad tienen; qué grado de coherencia; cómo se encadena la formulación de la política, con la ejecución y el control.

I. Política y planes

En esta materia la Secretaría propone al Poder Ejecutivo la política educativa que no sea competencia de Gobierno nacional.

El decreto 2191/57 atribuye al ente territorio el gobierno y administración del mismo (art. 1º) y dispone que sus atribuciones son todas las necesarias y convenientes a la administración general de dicho territorio (art. 8). El artículo 9º está dedicado a la enseñanza primaria, cuya "organización, administración y funcionamiento" estará a cargo de las

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

autoridades locales por intermedio de un consejo escolar. Hasta 1978 todo el sistema educativo estuvo manejado por la Nación, que en esa fecha transfirió al territorio la enseñanza de nivel pre-primario y primario.

A partir de ese momento, la política educativa es resorte del Poder Ejecutivo territorial. La función de la Secretaría excede el marco del artículo 9º citado, ya que no se especifica a qué nivel o modalidad va dirigida pudiendo interpretarse en razón del art. 8º que los abarca a todos.

En esta función tiene participación la Subsecretaría, se supone que como instancia técnico-política destinada a colaborar en la formulación de esa política.

La implementación está a cargo de la D.E., si bien debería acotarse que se trata de las políticas referidas al nivel pre-primario y primario en razón del ámbito de acción definida para esta unidad.

El planeamiento es misión atribuida a la Subsecretaría, dándosele los medios, a través de la formulación de planes y programas educativos. No se aclara qué equipo técnico o área de trabajo se encarga de esta labor, quién aprueba, estos planes y quién los aplica. Además estas funciones se contraponen con las de la D.E. en materia de planificación global y específica de la enseñanza en el territorio.

Se trata de un área de funciones poco definidas, escasamente complementarias, y aún superpuestas en algunos tramos.

II. Conducción del área educativa

~~Este conjunto de funciones se vincula con la conducción, funcionamiento y supervisión de las unidades escolares. Presentan la vinculación~~

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

entre niveles de mando y operativos.

La supervisión en especial constituye la "cadena de transmisión" que alimenta el nivel escolar, tanto directivo como docente, y cumple una función de trascendental importancia. El principio de centralización normativa y descentralización operativa tiene en los supervisores el nivel estratégico de orientación, difusión, revisión y seguimiento de las decisiones y su ejecución.

La D.E. tiene amplias atribuciones en relación a la supervisión, ya que planifica, dirige, organiza, controla y evalúa sus actividades y hasta ratifica las notas técnicas que envían a las escuelas, con lo cual parece quitar autonomía al cuerpo de supervisión.

En cuanto a la administración de los establecimientos educativos, es función de la Secretaría, que se complementa con la asistencia de la Subsecretaría. Administrar y conducir. ¿Están usadas en el decreto 955 como sinónimos? ¿Qué alcance intentó darles de legislador?.

Estas funciones se complementan con otras de mayor detalle que competen a la D.E., que se refieren a proponer cambios en la categoría y plantas de personal de las escuelas pero cuya aprobación es resorte superior. En cambio es atribución suya autorizar el uso de locales escolares y la colocación de placa recordativas.

En relación a los establecimientos de nivel pre-primario y primario, asiste al Subsecretario, o sea informa y transmite en la materia que se requiere.

Se advierte poca claridad y escasa compatibilización entre las funciones atribuidas a las unidades de distinta jerarquía. La operación del servicio recae en la D.E., pero no surge una clara articulación con el nivel decisorio. También hay un avance de la D.E. sobre la supervisión

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

que le quita autonomía y la inhibe de cumplir adecuadamente su rol de nexo con el nivel operativo, desdibujando su papel dinámico e innovador.

III. Apoyo educativo

Esta categoría concentra acciones necesarias para la prestación del servicio educativo. Son indispensables para mantener e incrementar el nivel y la calidad de la enseñanza, renovar métodos y técnicas y atender adecuadamente los requerimientos de la población escolar.

Puede subdividirse en tres subcategorías de funciones, según el apoyo de oriente al docente, al escolar y su familia o al proceso de enseñanza-aprendizaje.

a) La Subsecretaría promueve el perfeccionamiento de los docentes de nivel pre-primario y primario. Esta política debe implementarse a través de la D.F. La supervisión también tiene la función de promover el perfeccionamiento entre los docentes, o sea debe detectar necesidades inducir y estimular el mejoramiento de la capacidad existente, aunque estos medios no se mencionen explícitamente.

b) Las funciones de orientación y asistencia al escolar se concentran en la Subsecretaría, que sin que se complementen con las de otras unidades. De este modo se recarga el campo de decisión de la Subsecretaría sin prever los medios para llevarlas a cabo. La amplitud es tal que entiende en el otorgamiento de subsidios y becas a estudiantes, coordina la orientación vocacional y la salud de la familia, interviene en la organización de los comedores escolares.

Se trata de funciones muy significativas y necesarias para atender las necesidades de la comunidad, en especial de los grupos de menores recursos, pero no se dan los medios técnicos para implementarlas ni se

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

prevén los canales adecuados para transferirlas hacia niveles operativos.

c) En relación al proceso de enseñanza aprendizaje, también es la Subsecretaría la unidad que concentra las funciones para su desarrollo. La investigación de temas pedagógicos y el estudio para incorporar innovaciones al sistema son funciones que necesariamente debe realizar un organismo que aspira a prestar un servicio educativo calificado. Resulta llamativo que, nuevamente, estas funciones tan importantes, no trasciendan más allá de la unidad Subsecretaría para su correcta implementación. Salvo la coordinación con los gabinetes psicopedagógicos no se prevén los medios para ejecutarlas.

Tampoco se dan los medios al interior de la Subsecretaría para hacer frente a esas tareas.

IV Régimen docente

Incluye las funciones relativas a la administración del personal docente exclusivamente. Se trata de un tema complejo, debido a que se aplica la ley. del

Estatuto del Docente, que se ha ido adecuando, mediante sucesivas enmiendas a la dimensión del servicio que presta territorio.

Si bien es misión de la Subsecretaría asistir al Secretario en materia de régimen administrativo-docente, es la D.E. quien centraliza los diferentes aspectos que regulan el desempeño del personal docente. Resulta así la instancia superior en relación a conceptos, traslados, iniciación de sumarios, aplicación de sanciones, concursos y tiene autoridad para proponer modificaciones al estatuto del docente, o para elaborar uno nuevo.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

En relación a la Junta de Clasificación y Disciplina, su misión es tan amplia como planificar, dirigir, organizar, controlar y evaluar su acción. Parece constituir un avance muy pronunciado de la D.E., restando autonomía a la Junta.

La atribución de aprobar las licencias ordinarias reaparece en la Supervisión, con lo cual hay superposición entre ambas. ¿Qué ocurre con las licencias extraordinarias?, ¿quién interviene?, ¿quién resuelve?, ¿qué amplitud tiene la facultad de aplicar sanciones disciplinarias?.

Es indudable que la especificidad del tema régimen docente hace necesaria la intervención de unidades y personas altamente especializadas. Pero deberían preverse instancias intermedias -que actualmente no existen- para plantear reclamos o revisiones, facilitando el arbitraje en situaciones de conflicto.

V. Régimen del personal

Cuando en el documento que se analiza se habla de personal, sin el aditamento "docente" se presume que se trata del administrativo.

Esto no se aclara debidamente, y constituye una falla del legislador. Igualmente se presta a confusión el uso simultáneo del término "recursos humanos", al que puede darse significado más amplio.

La existencia de una Dirección de personal centralizada en la Gobernación transforma a las unidades sectoriales en nexos funcionales que actúan coordinadamente y suministran la información requerida desde el nivel central.

El nexo con la gobernación es la Dirección de Coordinación Administrativa.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La Subsecretaría también tiene actividades en materia de personal, algunas muy vagas-entender.....- que se superponen con aquella.

VI. Servicios auxiliares.

El funcionamiento de toda unidad administrativa requiere el auxilio de servicios permanentes que brinden apoyo material para el desarrollo de las prestaciones.

Si bien estos medios se justifican sólo porque están subordinados al cumplimiento de un objetivo superior- en este caso, la prestación correcta del servicio educativo-, su contribución puede ser importante para el funcionamiento eficiente de las unidades.

La D.C.A. centraliza algunas funciones en relación a la S.E.C.: vehículos oficiales, combustibles, pedido y remisión de materiales, bienes patrimoniales. En cambio, la S.S.E. tiene atribuciones para entender en estos asuntos dentro de su jurisdicción, si bien no se delegan en otra unidad operativa.

Cabe preguntarse si no sería oportuno ampliar el campo de acción de la D.C.A. incorporando la Subsecretaría, con lo cual se simplificaría el uso y disponibilidad de los materiales, concentrando recursos en una sola unidad.

VII. Apoyo administrativo y organización interna.

Las unidades administrativas realizan un conjunto de tareas organizar, a ordenar, clasificar, distribuir y archivar la documentación que circule, internamente y hacia el exterior.

Esa documentación debe guardar un estilo ya pactado, obligatorio para toda la administración. Esa función de control y coordinación correspon-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

de a la D.C.A., así como la solicitud de información y antecedentes a todas las dependencias de la Secretaría. También se reserva la D.C.A. la coordinación de acciones de apoyo para todas las unidades de la Secretaría. De modo que la D.C.A. se convierte en el único sector-excepto la Secretaría- con facultades para vincularse simultáneamente con las restantes direcciones del organigrama. Esto contribuye a poner en sus manos la posibilidad de conocer y controlar aspectos sustantivos del quehacer de cada unidad, que excede la función de "coordinación administrativa" que denuncia su nombre.

Que la D.C.A. avanza más allá lo muestra la atribución de requerir a las dependencias antecedentes e informes para asuntos a consideración de la Secretaría.

En relación al presupuesto, la D.C.A. está encargada de elaborar el de la Subsecretaría, con participación de esta unidad, y de controlar la ejecución del de la Secretaría. Estas funciones confirman la amplitud del alcance de esta Dirección, que parecen muy superiores a las demás.

El conjunto de funciones incluida en este grupo es de muy distinto nivel, ya que incluye desde servicios de dactilografía y mimeografo hasta la confección de formularios. Plantea la posibilidad de la D.C.A. de avanzar sobre las restantes direcciones, recortando el campo de acción de éstas. Esta posibilidad surge de la definición y alcance de las funciones asignadas, y es un aspecto de fondo que no puede modificarse a partir de una propuesta que se limite solo a la D.E.-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

8. Misión y funciones reales de la D.E.

El análisis de los fines y medios que persigue el organismo educativo se basó en el contenido de los documentos normativos existentes ¿Qué ocurre en la realidad con esas normas? ¿Qué grado de cumplimiento tienen? ¿Cómo perciben los funcionarios entrevistados el rol de la D.E.?

En relación a la pregunta sobre los objetivos actuales de la D.E., un entrevistado manifestó desconocerlos, aunque señaló que implícitamente se trataba de mejorar la calidad de la educación.

Los tres entrevistados restantes tienen cada uno una versión personal del fin que persigue.

Uno se refiere al cumplimiento de los objetivos del sistema educativo nacional en el territorio, con lo que puede suponerse que la conducción educativa tiende a reproducir -¿mecánicamente?- lo que viene de afuera, sin agregados ni adecuación a las condiciones locales.

Otro considera como objetivo la fijación de pautas para lo específico de la enseñanza (con énfasis en la orientación del docente) y para la parte administrativa.

Por último, otro atribuye a la D.E. el carácter de ente de regulación y administración, principio y fin de la actividad docente. Es quien conduce la acción educativa, busca solución a los problemas y toma las decisiones requeridas.

¿Qué objetivos desean para la D.E. los entrevistados?

Uno menciona mejorar y perfeccionar el sistema educativo, sin especificar ~~qué aspectos del mismo.~~

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Otro señala concretamente "la calidad de la educación", dando prioridad al funcionamiento de las escuelas y en especial, apoyando al director escolar.

Para un entrevistado la D.E. debe limitarse a canalizar iniciativas emanadas de la Secretaría, como eje de transmisión entre el nivel político y el operativo.

Por fin, -opina otro- la D.E. debería implementar y dirigir de acuerdo a un ordenamiento, a pautas, introduciendo al sistema educativo lo que se considera beneficioso y útil.

Se señala la necesidad de un marco orientador al que debe ajustarse la D.E., el rol innovador que se postula y el énfasis en la calidad de la enseñanza a través de un mejor funcionamiento de las escuelas y del apoyo al director.

La pregunta sobre las metas actuales más importantes de la D.E. fue contestada acertadamente por un sólo entrevistado, quien señala poca coherencia de las metas entre sí, a la vez que un cumplimiento desordenado e ineficaz. Indica como metas reales el perfeccionamiento docente, la mejoría de los servicios.

En cambio, hubo respuestas ricas e imaginativas en relación a las metas deseadas y esperadas.

Un entrevistado se inclinó por la innovación como meta, incorporándola al curriculum, a la organización del sistema y a la mejora cualitativa del factor humano.

Otro enfatizó la regionalización del curriculum, de las normas y leyes. También, el perfeccionamiento docente que debe hacerse en forma sistemá-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

tica y global (no sólo lo específico del proceso enseñanza-aprendizaje, sino aspectos de administración, estadística, metodología).

Un entrevistado puso énfasis en una mayor integración entre la D.E. y las escuelas, a través de una mejor y más frecuente evaluación de resultados y actores del sistema.

Para otro, la meta debe ser la obtención de mayor autonomía para la D.E. a la que percibe estando sometida en exceso por la Secretaría.

Este tema es recurrente, ya que plantea el tipo de relación entre ambas unidades, en un contexto en el que Secretaría y Subsecretaría están unificadas en una misma persona.

En relación al cumplimiento de cada una de las funciones, la titular de la D.E. manifestó estar en pleno ejercicio de todas, excepto la que corresponde a la elaboración de la memoria anual.

Supervisión

En relación a la misión real de la supervisión, de "informar y asesorar al Director de Educación en los asuntos relacionados con las escuelas" un entrevistado manifestó que tan sólo informa. No se cumple el rol asesor. En cuanto a la "supervisión, asesoramiento, orientación y evaluación integral" de los gabinetes psicopedagógicos no se verifica actualmente.

¿Qué se postula como misión para el cuerpo?. Una respuesta no difiere de lo que ocurre actualmente. La otra plantea "un mayor contacto y conocimiento con las escuelas y con la comunidad educativa". Este deseo de mayor acercamiento con la comunidad educativa se reitera en relación a las funciones deseadas.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

¿Cómo se percibe el cumplimiento de cada una de las funciones?. Las respuestas no son unánimes.

En relación al funcionamiento de la Biblioteca del Docente, no se ejerce ya que para los libros han sido donados a la escuela de TOLHUIN.

Dos entrevistados niegan promover el perfeccionamiento docente, en tanto otro lo ejerce.

Nuevamente hay respuestas negativas en relación a las circulares y notas múltiples, que las hacen, pero salen con la firma del titular de la D.E.

La unificación y desarrollo de la currícula tiene mayoría de respuestas negativas. Igualmente la función de estimular la renovación de la enseñanza.

Sólo hay unanimidad afirmativa en relación a la elaboración del plan anual de la supervisión, al control de los conceptos docentes, al registro de las estadísticas educativas y a favorecer el cumplimiento de los objetivos generales del sistema. Aunque está claro que sobre éstos no hay consenso y aún hay desconocimiento.

No hay acuerdo en cuanto a si ejercen plenamente la supervisión de las cooperadoras. Aunque lo hacen, en forma limitada.

Una respuesta afirma conocer sólo a medias el medio ambiente de las escuelas. Resultan notables las posturas discordantes de los funcionarios que ejercen igual función en el mismo medio. ¿Ejercicio riguroso de crítica? ¿Diversidad de enfoques?.

9. Las preguntas de la encuesta.

La encuesta realizada al personal de conducción abarca otros temas que serán presentados a continuación.

Dotación de personal

Un solo entrevistado señala que el personal disponible es poco adecuado, ya que no hay personal administrativo en cantidad suficiente para realizar las tareas de la D.E.

Esta situación se agrava por las restricciones presupuestarias para la designación de personal y la vigencia del decreto territorial 1002/82. Esta norma regula la designación, agrupamiento y promoción del personal de la administración. En el anexo II se definen los requisitos para ingresar en cada categoría administrativa. Para aspirar a las categorías 19 a 24 es indispensable tener título universitario. Esto limita el ingreso de los docentes, ya que no está previsto el de maestro ni los profesorados, que son de nivel terciario. De este modo, personal idóneo, con experiencia docente, no puede incorporarse a la administración pública, o debería hacerlo en categorías (12 a 14) que no constituyen aliciente ni estímulo. Si bien el requisito del título obedece a la necesidad de incorporar recursos humanos ya formados y que puedan responder a las demandas de una administración en crecimiento, es obvio que se ha cometido una omisión al no mencionar entre los títulos de 3 a 4 años, los profesorados, y entre los secundarios, el de maestro.

Esta situación impide designar docentes en cargos administrativos.

Veinte personas desempeñan funciones en la Dirección de Educación, de los cuales el 75% en Ushuaia. Recuérdese que la unidad Secretaría-Subsecretaría no tiene personal a cargo -salvo el titular- por lo cual debe hacer uso de los recursos de la Dirección de Educación.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Cinco cargos son docentes: tres de supervisión, y dos, maestros en comisión.

De los quince restantes, la distribución según nivel jerárquico indica:

<u>Categoría</u>	<u>Casos</u>
23	1
21	2
19	4
18	2
17	1
16	3
12	<u>2</u>
	15

Seis cargos corresponden a los Gabinetes Psicopedagógicos de las dos ciudades. Ellos, más las tres supervisoras, más el correspondiente a estadística, conforman el equipo técnico de la Dirección de Educación.

Este equipo debería reforzarse. Ante las actuales dificultades para designar personal, podría optarse por traer docentes en comisión de servicios para elaborar trabajos puntuales o realizar asesoramientos por plazos cortos. También, mediante contratos de obra de duración limitada, podría iniciarse la formación de un cuerpo técnico que resulta indispensable como apoyo para la toma de decisiones del sector.

En cuanto al número de docentes que conduce y administra la Dirección de Educación, son 267 en el territorio, distribuidos equitativamente entre los dos polos urbanos.

Sin embargo, en Ushuaia hay menos escuelas (6) de las cuales 3 superan los 30 docentes. Ninguna de las 10 escuelas en la zona de influencia de Río Grande supera la cifra.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Infraestructura

Las personas entrevistadas en Ushuaia señalaron la necesidad de contar con un edificio con mayor superficie y con una distribución interna que asegure privacidad a los funcionarios.

La Dirección de Educación funciona en un local anexo a la escuela N° 1, y allí se ha instalado también la titular de la Secretaría.

Los problemas de espacio saltan a la vista del observador. El personal del área administrativa, trabaja en un solo ambiente (excepto el área Personal).

Si todos los funcionarios concurrieran al lugar en el mismo horario, no tendrían espacio para cumplir las tareas.

Los supervisores carecen de un lugar apropiado para hacer reuniones con docentes.

El Gabinete y la Junta de Calificaciones funcionan en edificios separados.

El primero, en una escuela; la otra, en la Casa de Gobierno.

Esto provoca desconexión y demoras. Temas que podrán resolverse rápidamente mediante una consulta verbal, se extienden en el tiempo.

La estructura vigente

Hay consenso entre los entrevistados en considerar inadecuada e insuficiente la estructura de la Dirección de Educación.

Surgen como aspectos críticos: 1) la indefinición de áreas de trabajo internas, con roles, funciones y tareas definidos,

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

2) la necesidad de incorporar una instancia más de supervisión, que canalice los reclamos docentes antes que el titular de la Dirección de Educación.

También postulan incorporar un secretario técnico como cabeza del área de trabajo administrativo, o bien como apoyo del cuerpo de supervisión.

La falta de un área técnica en la estructura se menciona como problema. Debería crearse y cubrirse con cargos técnico-docentes, en opinión de un entrevistado.

La inexistencia de una estructura formal en la D.E. crea una situación difusa, sin límites divisorios, con una división del trabajo que va surgiendo no como parte de un proceso deliberado, sino por imposición de las circunstancias.

Una respuesta señala como indicador de la inadecuación estructural, el avance del nivel político sobre el nivel de ejecución.

En realidad, el organigrama vigente no hace predecir esta situación (1). Las líneas jerárquicas, diferencian niveles y ámbitos de acción. Sin embargo no puede dejarse de reconocer algunos antecedentes que han contribuido a esta situación.

Desde el punto de vista formal, el hecho de que Secretaría y Subsecretaría estén cubiertas por la misma persona centraliza en sus manos la conducción educativa y la del resto de las dependencias. Pero, es evidente el peso desigual de las áreas y el predominio del sector educación, que obligue a la titular del cargo a ocuparse con mayor dedicación a esa temática.

(1) Esto podría ocurrir con la DCA, cuya situación la pone en colisión con las otras direcciones de la Secretaría.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Las misiones y funciones formales que se han revisado apuntan a concentrar-sobre todo en la Subsecretaría- el peso de la conducción técnico pedagógica del servicio escolar, y del planeamiento educativo, dotándolo de un vasto y complejo campo de acción. Pero, como no especifica quienes ejecutarán esas acciones y tampoco le dan infraestructura ni recursos para ello, se produce el inevitable avance hacia la D.E. en busca de recursos y espacio para ejecutar o coordinar actividades técnicas.

Estas demandas se combinan con problemas de funcionamiento, comunicación, falta de diferenciación interna e infraestructura, presionando sobre la D.E. y restando eficacia a su acción.

Decisión y comunicación

Tres entrevistados coincidieron en afirmar que tienen dificultades para tomar decisiones en sus respectivas áreas de acción.

Mencionaron como razones:

- escaso apoyo y auspicio de las autoridades superiores
- recursos inapropiados, tanto legales como financieros, humanos y materiales

Este problema está ligado al de la comunicación con los niveles superiores, ya que en una cadena de mando, la posibilidad de tomar decisiones aumenta cuando hay delegación de autoridad y fluidez en las relaciones.

Uno de los entrevistados negó tener dificultades para tomar decisiones y aseguró intervenir en funciones de diseño curricular e incorporación de innovaciones educativas. No es casual que se trate de quien está a cargo del área de Rio Grande. La distancia geográfica del órgano central obliga a este funcionario a encarar acciones y decisiones que están centralizadas a nivel superior.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Este antecedente parece importante para proponer un esquema de desconcentración operativa.

Los entrevistados coincidieron en señalar que ellos comparten o delegan tareas en subordinados inmediatos, formando equipos de trabajo.

En cambio, en el nivel de conducción las relaciones son predominantemente informales: órdenes verbales, consultas orales, "papelitos" no oficiales. La falta de registro de órdenes origina cambios imprevistos y carencia de control sobre lo actuado. Es difícil entonces definir la responsabilidad de cada nivel jerárquico en la toma de decisiones. Esto diluye el papel de las decisiones y promueve la renuencia a asumir roles directivos.

Por otro lado, hay coincidencia en señalar la superposición de tareas entre la Secretaría-Subsecretaría y los niveles de dirección y supervisión. Las opiniones se refieren a funciones que hacen al efectivo cumplimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje: visitas a escuelas, currículum, planeamiento educativo y perfeccionamiento docente.

Visitas a escuelas: se superpone con supervisión.

Curriculum y perfeccionamiento: Se superpone con la D.E. y supervisión.

Planeamiento: se superpone con la D.E.

Se trata de funciones que entran en el campo de atribuciones de la Secretaría-Subsecretaría, según decreto 955. Pero acá resurge la crítica ya hecha al analizar las misiones y funciones de la unidad de conducción: no se han definido los niveles para dar concreción a las metas. Entonces, cada uno cree ser el depositario de la acción, y percibe como avasallamiento o inconsistencia la acción de otros.

En estos aspectos no se ejercen acciones complementarias, coadyuvantes y planificadas. ~~La falta de un marco de referencia explícito aparece reiteradamente como problema en los testimonios recogidos.~~

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Políticas y planes

¿Cuál es, según percepción de los entrevistados, la intervención de los funcionarios de conducción educativa en la elaboración de políticas y planes?.

Dos entrevistados afirmaron que no existen planes o -de existir- no los conocen. Corroboran la sensación de improvisación permanente, que coincide con la falta de parámetros para definir, ejecutar y evaluar la operativa.

Un entrevistado manifiesta conocer el plan de gobierno vigente, que se elaboró sin intervención de la D.E. o de la Secretaría. Corroboró que algunas decisiones en materia educativa se adoptan sin intervención del sector y se conocen a través del presupuesto. Por ejemplo, en materia de localización y construcción de edificios escolares.

Relaciones institucionales

Las relaciones con las instituciones de la comunidad se concentran en la D.E., quien asume en Ushuaia el rol de interlocutor con entidades privadas y públicas.

En cambio en Río Grande, es la supervisión quien entra en contacto con el Municipio, el Batallón, la Prefectura, las cámaras de producción etc.

Acá se percibe el diferente papel que cumple la supervisión en un lugar y en otro. Como, en la capital, está sometida al órgano central y carente de autonomía para su ejercicio. La supervisión en Río Grande actúa como una delegación de funciones de la D.E. -aunque no hayan sido formalmente atribuidas- y la autonomía se ejerce en función de la realidad geográfica y de la distancia de los órganos centrales.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Principales problemas

En las páginas precedentes van apareciendo los problemas que enfrenta la D.E. en su funcionamiento y en relación a su campo de acción real.

Para un mejor análisis, se los ha clasificado en relación a grandes temas: infraestructura y equipamiento, normativos, presupuestarios, planificación, autonomía.

Estos problemas responden a la particular visión de los entrevistados y, en muchos casos coinciden con juicios que se han vertido a lo largo del diagnóstico.

Infraestructura: La falta de espacio, de privacidad, de comodidad para realizar las tareas y la carencia de equipos adecuados se mencionan reiteradamente.

No hay en el territorio disponibilidad de espacio físico, ya sea para vivienda personal o para uso general. De modo que este problema está vinculado a otro mayor y que escapa a la posibilidad de solución directa del sector.

Sin duda, la transferencia de 1978 significó un repentino incremento del servicio y la consiguiente necesidad de crear organizaciones que requieren lugar físico para funcionar.

La trascendencia de la educación y su relación con el objetivo del gobierno de acelerar el asentamiento de familias en el territorio argentino, debería promover una respuesta favorable de las autoridades frente a estas carencias.

Normativo

La falta y/o incumplimiento de normas jurídicas es percibido como un obstáculo para la prestación del servicio y el funcionamiento de la D.E.