

31117

EXPEDIENTE N° _____
Agregado N° _____
17 FEB 1986
FECHA

6568

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIAL Y EDUCACION

Subprograma Regionalización y Descentralización de los Servicios Educativos

DOCUMENTO DE BASE

SOBRE

"CRITERIOS Y DISEÑO DE ALTERNATIVAS ORGANIZATIVAS DE DESCENTRALIZACION, REGIONALIZACION Y NUCLEARIZACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS PROVINCIALES"

J
U 120
F 15
IV

Lic. Norberto FERNANDEZ LANARRA

Buenos Aires
Febrero de 1986



I N D I C E

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCION	1
2. LAS ESTRATEGIAS DE REGIONALIZACION Y DESCENTRALIZACION	3
2.1. Aproximación conceptual	3
2.2. Su vinculación con la eficiencia y eficacia internas y externas del sistema educativo	3
3. LAS ESTRATEGIAS DE NUCLEARIZACION	11
3.1. Aproximación conceptual	11
3.2. Antecedentes en América Latina y el país	14
4. CRITERIOS PARA LA CONFORMACION DE LOS NUCLEOS	17
4.1. Tamaño de los núcleos	17
4.2. Determinación de las escuelas in- tegrantes de los núcleos	18
4.3. Determinación de las escuelas se- des de la conducción de los núcleos	20
5. ORGANIZACION DE LOS NUCLEOS	23
5.1. Niveles de conducción, supervisión y administración	24
5.2. Estructura de los núcleos	25
5.3. Funciones y actividades principales de los núcleos	31
5.4. Alcances de la nuclearización	37

1. INTRODUCCION

El objetivo de este documento de base es el de ofrecer al Consejo Federal de Inversiones y a las autoridades educativas provinciales diversos criterios y orientaciones conceptuales y metodológicas para el diseño de alternativas en materia de descentralización, regionalización y nuclearización de los servicios educativos, de manera de obtener una mayor adecuación a las características de los distintos sistemas educativos provinciales.

Para la elaboración de este documento se han tenido en cuenta los objetivos del Subprograma "Regionalización y descentralización de servicios educativos, particularmente los de:

- Elaborar, experimentar y transferir a las provincias nuevos modelos organizativos y operativos de regionalización y descentralización de servicios educativos.

- Elaborar la documentación técnico-metodológica y capacitar a los funcionarios provinciales requeridos para la ejecución de los programas provinciales de regionalización y descentralización de la educación.

Por lo tanto, este documento es uno de los que en el marco del Subprograma se están elaborando para orientar el diseño y ejecución de los programas provinciales en esta materia. En la tarea de su preparación se han tenido en cuenta tanto la documentación producida como las experiencias personales sobre los procesos de descentralización, regionalización y nuclearización llevados a cabo en otros países de América Latina y en nuestro país; en cuanto a los de nuestro país se ha brindado particular

...

atención a los procesos de propuestas de regionalización en las provincias de Formosa, Catamarca y Neuquén y a la que se está iniciando, en el marco de este Subprograma; en la Provincia de San Luis.

El punto 2 desarrolla una conceptualización general sobre los procesos de descentralización y regionalización en el marco de las experiencias latinoamericanas y argentinas y su relación con la eficiencia y la eficacia del sistema educativo.

En el punto siguiente se plantea una aproximación conceptual a los procesos de nuclearización y un somero análisis de sus antecedentes en América Latina y el país. En el punto 4 se enuncian algunos criterios para la conformación de los núcleos y en el 5 se desarrollan los aspectos organizativos de la nuclearización y su relación con los otros niveles de la conducción, supervisión y administración del servicio educativo. Entre los aspectos organizativos se plantean los referidos a su estructura, sus funciones y actividades principales y los posibles alcances de las estrategias a adoptar.

En ninguno de los casos se pretende ofrecer criterios y esquemas rígidos de aplicación mecánica sino que se busca orientar el análisis y la discusión en cada provincia sobre los enfoques o criterios más convenientes y adecuados a las particularidades de cada una de las realidades provinciales.

2. LAS ESTRATEGIAS DE REGIONALIZACION Y DESCENTRALIZACION

2.1. Aproximación conceptual

Como ya ha sido señalado en el Documento de Base sobre Diagnóstico de este mismo Subprograma (1), durante la década pasada comenzó a plantearse en diversos países latinoamericanos la necesidad de impulsar políticas, estrategias y programas de descentralización y regionalización educativa que tendiesen a alcanzar un mayor equilibrio de la educación con los procesos sociales, económicos y culturales y una integración de cada una de las regiones en los contextos provinciales y en el nacional. A partir de las experiencias llevadas a cabo en países con características políticas, sociales y educativas diferenciadas se fue llegando a la conclusión de que la región presenta un marco más apropiado tanto para la planificación como para la administración, en la medida en que no sólo su tamaño es más manejable sino también sus características socio-económicas son más definidas -no necesariamente más homogéneas-, sus tradiciones culturales más uniformes y el sistema administrativo necesario menos complejo y más fácilmente adaptable.

2.2. Su vinculación con la eficiencia y eficacia internas y externas del sistema educativo (2)

Es necesario tener en cuenta que el proceso de descentrali-

(1) Cfr. Fernández Lamarra, N., Diagnóstico del sistema educativo provincial en materia de centralización y descentralización, C.F.I., Buenos Aires, diciembre de 1985.

(2) Cfr. Fernández Lamarra, N., "Regionalización y nuclearización de la educación en América Latina en Acción y Reflexión Educativa, N° 11, ICASE - Universidad de Panamá, Panamá, diciembre de 1983.

zación y regionalización educativas no es un fin en sí mismo, sino que constituye una opción política y una estrategia apropiada para mejorar la eficiencia y eficacia internas y externas del sistema educativo. En cuanto a la primera, vinculada con la calidad de la educación, es necesario considerar tanto los aspectos político-administrativos y de planificación y organización de servicios como los referidos al curriculum y a los recursos humanos, físicos y financieros.

La regionalización educativa requiere, en primer lugar, la adaptación de las bases legales y normativas del sistema a fin de posibilitar que la estructura del mismo contribuya eficazmente a su implementación. Tanto las bases legales como las estructuras que las mismas establezcan deben posibilitar procesos de conducción educativa que tiendan a una descentralización del poder y a la asignación de facultades y responsabilidades a niveles menores que los de las autoridades centrales. El análisis de algunas experiencias de regionalización en países latinoamericanos muestra que su éxito se ha visto comprometido por no haberse establecido una adecuada regulación en la redistribución de la estructura de poder en educación y, por ende, de la conducción de los servicios educativos. Este proceso de redistribución de poder entre niveles centrales y niveles regionales y locales hace que la regionalización se plantee como una clara opción política acerca de la cual las autoridades educativas deben adoptar decisiones. Asimismo, la aplicación de los principios de participación y, en algunos casos, de los de cogestión, requiere una modificación sustancial de los estilos de conducción y, por lo tanto, de los procedimientos correspondientes a fin de alcanzar una conducción efectivamente democrática y participativa.

De igual manera, las funciones de la supervisión educativa

deben corresponderse con la nueva estructura de la conducción y sus tareas con el estilo democrático y participativo de la misma, de manera de convertirse en un instrumento eficaz del proceso de mejoramiento de la calidad de los servicios educativos. La estructuración de niveles regionales y nucleares o locales, además del central, requieren la constitución de equipos de supervisión establecidos según dicha estructura y con tareas que contemplen la descentralización o desconcentración de facultades y responsabilidades.

La nueva estructura normativa, de conducción y de supervisión de carácter regionalizado requiere una transformación profunda de los procedimientos y sistemas administrativos actuales a fin de que se conviertan en instrumentos aptos para su mejor funcionamiento y no en barreras casi insalvables, como ha ocurrido en ciertos casos, que desnaturalizan los esfuerzos de descentralización. Será necesario establecer procedimientos y sistemas ágiles, flexibles y simplificados que, utilizando los medios más modernos, faciliten una eficiente gestión y control de la administración de los servicios educativos.

Por ello, las políticas de regionalización deben acompañarse de cambios en las estructuras de la administración de la educación tendientes a superar la fuerte centralización que las ha caracterizado y la incomunicación que habitualmente ha existido entre sus diferentes servicios. Ello debe significar un crecimiento paulatino del poder de decisión a nivel regional y local, coadyuvando a la realización de diversas experiencias de descentralización y/o desconcentración de la administración educativa con miras a facilitar una mayor y mejor vinculación entre el nivel central y las realidades regionales y locales. La descentralización y la desconcentración se presentan como dos niveles diferentes de transferencia del poder central. La descentralización, el de mayor nivel de transferencia, se produce cuando a partir de una entidad central se generan

entidades con personería jurídica propia, sujetas a la política general de la entidad central pero con autonomía suficiente para garantizar su eficiencia operativa; la desconcentración se da cuando se genera una delegación de atribuciones administrativas desde una autoridad superior hacia autoridades de menor jerarquía funcional o territorial (por ejemplo, directores regionales, jefes zonales, etc.) (3)

En los estudios y análisis desarrollados en diversos países de la región se muestra la diversidad y complejidad de las experiencias en esa materia, así como sus diferentes dimensiones: la variada gama de divisiones que se presentan del espacio nacional y/o provincial-estadual, a los efectos de la administración educativa; las distintas situaciones que se registran en cuanto a los niveles de toma de decisiones y nivel operativo en lo relativo a administración de personal, administración financiera y presupuestaria, administración del curriculum, organización de la supervisión educativa, etc.; los diferentes criterios de orden institucional, geográfico, demográfico, económico, cultural, etc. con que se establecen las regiones y zonas educativas.

Es necesario tener en cuenta que los procesos de descentralización y/o desconcentración administrativa plantean el cumplimiento de una serie de prerrequisitos que facilitarán su aplicación y asegurarán la obtención de sus objetivos. Entre ellos pueden señalarse los siguientes: la definición precisa de las funciones y competencias propias de las unidades administrativas de la gestión regional; la dotación de una infraestructura adecuada, así como del personal y de los servicios de apoyo necesarios; el establecimiento de un sistema eficaz

(3) Peredo, Maruja, "La regionalización de la educación. Aspectos administrativos y pedagógicos", en Acción y Reflexión Educativa, N° 9 ICASE - Universidad de Panamá, Panamá, diciembre de 1982.

de comunicación y retroalimentación entre los servicios regionales y nacionales; la transferencia efectiva de atribuciones del nivel central al regional.

El planteamiento y desarrollo del curriculum se convierte en un aspecto de particular significación en el proceso de regionalización educativa, ya que será a través de él que se concretará efectivamente el objetivo de mejoramiento de la calidad de la educación; será necesario superar las actuales metodologías que imponen contenidos ajenos a los intereses y necesidades de los alumnos reemplazándolas por otras que posibiliten la más amplia participación de docentes, alumnos y miembros de la comunidad en su formulación. En este proceso será necesario un adecuado equilibrio entre los requerimientos locales y los derivados de la unidad e integración nacional.

La supervisión educativa reestructurada y la estrategia de nuclearización serán medios altamente eficientes en este proceso de transformación curricular, que debe tender, como ya se ha señalado, a la experimentación e innovación pedagógicas. Por ello, no debe limitarse a los cambios de contenido, sino que debe prestar particular atención a los métodos de enseñanza-aprendizaje y a la capacitación y actualización de los docentes. Las metodologías didácticas deben reflejar los objetivos de participación y democratización que propugna el proceso de regionalización superando los enfoques de carácter vertical y autoritario vigentes actualmente, que asignan al alumno una función pasiva y meramente receptora. Estas innovaciones de contenidos y de metodologías exigen el establecimiento de un sistema permanente de capacitación y actualización de los docentes, en todos los niveles, a fin de que se conviertan en actores principales de dicho proceso de cambio.

La redistribución del poder y de la conducción que implica la regionalización debe estar acompañada por una efectiva redistribución en la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros, revirtiendo las tendencias que llevan a beneficiar con los mismos a los grupos sociales y regionales con mayor influencia en los niveles de definición de las políticas educativas. De igual manera, la utilización de los recursos asignados debe superar la actual situación de fuerte centralización y debe responsabilizar su gestión y control a los nuevos niveles descentralizados.

La reasignación y mejor utilización de la planta de personal en función de la regionalización debe contemplar el establecimiento de nuevas modalidades organizativas de manera de asegurar el funcionamiento de los nuevos esquemas de conducción y supervisión propugnados y la más estrecha interrelación de los docentes con los niveles superiores y con la comunidad en la que se desempeñan.

En cuanto a la planta física y a su equipamiento, debe tenderse al mejor aprovechamiento de la misma en función de la coordinación e integración de los servicios educativos regionalizados, de manera de evitar sub o sobreocupación de los locales, como ocurre habitualmente. En la construcción, mantenimiento y equipamiento de la planta física debe darse amplia participación a la comunidad local, a fin de que responda a sus requerimientos y de posibilitar que sus costos se reduzcan significativamente.

La actual centralización en el proceso de elaboración y ejecución de los presupuestos educativos ha llevado a acentuar las diferencias entre regiones y entre niveles educativos. El proceso de descentralización exige una transformación

de las metodologías y técnicas presupuestarias vigentes, a fin de que los planes y proyectos regionales y locales cuen ten con los recursos financieros requeridos para su imple-
mentación. De igual manera, la descentralización y regiona-
lización educativas posibilitan un más adecuado control de
la ejecución presupuestaria y la incorporación de nuevos re-
cursos financieros y de servicios provenientes de las comu-
nidades locales.

Además de su contribución al mejoramiento de la eficien-
cia interna de los sistemas educativos, la regionalización
es una estrategia que posibilita que la educación se inte-
gre con más eficacia y pertinencia a las estructuras social,
cultural y económica globales y regionales de cada país; de
ahí que el análisis de esta eficacia y pertinencia sea una
de las funciones principales de la planificación y evalua-
ción de un proceso de regionalización. Necesariamente, este
análisis debe insertarse en una definición igualmente regio-
nal de objetivos y oportunidades y recursos culturales, so-
ciales y económicos, dentro de un proyecto nacional.

Esto requiere un replanteamiento de la relación educa-
ción-sociedad-desarrollo, que debe basarse en una reflexión
profunda y sistemática sobre las vinculaciones entre los
términos de esta relación y sobre el papel que cumplen en
conexión con ellos los distintos agentes que intervienen en
el proceso educativo, tanto los formales como los no forma-
les.

Es deseable que la regionalización de la educación sea
parte de un proceso más amplio que abarque los aspectos re-
gionales del desarrollo y de cada uno de los sectores que
lo integran, por lo que será posible, en este caso, una in-
terrelación entre la planificación regional del sector

educación con los otros sectores, particularmente el de la cultura, el del trabajo y empleo, el de la salud y el desarrollo científico y tecnológico.

Los aspectos culturales han cobrado una gran relevancia, antes a veces omitida o no reconocida, al contrastarse su significación en la identificación e interpretación de las peculiaridades y realidades de cada uno de los pueblos, determinadas por sus respectivas culturas y subculturas; de ahí que la regionalización educativa se presente como un medio para facilitar la vinculación e integración del sistema educativo a las subculturas y, por ende, su adaptación a las mismas. La participación de poblaciones portadoras de pautas culturales diferentes facilitará, a través de la interrelación e integración de las mismas a nivel nacional, una redefinición de la cultura vigente para que se convierta en verdaderamente representativa de la cultura de la población en su conjunto.

La posibilidad de lograr la eficacia externa en este aspecto está directamente relacionada con la comprensión y valoración de los sistemas culturales propios de la región, por cuanto será sobre ellos que podrá darse un desarrollo más auténtico en sus objetivos humanos y eficaz en sus aspectos materiales. Esto tiene dos bases: una, la autoestima individual y grupal, motivación fundamental de todo aprendizaje creativo y, además, el aprovechamiento de los conocimientos, pautas y organizaciones propias para edificar, a partir de esos capitales culturales, un desarrollo intenso y equilibrado.

El replanteamiento de los aspectos internos del sistema educativo y de la vinculación de éste con la comunidad regional y local posibilita concretar un verdadero proceso

participativo de los actores y de los destinatarios de la educación en procura de su mejoramiento, a partir de las auténticas necesidades y aspiraciones sociales y de que cada comunidad desempeñe un papel protagónico en la interpretación y orientación de su propio desarrollo.

5. LAS ESTRATEGIAS DE NUCLEARIZACION

3.1. Aproximación Conceptual

En el Documento de Base sobre Diagnóstico, ya citado, se señala que tanto en nuestro país como en otros de América Latina la nuclearización se ha constituido en una forma organizativa idónea para encarar los procesos de regionalización y descentralización educativa. Esto parte del hecho de que las escuelas primarias, especialmente en áreas rurales, funcionan muy aisladamente y desconectadas entre sí y de su contexto comunitario; la relación de cada una de ellas se da con el nivel central de conducción que, tal como ha sido señalado reiteradamente, presenta rasgos de una fuerte concentración de funciones en materia de planificación, supervisión y gestión administrativa. Por otra parte, muchas de las escuelas rurales son incompletas y subequipadas por lo que no están en condiciones de ofrecer las respuestas adecuadas a las demandas educativas; el aislamiento de las escuelas y su deficiente equipamiento docente no permite a los niveles centrales compensar estas limitaciones a través de los mecanismos de supervisión y del necesario apoyo técnico y administrativo requerido.

Para hacer frente a este tipo de situaciones críticas se ha planteado esta nueva forma organizativa de las escuelas que se basan en la agrupación, a través de una red institu-

cionalizada, de las unidades escolares de un área determinada. Esta forma organizativa -denominada núcleo educativo- constituye una unidad con funciones técnico-docentes, administrativas y de promoción comunitaria.

Dentro del ámbito regional, el núcleo educativo representa el nivel operativo de la tarea educativa y de sus actividades técnico-administrativas conexas; en él se desarrollan programas educativos escolarizados y no escolarizados y acciones de extensión educativa en apoyo de la promoción comunal y de fomento de la participación de la población. Es decir, que la nuclearización educativa es una estrategia que permite ubicar el sistema educativo en estrecha interrelación con la comunidad, en la búsqueda de una optimización en el uso de los recursos que, a su vez, posibilite extender los beneficios de una educación de mejor calidad a un mayor número de educandos.

La organización de los núcleos implica la delimitación del espacio geográfico en donde desarrollará su actividad y la determinación de las escuelas que lo integrarán, la que se desarrollará en el punto 4; en general, se establece una escuela coordinadora o centro, que cuente con el mejor equipamiento, y un conjunto de entre doce y quince escuelas que integran el núcleo. Se plantean diferencias según las experiencias según que el núcleo atienda un sólo nivel (el primario), varios niveles o la totalidad del sistema educativo, tanto las actividades formales y no formales. De igual manera, se registran diferentes alternativas en cuanto al espacio físico, según el tipo de espacio (rural, urbano, semiurbano, con gran difusión de población, llanura o montañoso, etc.) y los criterios de delimitación del área de jurisdicción del núcleo (político-administrativo- económico, demográfico, etc.).

El principal instrumento para la orientación del núcleo educativo es la "microplanificación", cuya concepción metodológica es cualitativamente diferente a la de la planificación sectorial global, aunque no antagónica. Mientras que en ésta interesan primordialmente las macrovariables sociales, económicas, culturales y educativas, en la microplanificación el interés se centra en aspectos referidos al conocimiento específico del ámbito local y de los requerimientos de las poblaciones-meta. A partir de este conocimiento y de la formulación de los respectivos diagnósticos situacionales, se identificarán, formularán y pondrán en marcha los proyectos de interés local que sean asumidos con carácter de prioridad por la comunidad. El desarrollo conceptual y metodológico de estos aspectos se incluye en el Documento de Base sobre Microplanificación y Programación.

Es de señalar que si bien en todos los niveles de los procesos de conducción, planificación y administración se requiere la participación de los ejecutores y destinatarios de los planes, ésta se hace imprescindible en los niveles regional y local, particularmente en éste último. La participación es un proceso que requiere maduración y ajustes progresivos; implica, por una parte, una superación del burocratismo y, por la otra, la de la actitud pasiva o simplemente receptiva de la población.

En el marco de los conceptos anteriormente desarrollados, los objetivos de la nuclearización pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Organizar la conducción y administración educativa en los niveles regional y local, posibilitando su descentralización;

- replantear la planificación y programación educativa en función de un enfoque de microplanificación participativa, que atienda las necesidades y potencialidades de las regiones y las comunidades;

- integrar a la comunidad posibilitando su participación en el proceso educativo;

- ofrecer mayor igualdad de oportunidades a toda la población, sin discriminación según su ubicación geográfica, y mejorando la calidad y pertinencia de la educación ofrecida;

- adecuar los contenidos educativos y el funcionamiento de las escuelas a los intereses, necesidades y expectativas de la comunidad;

- utilizar con mayor eficiencia los recursos educativos existentes;

- promover la integración intrasectorial y la coordinación intersectorial.

3.2. Antecedentes en América Latina y en el país

La nuclearización es, posiblemente, una de las muy escasas innovaciones educativas de rigor netamente latinoamericano. Surge a partir de las experiencias conducidas por la escuela normal para maestros rurales de Warisata, en Bolivia, en los primeros años de la década del 30 y posibilita la organización de núcleos en áreas de población indígena en la Sierra boliviana; luego, en la década del 40, se crean núcleos escolares campesinos en los departamentos de Puno y

Cuzco en la sierra peruana, los que constituyen un antecedente directo para que esta forma organizativa sea asumida como la organización de base para la ejecución de la reforma educativa peruana en la década del 70.

La ley general de educación, que orientó la reforma educativa en el Perú, define al nuevo sistema de nuclearización como "la organización comunal de base para la cooperación y la gestión de los servicios dedicados a la educación y otros utilizados por ella, dentro del ámbito territorial determinado por la promoción de la vida comunal"; es decir que en el Perú, frente al centralismo verticalista se propuso la descentralización participativa implementada a través de los NEC (Núcleo Educativo Comunal). Conjuntamente con la nuclearización, la reforma peruana planteó una reorganización administrativa desde la conducción superior hasta el nivel de escuela, basada en la descentralización y la regionalización; así se crearon nueve direcciones regionales, de las que dependían 27 direcciones zonales que, a su vez, coordinaban la labor de los 819 núcleos educativos creados en todo el país.

La reforma educativa panameña asumió también a la nuclearización como eje para su implementación, generándose como innovación una escuela de producción como sede de cada núcleo que posibilitaba la incorporación del trabajo a la enseñanza básica. Otros países latinoamericanos generaron estrategias masivas o localizadas según los casos de regionalización y nuclearización en la década del 70 e inicios de la del 80: Guatemala, Honduras, Costa Rica, Colombia, Nicaragua, Venezuela, Brasil y Ecuador, entre otros. En Colombia el programa se denomina Alaja Educativo y está abarcando en forma gradual todo el país al igual que en Nicaragua.

En nuestro país hubo algunas propuestas de nuclearización en algunas provincias durante el gobierno constitucional 1973-1976, particularmente en la del Neuquén. Durante el gobierno militar se asumió la forma organizativa del núcleo en el Programa EMER (Expansión y Mejoramiento de la Educación Rural), financiado por el BID; sin embargo, es de señalar que la modalidad adoptada significó una desvirtuación de los principios básicos de la nuclearización ya que cada núcleo se integraba sólo con las escuelas que se construían por el Programa, con altos costos y equipamientos muy sofisticados, y dejaba de lado a las restantes que hubiesen necesitado nuclearse con las escuelas mejor equipadas. Por supuesto, la nuclearización no incluía la participación comunitaria ni la microplanificación y atendía sólo a los aspectos de carácter curricular.

Entre los años 1982 y 1983 se llevó a cabo en la Provincia de Formosa, con la asistencia técnica del CFI, el proyecto "Reorganización de la administración y coordinación del nivel educativo primario por el sistema nuclear", que posibilitó llevar a cabo una experiencia de nuclearización en esa Provincia y producir una importante documentación sobre diagnóstico, diseño, programación, implementación y evaluación en materia de regionalización, descentralización y nuclearización. En la segunda mitad de 1983 el CFI asiste técnicamente a la Provincia de Catamarca en el diagnóstico, diseño y programación para el reordenamiento del nivel primario por el sistema de nuclearización, pero la propuesta elaborada no se alcanza a implementar.

A principios de 1984 la conducción educativa de la Provincia del Neuquén elabora el Plan Educativo Provincial, en el que se asume a la nuclearización como modelo organizativo

y se adopta una estrategia de ejecución de carácter participativo, experimental y gradual que, hasta el momento, ha permitido su aplicación, con distintos grados de intensidad, en toda la Provincia. En el marco de este Programa se ha elaborado, a partir de los volúmenes iniciales del Documento Preliminar del Plan, una abundante y variada documentación, que ha sido tenida en cuenta en la elaboración de este trabajo, particularmente en el punto 5.

Otras provincias están actualmente encarando estrategias de regionalización y nuclearización, para las que se espera que este Subprograma del CFI pueda ser de apoyo técnico, particularmente a través de las actividades de asistencia, producción de documentación, intercambio de experiencias y capacitación.

4. CRITERIOS PARA LA CONFORMACION DE LOS NUCLEOS

En las experiencias latinoamericanas y argentinas en materia de nuclearización se han asumido criterios relativamente diferentes en cuanto a la conformación de los núcleos, tanto en cuanto a tamaño de los mismos como en relación con la determinación de las escuelas que los integrarán y la definición de la que será sede de su conducción. Sin embargo, es posible establecer ciertos criterios que parecen predominar, los que se desarrollarán a continuación junto con las posibles alternativas que se plantean.

4.1. Tamaño de los núcleos

Los núcleos educativos se integran con un número variable de escuelas que depende, en otras razones, de la ubica

ción y tamaño de las mismas, y de las características geográficas y poblacionales del área de influencia. Este número no debe ser excesivamente grande porque eso dificultaría el funcionamiento del núcleo y el cumplimiento efectivo de sus funciones. Tampoco debe ser muy reducido ya que debe asegurarse las condiciones mínimas de funcionamiento como unidad operativa tanto en lo administrativo como en lo técnico-pedagógico y en materia de planificación; por otra parte, un número muy pequeño de escuelas generaría costos adicionales muy altos y pondría en marcha un número excesivo de núcleos en la provincia.

En razón de las consideraciones anteriores, se estima conveniente que el número de escuelas que pueden integrar un núcleo no sea inferior a doce, excepto que por razones de dispersión y ubicación geográfica sea imprescindible aceptar un número menor, ni superior a dieciocho o veinte, constituyéndose como deseable un número promedio de quince.

4.2. Determinación de las escuelas integrantes de los núcleos

La determinación de las escuelas que integrarán cada núcleo debe tener en cuenta tanto criterios administrativos como geográficos y comunitarios, los que deben aplicarse con relativa flexibilidad según las características y condiciones de cada provincia. En este proceso debe partirse de la realidad específica de cada zona, por lo que ayudará significativamente contar con una carta escolar o con un relevamiento previo de las escuelas y sus características; en la determinación deberá alternarse algunos de los criterios técnicos que se desarrollarán en este punto con la experiencia

directa de los funcionarios que conocen el servicio con detalle, especialmente supervisores y directores. Es de señalar que la determinación de las escuelas que conformarán cada núcleo debe revisarse periódicamente a fin de obtener el máximo de eficiencia en el funcionamiento de los mismos, a partir de los diagnósticos situacionales que elaborén los núcleos y con la participación comunitaria. Entre los criterios administrativos se deben considerar los referidos a aspectos tales como:

- grupo de escuelas que habitualmente son atendidas por un mismo supervisor escolar y que, por lo tanto, han establecido relaciones de interacción;

- el tamaño y estado de los establecimientos y de su equipamiento, a fin de que el núcleo posibilite la mejor atención de la demanda educativa de su respectiva área y su evolución futura, tratando de integrar y compensar las que están en mejores condiciones con las más deficientes y de que los servicios educativos que ofrezca cada núcleo sean equilibrados;

- el agrupamiento previo de escuelas que se hubiese planteado previamente en función de requerimientos de coordinación parciales, como son habitualmente los de carácter administrativo o pedagógico, a fin de aprovechar las experiencias recogidas con anterioridad.

En cuanto a los criterios de orden geográfico y comunitario deben tenerse en cuenta, entre otros, los siguientes:

- la ubicación geográfica precisa de cada escuela y las condiciones de accesibilidad y comunicación entre ellas,

tividades administrativas del mismo; incluso en los casos de núcleos con un número muy alto de escuelas o con una conformación geográfica de relativa dispersión se hace conveniente determinar una o dos subsedes o escuelas coordinadoras alternas a fin de facilitar el desarrollo de las tareas coordinación previstas.

Si se optase por la alternativa de no establecer una escuela coordinadora evidentemente los criterios que se desarrollan a continuación no serían aplicables, aunque los mismos pueden contribuir, de cualquier manera, a complementar los planteados con anterioridad en cuanto a la conformación de los núcleos.

La determinación de las sedes de las escuelas coordinadoras y de las que eventualmente asumirán el carácter de sub sedes o alternas, deberá realizarse a partir de criterios de muy diverso orden (administrativos, pedagógicos, geográficos, de infraestructura, etc.) que faciliten el funcionamiento del núcleo y el cumplimiento de sus funciones principales. La aplicación de estos criterios no podrá realizarse en forma rígida ya que, según los casos, se deberán jerarquizar unos u otros. Los criterios más importantes que deberían considerarse son los siguientes:

- ubicación y accesibilidad del establecimiento: debe tratarse que la sede del núcleo se instale en una de las escuelas mejor ubicadas en relación con el conjunto de las que lo integran, tanto en cuanto a la menor distancia posible como en sus condiciones de accesibilidad (disponibilidad y tipos de caminos, medios de transporte, etc.)

- disponibilidad y estado del edificio escolar: se deben tener en cuenta tanto los indicadores de tamaño y disponi-

considerando los accidentes naturales existentes y los caminos disponibles y sus condiciones de transitabilidad, para lo que será conveniente tener un mapa muy detallado con la determinación específica de cada uno de los establecimientos, tarea en la que será imprescindible la cooperación directa de supervisores y directores;

- las características sociales, económicas, demográficas y culturales de las respectivas comunidades y sus posibilidades de articulación entre sí y con el núcleo, ya que éste debe integrar no sólo a las escuelas sino a las comunidades del área nuclear.

Asimismo, para facilitar la integración intersectorial de los núcleos, su conformación debe tener en cuenta el funcionamiento de instituciones, agencias, proyectos o acciones de otros sectores públicos o privados en cada una de las áreas, a fin de que dicha conformación espacial sea compatible con la de los demás sectores. De ser posible, será necesario evitar generar zonificaciones discrepantes con las ya existentes, como ha ocurrido con experiencias de regionalización y nuclearización llevadas a cabo en nuestro país y en otros, ya que ella dificulta la efectiva integración y coordinación intersectorial.

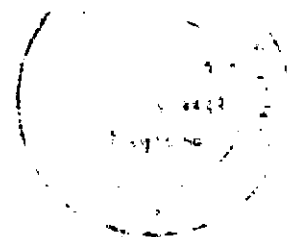
4.3. Determinación de las escuelas sedes de la conducción de los núcleos

Como se planteará en el próximo punto 5, en la mayor parte de las experiencias argentinas y latinoamericanas cada núcleo tiene establecida una escuela coordinadora o centro que es, a su vez, la sede de la dirección y de las ac-

bilidad de servicios (superficies del edificio total y aúlica, oficinas, biblioteca, laboratorios, salones especiales, patios, huerta escolar, etc.) como los correspondientes al grado de ocupación del espacio físico (m^2 por alumno, % de ocupación de la superficie total del predio, posibilidades de expansión de la superficie cubierta, etc.); también debe considerarse el estado físico del edificio escolar y las características de los materiales de construcción. Estos indicadores deberán tenerse en cuenta para la determinación de las escuelas coordinadoras o alternas dando prioridad para ello, en el marco de los otros criterios, a las que reúnan mejores condiciones físicas para el cumplimiento de sus tareas.

- equipamiento disponible: la consideración de este aspecto (medios didácticos, talleres, maquinaria y herramientas, equipos audiovisuales y de audio, muebles y máquinas de oficina, etc.) es muy importante para posibilitar la utilización compartida del equipamiento disponible por parte de los alumnos de las escuelas menos dotadas; esto será otro factor para la determinación de las escuelas coordinadoras o alternas, ya que por sus funciones tendrán que ser sede de las actividades curriculares y co-curriculares compartidas de los núcleos.

- escuelas con funciones de coordinación: otro criterio a tener en cuenta en la designación de la escuela coordinadora es el de la identificación de las escuelas que cumplen o han cumplido funciones formales o informales de coordinación y comunicación con otras (escuelas centro, escuelas cabeceras, etc.), a fin de aprovechar las experiencias anteriores y los canales ya establecidos.



- jornada de funcionamiento: con el objeto de que las escuelas sedes puedan cumplir sus funciones como coordinadoras del núcleo, es conveniente que sean establecidas en escuelas con doble o triple jornada, de manera de atender, poder desarrollar sus actividades en ambos turnos de funcionamiento diurno (mañana y tarde) e, incluso de ser posible, también vespertino

- recursos humanos disponibles: se considerará la cantidad y perfil profesional del personal directivo, docente (de grado, especiales y de jardín de infantes), de secretaria, de servicios educativos complementarios (biblioteca, laboratorios, talleres, etc.) y de servicios generales; otro aspecto a considerar es la titularidad y antigüedad en la función del personal directivo y docente. Estos indicadores serán un factor a considerar en la selección de la escuela coordinadora ya que se buscará que disponga del personal directivo y docente en número, calidad y situación de revista que asegure el cumplimiento de sus funciones.

5. ORGANIZACION DE LOS NUCLEOS

Como ya ha sido señalado con anterioridad, la nuclearización se ha constituido en forma organizativa idónea para encarar los procesos de regionalización y descentralización educativa; sin embargo, dichos procesos no se agotan con la nuclearización sino que requieren ser complementados con aspectos tales como el establecimiento de regiones y el reordenamiento de las estructuras de supervisión y de los demás organismos de la conducción central.

Asimismo, en cuanto a la organización de los núcleos es necesario considerar tanto la conducción de los mismos como las funciones que deberán asumir; en todos los casos es conveniente analizar el desarrollo de estrategias de aplicación generalizada o puntual y el carácter experimental de las mismas.

5.1. Niveles de conducción, supervisión y administración

Es conveniente que la organización educativa provincial ofrezca los siguientes niveles de conducción, supervisión y administración:

- nivel central;
- nivel regional o zonal;
- nivel subzonal o nuclear;
- nivel escuelas.

La nuclearización abarca los niveles subzonal y el de las escuelas y es aconsejable que se establezca entre el nivel central y el de los núcleos un nivel regional o zonal, el que ya funciona en varias provincias con distintos alcances y funciones. Este nivel puede crearse ya sea a través de supervisiones regionales o zonales o de oficinas con esa jurisdicción; la elección entre una alternativa u otra depende que se prefiera privilegiar criterios de representación política o de funcionamiento técnico y de alcance de dicho nivel en cuanto a las modalidades educativas a incluirse en la regionalización.

La creación de oficinas regionales o zonales le brinda una mayor significación y posibilita contar con una conducción unificada de todos los niveles y modalidades de ense-

ñanza; de tal manera este tipo de oficina puede coordinar la totalidad del sistema educativo en el ámbito de la región o zona y cumplir funciones de representación política de la conducción central, de conducción técnico-administrativa y de coordinación de la supervisión y de los núcleos que correspondan a su jurisdicción.

Es conveniente que la dirección de la oficina regional o zonal se complemente con una junta o una comisión en la que estén representados y participen los docentes y las organizaciones comunitarias de la región.

Según la situación institucional de cada provincia podrían encararse procesos graduales de regionalización que se inicien con la creación de supervisiones regionales de un nivel de enseñanza (el primario) y luego se complementen hasta el establecimiento de las oficinas; esto plantearía a estos criterios como sucesivos y no como alternativos.

5.2. Estructura de los núcleos

En una primera etapa del proceso de nuclearización, la estructura de los núcleos deberá ser sencilla y de fácil y económica puesta en marcha; posteriormente y en forma gradual podría complejizarse si lo hace necesario la asunción de nuevas y más crecientes funciones.

En términos generales la estructura debería comprender los siguientes aspectos:

a) Dirección del núcleo

La misión del Director será la de orientar, coordinar y conducir el funcionamiento del núcleo educativo, de sus or-

ganismos escolares anexos y de los servicios educativos complementarios, con la finalidad de lograr:

- mayores rendimientos técnico-pedagógicos y administrativos;
- mejorar cualitativamente el proceso de enseñanza-aprendizaje;
- aumentar la eficiencia interna y externa del núcleo educativo;
- promover la participación de la comunidad en el proceso educativo.

En relación con la cobertura del cargo de Director del Núcleo pueden preverse diversas alternativas, que en una primera etapa, no son necesariamente excluyentes sino que podrían ser complementarias, es decir, que según las circunstancias en algunos núcleos, en principio, podrían utilizarse una y en otros las restantes. Dichas alternativas serían las siguientes:

- i) La Dirección del núcleo educativo sería ejercida por un supervisor en el marco de la reestructuración de la supervisión escolar a su descentralización; esta alternativa sería la deseable, por lo menos a mediano plazo, porque permite que la supervisión cumpla efectivamente sus funciones organizándose de manera más adecuada a sus objetivos prioritarios.
- ii) La Dirección del núcleo educativo sería ejercida por el Director de una de las escuelas que integran el núcleo:

el de la que sea designada escuela coordinadora o el que posea mejor puntaje y antecedentes específicos con los requerimientos del cargo. En estos casos se lo tendrá que bonificar con una asignación especial o sobresueldo en razón de las mayores exigencias que le implicará la nueva función; esta asignación deberá llevarlo a tener una remuneración intermedia entre la de los supervisores de zona, y la de los directores de escuelas, por lo que será necesario fijar el número de puntos adicionales.

- iii) La Dirección del núcleo educativo sería desempeñada por un funcionario propuesto por el organismo de conducción del núcleo con participación de representantes de los docentes y de la comunidad, como se está planteando en la experiencia de la Provincia de Neuquén; dicho funcionario surgiría de una terna no necesariamente integrada por supervisores o directores; también en este caso, como en el anterior, sería conveniente bonificar con una asignación especial o sobresueldo la tarea de dirección.

La Dirección del núcleo podría estar compuesta por un Vicedirector, el que también deberá ser bonificado con una asignación especial aunque por supuesto menor que la que se fije para los directores. El Vicedirector del núcleo cooperará con el Director en las tareas de coordinación y orientación de su funcionamiento y lo reemplazará en caso de ausencia del titular; su sede será, también, la escuela coordinadora.

Si el Director fuese un supervisor escolar (alternativa i) el Vicedirector convendría que fuese el Director de la Escuela Coordinadora; si fuese un Director de las escuelas del núcleo (alternativa ii) la Vicedirección deberá estar ocupada

por otro de los directores de las escuelas, según el criterio que se establezca para su designación; si se utilizase la alternativa iii el Vicedirector debería ser designado de igual manera que el Director.

Si el núcleo comprendiese escuelas coordinadoras alternas los directores de estas escuelas deberían ser considerados como vicedirectores del núcleo y bonificados en tal carácter.

b) Escuela coordinadora

En la mayor parte de las experiencias de nuclearización se establece una escuela coordinadora o centro que se constituye en sede de la dirección del núcleo y de las actividades principales de coordinación, conducción y planificación, de las técnicas-pedagógicas y de las de gestión administrativa. En la experiencia del Neuquén no se determina una escuela coordinadora o centro, dándosele a todas las escuelas integrantes del núcleo el mismo carácter; convendría evaluar esta alternativa para confrontar sus resultados con las de los casos en que se establezcan las escuelas coordinadoras.

De ser necesario por la extensión y volumen de las escuelas del núcleo, se pueden designar una o más escuelas coordinadoras alternas, las que cumplirán funciones en otras áreas geográficas del núcleo y se constituirán en sedes alternas de su dirección. Como ya se ha indicado, sería conveniente que el Director de estas escuelas sea considerado como Vicedirector del núcleo.

c) Organismos de coordinación y asesoramiento

En las diferentes experiencias argentinas y latinoamericanas

se plantean diversas modalidades organizativas y de representatividad en cuanto al organismo u organismos que asumen las funciones de coordinación y asesoramiento para la conducción del núcleo y posibilitan la participación efectiva de los docentes, de la comunidad y de las instituciones representativas de otros sectores.

En algunos casos se ha planteado el funcionamiento de un solo organismo, como en el del Perú con el Consejo Educativo Comunal integrada por representantes de los docentes, de los padres de familia y de las autoridades y funcionarios de otros sectores y de instituciones locales de carácter social, cultural y profesional. En otros se han creado dos organismos: uno de coordinación de las tareas técnico-pedagógicas y de conducción, planificación y programación, integrado por los directores de todas las escuelas que conforman cada núcleo; y otra de asesoramiento que tendría como misión concretar institucional y orgánicamente la participación de los docentes, de la comunidad y de los otros sectores en cuanto al funcionamiento del núcleo, por lo que su función sería la de asesorar a la dirección y al grupo de coordinación en cuanto a participación comunitaria y coordinación intersectorial, promoviendo y orientando actividades específicas para ello.

En la Provincia del Neuquén se estableció al funcionamiento de una Junta de Coordinación integrada por el personal directivo de las escuelas y representantes de los docentes, de los alumnos y de la comunidad y de una Junta Ejecutiva, con un número menor de integrantes, que se responsabiliza de ejecutar las decisiones que se adopten en la Junta de Coordinación.

La decisión en cada provincia acerca del funcionamiento e integración de estos organismos dependerá de las características políticas e institucionales de las mismas; incluso se

podrían adoptar criterios graduales que tiendan a promover y jerarquizar progresivamente tanto las funciones de coordinación entre las escuelas del núcleo como las de participación y representación de los diversos sectores a integrar (docentes, alumnos, padres de familia, comunidad, otros sectores e instituciones, etc.).

d) Unidad técnica de apoyo

El funcionamiento del núcleo y el efectivo cumplimiento de sus funciones y actividades principales requiere que cuente con un equipo de apoyo que colabore con la dirección y con los organismos de coordinación y asesoramiento. Dicho equipo, integrado en una unidad técnica, deberá ser muy simple, por lo menos en una primera etapa, a los efectos de no incrementar los costos excesivamente; posteriormente dicho equipo podría irse complementando a medida que las funciones y actividades se tornen más complejos en relación con el avance del proceso de descentralización y nuclearización.

En una primera etapa la unidad técnica de apoyo debería contar con un mínimo de uno o dos integrantes y un máximo de cuatro o cinco, cada uno de ellos con funciones específicas. Sería imprescindible que disponga de uno o dos asistentes en los aspectos de gestión administrativa y presupuestaria ya que, como se verá más adelante, el núcleo deberá asumir gradualmente funciones en este aspecto y absorber la mayor parte de las que actualmente llevan a cabo las escuelas. Sería deseable que también incorpore, de inmediato o en forma gradual, asistentes técnicos especializados en planificación, en aspectos técnico-pedagógicos y en organización y desarrollo de la comunidad.

El número de integrantes de estos equipos de apoyo y la gradualidad en su integración dependerá de la estrategia que se adopte en cuanto a las funciones y actividades de los núcleos y a la menor o mayor nivel de complejidad de los mismos en cuanto a los niveles y modalidades de enseñanza a integrar.

5.3. Funciones y actividades principales de los núcleos

Las aproximaciones conceptuales sobre regionalización y nuclearización desarrolladas en los puntos 2 y 3 de este Documento y el análisis de las diversas experiencias sobre el sistema nuclear llevadas a cabo en otros países latinoamericanos y en el nuestro, permiten plantear tres funciones generales de los núcleos educativos, que son las de: a) planificación, conducción, supervisión y participación comunitaria; b) curriculares y técnico-pedagógicas; y c) gestión administrativa y presupuestaria.

a) Planificación, conducción, supervisión y participación comunitaria.

La planificación de base o microplanificación constituye, en esta área, la responsabilidad principal de los núcleos educativos; ésta debe ser parte componente del proceso de planificación de la educación, por lo que debe integrarse, a nivel zonal o regional, en los planes regionales y a nivel provincial, en los planes provinciales, que son una desagregación y profundización de los de carácter nacional. El proceso de planificación sectorial debe ser, por lo tanto, comprender todos estos niveles y desarrollar orientaciones conceptuales y metodologías que los incluyan.

Una de las primeras actividades de microplanificación a llevar a cabo por parte de los núcleos educativos lo constituye la elaboración del diagnóstico situacional; este diagnóstico, como en los otros niveles de planificación, busca la determinación de las causas principales que expliquen la situación de un conjunto de fenómenos, hechos y problemas de la realidad educativa sobre la cual se planifica el desarrollo de la educación; debe aportar un conocimiento objetivo y una comprensión total de dicha realidad para facilitar el proceso de formulación de planes y programas de desarrollo educativo. Por ello el diagnóstico de la situación particular de un núcleo o de una escuela no puede desvincularse de los demás aspectos de la realidad y de su contexto social, económico y cultural. El diagnóstico situacional se orienta hacia los siguientes aspectos:

- conocer la realidad y la problemática integral del núcleo educativo en sus aspectos social, económico, cultural, poblacional y educacional;
- Obtener información sistemática y confiable para planear las acciones educativas, como respuesta realista a las necesidades y recursos de la comunidad y en apoyo de los planes de desarrollo microregional;
- proporcionar el marco de la información necesaria para el tratamiento y adecuación curricular en función de los requerimientos y aspiraciones de la comunidad;
- canalizar la participación de la comunidad y la acción intersectorial, haciéndoseles partícipes del conocimiento de los problemas y necesidades comunitarias a través de un proceso de investigación-acción.

La elaboración y actualización del diagnóstico situacional es una tarea permanente de los núcleos y un ámbito adecuado para el análisis y la reflexión continua acerca de sus problemas y necesidades. Sin embargo, a partir de él, como en todo proceso de planificación, se deben plantear los objetivos, metas y acciones a llevar a cabo a través de la formulación del programa de desarrollo del núcleo educativo; este programa debe incluir proyectos específicos no sólo educativos sino también los de carácter intersectorial. Su perspectiva temporal debe ser de mediano plazo, es decir, de tres a cinco años, a fin de brindar un panorama de la evolución futura del contexto económico y social y de la acción educativa a nivel nuclear. En su formulación deben intervenir activamente los docentes de las escuelas, los agentes de otras instituciones sectoriales y los miembros de la comunidad.

Las tareas de conducción son asumidas por el Director del Núcleo con la colaboración y asesoramiento de los organismos de coordinación que se creen. Con ellas se buscará una adecuada compatibilización de las actividades y acciones de las escuelas, el seguimiento y evaluación de su gestión educativa, comunitaria y administrativa y la coordinación en la ejecución de los programas operativos anuales.

La supervisión escolar tiene en el núcleo un ámbito muy específico para llevarse a cabo en forma efectiva y de acuerdo con las concepciones más modernas sobre sus fines y objetivos. Por ello, el Director del núcleo responde plenamente al perfil deseable de un supervisor escolar y sus tareas se verán favorecidas por la estructura y la organización nuclear, ya sea que ese cargo sea ejercido por un supervisor o por un director u otro funcionario designado al efecto.

El organismo de coordinación que se establezca constituye una estructura adecuada para desarrollar una supervisión de carácter cooperativo, democrático y participativo, que es la deseable para el mejor cumplimiento de su propósito de contribuir efectivamente al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en todas las escuelas del núcleo; las actividades en materia de supervisión se complementan con las referidas al curriculum y otros aspectos técnico-pedagógicos que se desarrollará en el siguiente parágrafo.

En cuanto a las relaciones con la comunidad y su participación se encaminarán a través del organismo de coordinación y asesoramiento que se establezca. Se debe tender a que, en el proceso de microplanificación, se formulen y ejecuten proyectos y acciones conjuntas entre el núcleo y la comunidad. Por su parte, los núcleos deben prever la extensión de la labor educativa formal en la comunidad a través de acciones de educación permanente, esencialmente no formales, que posibiliten una mayor integración y participación de la comunidad en la orientación y planificación de los núcleos.

b) Curriculares y técnico-pedagógicas

En esta área la tarea principal es la de adaptación del planeamiento y el desarrollo curricular a las características, problemas, necesidades y aspiraciones de cada ámbito nuclear. Esta tarea exige que los lineamientos curriculares vigentes tengan carácter flexible y sean susceptibles de ser diversificados. La tarea de adecuar y diversificar los objetivos, contenidos y actividades curriculares a las necesidades y características socio-económicas y culturales de la realidad circundante y del educando, deben llevarse a cabo tanto a nivel

del núcleo como de cada escuela y de cada aula; sin embargo, el nuclear es un nivel adecuado para orientar el proceso curricular en el ámbito de la microplanificación. En este proceso interactúan los sujetos o agentes (educando, educador, miembros de la comunidad) y los elementos del curriculum (objetivos, contenidos, actividades, materiales educativos, etc.).

El planteamiento y desarrollo curricular implica, entre otras, las siguientes tareas técnico-pedagógicas:

- la capacitación, asesoramiento y actualización docente permanente y en servicio, mediante mecanismos de supervisión y asistencia técnica ofrecida a nivel nuclear, zonal y central;
- el replanteamiento de la organización escolar, tanto a nivel de núcleo como de las escuelas, a fin de adecuarlas en su estructura, en sus recursos y en sus metodologías a las exigencias del curriculum adaptado y diversificado;
- la distribución racional de la matrícula del núcleo, aprovechando de la mejor manera las características y posibilidades educativas de la oferta escolar, e intentando disminuir al mínimo posible la existencia de plurigrados;
- la preparación y utilización de medios materiales didáctico-pedagógicos aceptados a las características y exigencias del ámbito nuclear;

- la preparación y utilización de medios materiales didáctico-productivos, en función de la diversificación curricular y la incorporación de actividades de orientación tecnológicas y de huerta escolar;
- la promoción y coordinación de actividades curriculares, extracurriculares y de extensión educativa, con participación activa de la población escolar y de la comunitaria destinatarias de las mismas.

El cumplimiento de estas tareas curriculares y técnico-pedagógicas plantea la necesidad de reordenar la supervisión educativa, tanto a nivel central como zonal y escolar, y la vinculación y apoyo técnico de la conducción educativa provincial.

c) Gestión administrativa y presupuestaria

La gestión administrativa y presupuestaria de los núcleos educativos debe caracterizarse por la aplicación del principio de la desconcentración a fin de transferir a los niveles zonales y nucleares responsabilidades y actividades que actualmente corresponden al nivel de la conducción central.

En la primera etapa de aplicación de la nuclearización, de carácter gradual y experimental, sería conveniente ensayar nuevas modalidades de desconcentración, relativamente flexibles, de manera que la evaluación del proceso oriente acerca de las formas más convenientes; en términos generales, estas modalidades llevarán a que las escuelas coordinadoras asuman responsabilidades específicas en materia de gestión administrativa y presupuestaria y no actúen sólo como distribuidoras y receptoras de información producida por las escuelas o el nivel central.

Una aplicación inicial de carácter masivo de la desconcentración podría hacer peligrar el éxito de la estrategia por diversas razones: por una eventual situación crítica en la gestión y procesamiento administrativo que genere resistencias; por una saturación de las actividades nucleares y zonales con las de carácter administrativo ante la falta de una estructura de apoyo adecuada y en desmedro de las de planificación y técnico-pedagógicas; por los inconvenientes derivados de la existencia de dos procesos administrativos paralelos, el de las escuelas nuclearizadas y el de las no nuclearizadas; por la necesidad de disponer de una nueva estructura administrativa a nivel central, zonal y local compatible con la nuclearización. Por lo tanto, es conveniente ir abarcando gradualmente los diversos aspectos que comprenden la gestión administrativa y presupuestaria hasta la extensión total de la nuclearización.

5.4. Alcances de la nuclearización

Es conveniente considerar los alcances del proceso de nuclearización en términos de los niveles de modalidades del sistema educativo a abarcar y en cuanto a los modos de implementación tanto en cuanto a funciones como a expansión territorial.

En relación con los niveles y modalidades educativas que abarcaría, se han registrado distintos alcances en las distintas experiencias latinoamericanas y argentinas. Así, en algunas de ellas la nuclearización ha comprendido la totalidad del Sistema educativo desde el nivel pre-escolar hasta el superior y las modalidades formales y no formales; son los casos de la reforma educativa peruana y en nuestro país la

la experiencia que se lleva a cabo en la Provincia del Neuquén y la propuesta para la experiencia ejecutada oportunamente para la Pcia. de Formosa. En otros casos abarca sólo el nivel primario o la enseñanza básica y aún en otro de ellos solo las escuelas rurales.

Teniendo en cuenta los objetivos de integración y articulación que plantea el proceso de nuclearización es aconsejable definir una estrategia que abarque todos los niveles y modalidades de la educación, aunque se recetan cubriendo gradualmente. Esto puede concretarse organizando núcleos con diferentes niveles de complejidad: de un tipo que sea el más simple sólo con escuelas primarias hasta los más complejos que incluyan la totalidad del sistema y de sus diferentes modalidades formales y no formales.

De igual manera se registran experiencias con énfasis diferentes en las funciones a desarrollar por los núcleos aunque, en términos generales, las tres funciones principales planteadas en el párrafo anterior son asumidas por la casi totalidad de las mismas. Sin embargo, es posible definir en la estrategia de implementación énfasis diferenciales en las etapas graduales que se diseñen; así, dar prioridad en una etapa inicial a alguna de las funciones e ir incorporando posteriormente y en forma gradual las restantes.

También se pueden diseñar estrategias diferenciales en cuanto a la implementación ya sea masiva o experimental o gradual. La Provincia del Neuquén, por ejemplo, se ha planteado una estrategia de tres etapas graduales diferentes aunque aplicadas simultáneamente: de coordinación, de integración y de nuclearización propiamente dicha; en cada una de ellas son dife

rentes las funciones que cumplen los núcleos y los respectivos niveles de conducción y de supervisión. La evolución de una etapa a otra está determinada por las condiciones y situación de cada núcleo.

Otra estrategia posible es la generalización de la descentralización a nivel zonal y regional y la ampliación gradual, previa experimentación, de los núcleos.

La adopción de la respectiva estrategia provincial en cuanto a sus alcances debería tener en cuenta la situación institucional y organizativa de la educación provincial y las características de los recursos tanto humanos como materiales y financieros que se dispongan.