

31664

Buenos Aires, 1º de Agosto de 1986.

Señor Secretario General del  
Consejo Federal de Inversiones  
Ing. Juan J. Ciáccera  
S / D

EXPEDIENTE Nº _____
Agregado Nº _____
7229
1 AGO, 1986
FECHA

Me es grato elevar adjunto a la presente cuatro ejemplares del documento " Aportes y lineamientos para un programa nacional de capacitación en materia de planeamiento, administración y supervisión de la educación a nivel local ", cuya elaboración está prevista en el contrato suscripto con ese Consejo.

Saludo a Ud., muy atentamente.

FERNANDEZ LAMARRA

CATALOGADO

6  
U. 120  
F 15 a  
I

✓

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES  
RED ARGENTINA DE INTERCAMBIO Y COOPERACION  
( RAIC - PEPLAD )

TALLER NACIONAL

APOORTES Y LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA NACIONAL  
DE CAPACITACION EN MATERIA DE PLANEAMIENTO, ALMI-  
NISTRACION Y SUPERVISION DE LA EDUCACION A NIVEL  
LOCAL.

Lic. NORBERTO FERNANDEZ LAMARRA

Buenos Aires  
Julio de 1986

## I N D I C E

	Página
1. La planificación y administración de la educación a nivel local.	
1.1. El centralismo en la educación argentina.	1
1.2. La descentralización : experiencias y propuestas.	3
2. La atención de los sectores marginales.	
2.1. Caracterización de su situación educativa.	7
2.2. Necesidades de capacitación de planificadores, administradores y supervisores.	9
3. Alcances y funcionamiento de la Red Argentina.	
3.1. La REPLAD y la Red Argentina (RAIC ).	15
3.2. Funcionamiento de la Red Argentina.	16
4. Características, objetivos y criterios del programa nacional.	
4.1. Características del programa.	19
4.2. Objetivos y criterios metodológicos del programa.	21

1. La planificación y administración de la educación a nivel local.

1.1. El centralismo en la educación argentina.

El análisis histórico- institucional de la educación argentina evidencia una marcada tendencia a la centralización a pesar de que la Constitución Nacional y la legislación nacional y provincial en esta materia establecen un sistema educativo de carácter federalista. Al igual que en otros sectores económicos y sociales, el federalismo establecido constitucional y legalmente se ha ido desnaturalizando en la realidad y el centralismo del gobierno nacional y de sus instituciones de conducción educativa han prevalecido - en la organización y prestación de los servicios educativos.

Estas políticas de carácter centralista vigentes históricamente en el país han generado la conformación de estructuras de conducción y administración de neta tendencia centralizadora. Esta característica se encuentra en todo el aparato estatal y, por supuesto, también en el sistema educativo. Por lo tanto, la centralización se presenta como una constante de la conducción, la planificación y la administración de la educación argentina, tanto a nivel nacional como en el de las provincias internamente. Así se puede decir que con la transferencia de escuelas primarias nacionales a las provincias también se les ha "transferido", con anterioridad, las características históricas de centralización de la conducción nacional.

Esta centralización se manifiesta en todos los aspectos de la conducción y administración de la educación : estructuras normativas, toma de decisiones, planificación, supervisión, gestión administrativa, estructura curricular y pedagógica , financiamiento y presupuesto, etc. Esta centralización genera una conducción y administración con características tales como las de rigidez, verticalismo, burocratismo, ineficiencia y lentitud; estas características afectan negativamente el funcionamiento de todo el sistema educativo y hacen que se beneficie especialmente a las áreas más vinculadas con los funcionarios de la conducción central. Por ello se produce una concentración de esfuerzos educativos y de recursos en ellas, en desmedro de las áreas más alejadas, de carácter marginal, que unen a sus déficits económicos y sociales una marcada discriminación en materia educativa.

Asimismo, estas características negativas de la conducción y administración de la educación hacen que la escuela funcione muchas veces desvinculada de la comunidad y de la realidad concreta en la que está inmersa. La población la percibe como una estructura burocrática relativamente inaccesible, que cumple una función educativa a la que la comunidad no es convocada. Los propios docentes, a pesar de su habitual dedicación y compenetración con su tarea, se sienten aislados tanto de sus propios niveles superiores como de la comunidad con que conviven. Esto los conduce a una actitud de carácter defensivo en la que, generalmente, la rutina y la burocratización de sus funciones operan como mecanismo protector.

Así, más que como sistema, la educación parece funcionar dentro de compartimentos estancos en los que cada sector y nivel se dedican a desarrollar sus tareas según lo considera cada uno más eficiente, con escasa comunicación horizontal y con una comunicación vertical que se limita a remitir las informaciones y tramitaciones que se requieren a los niveles centrales y superiores de conducción y esperar que se le comuniquen las respectivas decisiones para aplicarlas con una actitud conformista y pasiva. (Para un mayor desarrollo de este punto cfr.: Norberto Fernández Lamarra, Federalismo y centralismo en la política y en la administración de la educación argentina, Buenos Aires, Junio de 1985 ).

## 1.2. La descentralización : experiencias y propuestas

Esta problemática de centralismo planteada en relación con la educación argentina es común con la de la mayoría de los países latinoamericanos. Como respuesta a estos problemas durante la década del 70 comenzaron a desarrollarse diversas alternativas de descentralización y regionalización de la educación y que, según los países, tuvieron mayor o menor alcance . Así, por ejemplo, Perú centró la implementación de su reforma educativa de la década pasada en un proceso de descentralización y regionalización extendido a todo el país así -- como ahora lo están haciendo Colombia y Nicaragua; en otros países estos procesos tuvieron un menor alcance tanto institucional como geográfico pero se puede decir que la casi totalidad de los países latinoamericanos registraron alguna experiencia significativa en esta materia.

Nuestro país, por el contrario, ha mantenido y profundizado el centralismo vigente como producto de un período gubernamental inconstitucional y marcadamente centralista, vigente desde 1976 hasta 1983, período en que se desarrollaron en otros países las experiencias de descentralización y regionalización más significativas. En 1978 se produce la transferencia de los servicios educativos primarios nacionales a las provincias que, a pesar de sus motivaciones y ejecuciones contradictorias, posibilita a los nuevos gobiernos constitucionales nacional y provinciales revertir el centralismo vigente y poner en marcha procesos de descentralización y regionalización a nivel provincial.

Desde 1983 hasta la fecha se han registrado diversos intentos en este sentido que sin ser parte de una definida estrategia educativa, concertada en el Gobierno Nacional y los provinciales, por lo que los mismos han tenido características distintas en sus modalidades y alcances.

El Consejo Federal de Inversiones ha promovido y está llevando a cabo desde 1985, en el marco de su Programa de Desarrollo Social y Educación, un subprograma en materia de descentralización y regionalización de los servicios educativos tendiente a apoyar técnicamente estas propuestas provinciales. Desde el año pasado se asiste a las provincias de Neuquén, Jujuy y San Luis y desde este año a la de San Juan.

En términos generales los procesos de descentralización abarcan, en mayor ó menor medida, los siguientes aspectos :

- a) descentralización y regionalización de la supervisión educativa, a fin de superar la actual organización de la misma que concentra dichos servicios en las ciudades capitales, alejando al supervisor de su lugar específico de trabajo, la escuela;
- b) regionalización de los diseños curriculares de manera de atender e incluir en los mismos requerimientos y contenidos provenientes de cada región y comunidad y superar la actual situación en que los contenidos del curriculum -- están totalmente desvinculados de las necesidades e intereses locales;
- c) desconcentración de algunas funciones y tareas de gestión administrativa, aunque muy parciales y sin que conlleven, en general, la reasignación de la capacidad de decisión y el replanteamiento de los procedimientos administrativos vigentes;
- d) puesta en marcha de la nuclearización de los servicios educativos, con diferentes modalidades y alcances según las provincias, de manera de superar el aislamiento y la desconexión actual de las escuelas;
- e) experimentación de diversas modalidades de integración de la comunidad a la gestión educativa y con distintos alcances en cuanto a su participación efectiva, a fin de democratizar el funcionamiento de la administración de la educación y posibilitar ofrecer respuestas más adecuadas a los requerimientos comunitarios;
- f) realización de algunas experiencias de articulación entre

la educación formal y la no formal, particularmente en materia de educación popular, aunque las mismas no son parte de un programa específico sino la combinación de propuestas de algún sector oficial con la de grupos comunitarios y tienen un carácter de excepción y relativamente independiente del funcionamiento del sistema educativo en su conjunto.

Estas experiencias y propuestas constituirán un aporte significativo para la elaboración de una estrategia educativa concertada en materia de descentralización y regionalización de la educación que abarque tanto a los servicios educativos nacionales como a los provinciales. Sería por ello importante / llevar a cabo un seguimiento de las mismas y evaluarlas en / cuanto a su efectividad, tanto en términos de eficiencia interna como externa.

## 2. La atención de los sectores marginales.

### 2.1. Caracterización de su situación educativa.

El desarrollo del sistema educativo argentino lleva do a cabo con políticas y estrategias de carácter centralista como las ya caracterizadas, ha generado una significativa desigualdad en materia de oportunidades educativas y de justicia social entre los sectores y grupos poblacionales destinatarios de los mayores beneficios sociales, económicos, culturales y, también, educativos y los que han estado históricamente marginados de dichos beneficios. Estos grupos generalmente viven en situación de pobreza crítica - aproximadamente un tercio de la población del país- , en áreas rurales ó / en áreas urbanas no integradas, con altos índices de desnutrición y de desocupación o subocupación , no pueden atender a / sus necesidades más elementales de sobrevivencia y presentan las tasas más bajas de escolarización y, por ende, las más altas de analfabetismo y/o deserción escolar; sus integrantes / son portadores, asimismo, de pautas culturales diferenciadas, las que habitualmente no son tenidas en cuenta, particularmente por la educación.

El nivel de desorganización social que afecta a estos grupos no les permite articular sus demandas sociales, económicas y educativas en forma adecuada, por lo que las mismas raramente son atendidas por estructuras de gobierno de carácter centralista y que responden prioritariamente a quiénes tienen / posibilidades de plantear sus requerimientos en forma más efec

tiva y poseyendo una mayor vinculación social y cultural con los funcionarios que integran la conducción y adoptan las decisiones. De tal manera, cada vez es mayor la distancia entre los más beneficiados y los menos beneficiados en materia educativa, posibilitando alcanzar los máximos niveles de educación a unos y excluyendo en los primeros grados de la enseñanza primaria a los otros. Si bien el promedio nacional en materia de deserción escolar en el nivel primario es del orden del 40 %, esa tasa es una simple " ficción matemática " entre la situación de los sectores urbanos que en su totalidad concluyen el nivel y los amplios grupos poblacionales que lo abandonan en los primeros grados, luego de repetir varias veces en forma / sucesiva; estos grupos son los mismos que están en situación de marginalidad social y cultural y de pobreza crítica y viven en áreas rurales ó urbanas no integradas.

Asimismo, estos grupos no sólo reciben menos educación sino que, también, la educación que se les ofrece es de menor calidad en escuelas " hacinadas" o en estado calamitoso, con menos horas de clases ( en el Gran Buenos Aires hay grupos escolares que tienen sólo dos horas ), con maestros recién recibidos escasamente preparados y generalmente con carácter temporario, sin ningún equipamiento pedagógico ni materiales de enseñanza, etc. Esta " segmentación " del sistema educativo incrementa aún más la discriminación existente en esta materia.

La planificación y la administración de la educación, con sus características centralistas, rígidas y burocráticas , no sólo no contribuyen a corregir esa situación sino que la / concepción y las metodologías vigentes la profundizan. Muchas

veces los planes elaborados plantean estos problemas en los diagnósticos o entre los objetivos y políticas globales, pero no concretan efectivamente su solución en los programas o acciones propuestas. De igual manera, son habituales las declaraciones de funcionarios que integran las conducciones políticas en cuanto a la democratización de la educación pero sin que esta se acompañe de las decisiones y la asignación de recursos requeridos.

La atención efectiva de los grupos marginales no sólo requiere de políticas educativas que asignen prioridad a la educación primaria y a la situación de estos sectores sino que resulta imprescindible la formulación de una nueva estrategia pedagógica que considere tanto los aspectos cualitativos como los de asignación de recursos. Esta estrategia plantea la necesidad de un cambio substancial en materia de planificación, administración y supervisión de la educación, tendiendo a su descentralización y regionalización y en la que la participación de los docentes y la comunidad y la innovación y la investigación educativa sean componentes imprescindibles.

## 2.2. Necesidades de capacitación de planificadores, administradores y supervisores.

Tanto la descentralización y regionalización de la planificación y administración de la educación como la atención prioritaria de los sectores marginales plantea la necesidad de contar con un nuevo perfil de los funcionarios que, a nivel local, tendrán a su cargo estas tareas. Estos funciona-

rios pueden asumir diferentes funciones : director o coordinador de núcleo educativo, supervisor escolar, director o delegado regional o local, director de unidad educativa, etc. Estas funciones pueden ser alternativas o pueden complementarse, a / nivel local, varias de ellas ; en este último caso debe tenerse en cuenta evitar un cruce o paralelismo innecesario de funciones con las obvias consecuencias técnicas y administrativas que esto implicaría. Por ello, según la estructura organizativa que se adopte, se requiere una adecuada complementación y un / cierto nivel de especialización en cada una de ellas, con énfasis tales como conducción educativa, planificación, supervisión, gestión administrativa, apoyo técnico, etc.

Julia Mora y Fabio Bustos, en su trabajo sobre el perfil de la administración y de la supervisión de la educación a nivel local (Mora Mora, Julia y Bustos Olarte, Fabio "El perfil de la administración y de la supervisión de la educación a nivel local " en Revista del Convenio Andrés Bello, N° 23, setiembre - diciembre de 1984, Bogotá) plantean las competencias que deberían poseer los funcionarios que ejerzan la administración y la supervisión a nivel local señalando que tales funcionarios deberían estar en capacidad de :

- Promover, planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo educativo a nivel local, de modo que la educación en sus distintos niveles y modalidades constituya un factor de desarrollo de la comunidad local.
- Identificar, cuantificar, analizar y jerarquizar los problemas y necesidades educativas del nivel local y diseñar alter

- . nativas viables para solucionar planes, programas y/o proyectos.
- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar, evaluar, promover e innovar la acción supervisora para el mejoramiento continuo y permanente del proceso educativo en el nivel local.
- Programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar, controlar y evaluar los recursos humanos — docentes, técnicos y administrativos —, financieros y físicos o materiales - planta física y dotación - que requiere la prestación de servicios educativos al nivel local.
- Promover, asesorar y colaborar en el mejoramiento cualitativo de la educación a nivel local, a través de acciones como la adecuación de contenidos curriculares, el desarrollo de innovaciones, el perfeccionamiento y capacitación del personal, la creación de nuevos niveles y modalidades de educación formal y extra-escolar; enmarcado todo ello en las necesidades, características y posibilidades de la respectiva comunidad local.
- Asesorar y desarrollar el proceso curricular - diseño, desarrollo, ejecución y evaluación - para diferentes niveles y modalidades de educación formal y no formal y asesorar en su adecuación a las características, necesidades y proyecciones de las comunidades de las cuales forma parte o sirve, la institución o el programa educativo.
- Planificar, desarrollar, coordinar, ejecutar, promover y evaluar acciones de capacitación en aspectos administrativos, curriculares, de investigación, de relaciones con la comunidad

- y de evaluación de la educación en el nivel local.
- Promover, planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar procesos y mecanismos de participación comunitaria en los ámbitos de la planificación, la gestión de recursos, el financiamiento y el proceso curricular del nivel local.
- Promover, desarrollar, coordinar y evaluar actividades que permitan y faciliten la participación de la comunidad en el proceso educativo institucional, y de instituciones y programas educativos en el desarrollo comunitario.
- Diseñar, asesorar, desarrollar, participar, coordinar y promover estudios evaluativos de alumnos, programas, instituciones educativas y del servicio de supervisión. Por otra parte, utilizar los resultados para mantener las prácticas que han demostrado ser efectivas, o introducir cambios en el desarrollo del proceso educativo a nivel local.

El desarrollo de las tareas que plantea el perfil de la planificación, la administración y la supervisión a nivel local genera la necesidad de un proceso sistemático de capacitación de los funcionarios que se responsabilizarán de los mismos. Muchas de las experiencias realizadas en el país y en otros países latinoamericanos en esta materia no han tenido éxito porque no se ha preparado adecuadamente a quiénes deberían llevarles a cabo, por lo que estos funcionarios han fracasado en su gestión o lo han cumplido en base a su experiencia profesional anterior, desnaturalizando de esa manera el nuevo perfil esperado.

A estos requerimientos profesionales que plantea el perfil de la administración a nivel local se agregan los derivados de la atención prioritaria de los grupos marginales con su particular complejidad social y cultural y la necesidad de desarrollar para ellos una oferta educativa a partir de estrategias pedagógicas que atiendan específicamente a sus necesidades sociales y culturales. Esto implica capacidades para la comprensión de dicha problemática, para el planteamiento de / alternativas innovadoras, para la realización de investigaciones y estudios participativos que permitan profundizar el conocimiento de los problemas y necesidades y orientar las soluciones más adecuadas.

Estos nuevos requerimientos de capacitación profesional se agregan a los derivados del deficitario nivel actual de formación de los funcionarios que desempeñan tareas en la administración educativa. En general se llega a dichos cargos por antigüedad docente o administrativa y no se plantean exigencias específicas de capacitación para ocuparlos; así los directores de unidades escolares, los supervisores, los responsables de servicios técnicos y administrativos asumen dichas funciones con base a su experiencia profesional anterior posiblemente diferente a las exigencias que le plantean estas funciones.

En relación con la anterior es necesario tener en cuenta para el planteamiento de las necesidades de capacitación de planificadores, supervisores y administradores a nivel local las derivadas de :

- el perfil y las capacidades requeridas para las funciones de la administración a nivel local;
- las exigencias que surgen de la atención prioritaria a sectores marginales urbanos y rurales;
- la deficitaria formación actual de los funcionarios de la administración educativa.

### 3. Alcances y funcionamiento de la Red Argentina.

#### 3.1. La REPLAD y la Red Argentina ( RAIC )

En el marco del Proyecto Principal de Educación, la Oficina Regional de Educación de la Unesco ha conformado una Red Regional de Capacitación, Innovación e Investigación en los campos de la Planificación y la Administración de la Educación Básica y de los Programas de Alfabetización / ( REPLAD ). Entre los objetivos de esta Red están los de capacitar a los planificadores, administradores y supervisores en servicio, contribuir al intercambio de especialistas entre los integrantes de la Red, promover y realizar investigaciones operacionales en forma cooperativa, fomentar la innovación y la experimentación de nuevos sistemas, métodos, técnicas y procedimientos, contribuir a elevar el nivel de calidad de las innovaciones, investigaciones y acciones de formación llevadas a cabo en latinoamérica, etc.

Integran la Red alrededor de 15 instituciones de países de América Latina, que operan como responsables de las acciones de la REPLAD en cada país. Para el nuestro el organismo que integra la Red Regional es el Consejo Federal de Inversiones. Entre las funciones de los organismos nacionales responsables están la de promover la constitución de la propia red nacional con participación de instituciones de la educación formal y no formal, la de estimular actividades nacionales y locales de capacitación, innovación e investigación y, además, la de participar en la planificación y ejecución de las acciones de la Red Regional.

En cumplimiento de los objetivos y funciones anteriormente planteadas el Consejo Federal está llevando a cabo las acciones tendientes a organizar la Red Argentina de Intercambio y Cooperación ( RAIC - REPLAD ), para el que este Taller se constituye en una de sus actividades principales.

3.2. Funcionamiento de la Red Argentina.

El propósito de esta Red es que la misma - se constituya en un factor dinamizador y de coordinación de las actividades de capacitación e innovación en materia de descentralización y regionalización de la educación básica ( primaria, pre- primaria y de adultos ), particularmente en cuanto a la planificación , administración y supervisión a nivel local y especialmente en relación con los servicios destinados a áreas marginales urbanas y rurales. Sus funciones serán las de promover el intercambio de documentación y experiencias entre los integrantes de la Red, promover y apoyar innovaciones en materia de planificación y administración de la educación básica a nivel local, contribuir a la puesta en marcha o fortalecimiento de programas y acciones provinciales en materia de descentralización y regionalización de la educación y favorecer la cooperación mutua entre las instituciones que la integran.

Para concretar estos propósitos y funciones se espera elaborar un programa nacional de capacitación e innovación en materia de planificación, administración y supervisión a nivel local y con énfasis en la atención de sectores marginales urbanos y rurales, cuyas características, objetivos

y criterios metodológicos se plantearán más adelante y se discutirán durante el Taller; al término del mismo es de esperar se haya podido elaborar una propuesta de programa nacional.

La Red Argentina ( RAIC - REPLAD ) debe ser de carácter interinstitucional para asegurar la participación de todos los organismos que puedan contribuir a su mejor funcionamiento. El Consejo Federal de Inversiones como institución integrante de la REPLAD asumiría la responsabilidad de promoverla y coordinarla; se invitaría a participar en la misma al Ministerio de Educación y Justicia de la Nación y a los ministerios y secretarías de educación de todas las provincias. También se invitaría a integrar la Red Argentina a las universidades, particularmente a aquéllas que tengan facultad, departamento o carrera de Ciencias de la Educación, y a los centros de investigación, oficiales o privados, que puedan contribuir a integrar la investigación con la capacitación.

Este aspecto es de singular importancia porque esta relación investigación - capacitación debería ser uno de los ejes fundamentales de esta Red. La investigación — acción de carácter participativo y la innovación y la experimentación se constituyen en uno de los insumos principales de un proceso de capacitación que debe nutrirse de los elementos provenientes de la realidad y que se propone básicamente promover el espíritu científico , la creatividad y la innovación entre los capacitandos.

La Red Argentina debe organizarse de manera - de generar mecanismos ágiles de coordinación y de trabajo con-

junto a fin de responder eficientemente a los objetivos de la misma y a los requerimientos que se le planteen - Posiblemente deba instrumentarse un Consejo Coordinador integrado por un representante del gobierno nacional de cada provincia interviniente y un Consejo Asesor compuesto por representantes de las universidades y centros de investigación que cooperen con la Red. Periódicamente deberían convocarse miembros de un Consejo General integrado tanto por los miembros del Consejo Coordinador como por los del Consejo Asesor; este Consejo General debería responsabilizarse de la fijación de los objetivos de la Red y del planeamiento de las acciones del Programa.

La estructura y el funcionamiento de la Red Argentina deben tener en cuenta tanto la necesidad de una acción concertada entre todas las jurisdicciones como la posibilidad de que cada una de ellas las ejecute en función de su propia estructura provincial de capacitación pero en el marco de criterios y enfoques metodológicos comunes.

#### 4. Características, objetivos y criterios del programa nacional.

##### 4.1. Características del programa.

El programa nacional a elaborarse tiene que tener en cuenta la enorme magnitud cuantitativa del universo potencial a atender y su gran dispersión, porque debe dirigirse a los docentes y funcionarios de nivel local. Sería conveniente que cada jurisdicción interviniente realizase un estudio para determinar los requerimientos potenciales en esta materia en función de las características y etapas de sus planes de educación, particularmente en cuanto a descentralización y regionalización. En el marco de dichos requerimientos potenciales se establecerían las etapas y las metas de atención de los subprogramas provinciales de capacitación en esta materia.

El programa nacional debería tener un importante componente de formación a distancia y basarse para ello en los materiales de capacitación elaborados por la REPLAD. Este material didáctico es de carácter autoformativo y consta de ocho módulos subdivididos cada uno de ellos en unidades de aprendizaje. Los módulos cubiertos por estos materiales son los siguientes :

- El Proyecto Principal y la capacitación de administradores de la educación del nivel local.
- Planificación de la educación.
- Gestión de procesos y recursos de la educación a nivel local.

- Planeamiento, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza - aprendizaje.
- Capacitación en servicio.
- Evaluación en educación.
- La investigación en educación formal y no formal.

Los paquetes multimedia constan de material impreso que será el eje de los mismos, más material de refuerzo audiovisual ( cassettes magnetofónicos ).

La elección de una modalidad a distancia no sólo permite ampliar la cobertura cuantitativa del programa sino que, especialmente, posibilita acceder a zonas y poblaciones generalmente dispersas, a las que se hace muy difícil atender con métodos presenciales; asimismo, dejar de lado la primacía casi absoluta de estos métodos tradicionales permite dar paso a procesos reflexivos valen la práctica educativa en los que participen activamente los capacitandos. Esta participación debe ser amplia, conciente, estimuladora y activa y mostrarla como un valor humano destacado y una característica fundamental en el proceso de transformación de la educación al que se aspira.

Un desafío significativo para este programa, al igual que para cualquier proceso educativo transformador, es pasar de un aprendizaje centrado en quién imparte la enseñanza a un modelo de aprendizaje autogestivo en que el capacitando sea el auténtico protagonista. Por ello -

será necesario partir del reconocimiento de las experiencias del capacitando, reflexionar sobre dichas experiencias y retornar a la acción de manera de proponerse su mejoramiento.

#### 4.2. Objetivos y criterios metodológicos del programa.

Para la formulación de los objetivos y metas del programa y de cada uno de los subprogramas de las jurisdicciones atendidas se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) la preparación del personal a nivel provincial, regional y local para llevar adelante los procesos de descentralización y regionalización de la educación básica;
- b) los requerimientos de capacitación para la atención prioritaria de los sectores marginales urbanos y rurales;
- c) las necesidades de formación profesional y de mejoramiento en su desempeño de los funcionarios en servicio que a nivel regional y local dirigen los núcleos y centros de educación básica;
- d) los requerimientos de capacitación derivados de la regionalización de la planificación y la puesta en marcha de un / proceso con énfasis en la microplanificación;
- e) las necesidades de formación profesional derivadas de la descentralización y regionalización de los servicios de supervisión de la educación básica;
- f) la preparación del personal para la desconcentración de los servicios administrativos y para la asignación de nuevas /

- responsabilidades en materia de asignación y manejo de los recursos humanos, físicos y financieros a nivel local;
- g) los requerimientos de capacitación tanto del personal del servicio educativo como de miembros de la comunidad de manera de encarar formas innovadoras de participación popular en el planeamiento y administración de la educación;
- h) el desarrollo de nuevos modelos de autoaprendizaje que superen las limitaciones de tiempo y los problemas de distancia y de trabajo del personal a ser capacitado y que estimulen su participación reflexiva en los procesos de aprendizaje;
- i) el desarrollo de los programas de capacitación con base en una concepción y en un diseño curricular que permita la participación de los usuarios, la consideración del contexto y la integración de teoría y práctica y de investigación - reflexión - capacitación.

La consideración de los aspectos antes señalados para la fijación de los objetivos lleva a plantear una serie de criterios en materia de diseño curricular y de metodologías de aprendizaje que deberían orientar la elaboración del programa nacional y de los subprogramas provinciales.

En materia de diseño curricular se pueden tener presentes, entre otros, los siguientes criterios; (Cfr.: Oficina Regional de Educación de la Unesco, Consulta técnica sobre programas a distancia para la capacitación de adminis-

tradores de la educación básica y de programas de alfabetización, Informe, REPLAD, Santiago de Chile, 1986 ).

- que el currículo se centre en el Sujeto educativo, es decir, en el participante - alumno del programa;
- que la estrategia metodológica se apoye en la experiencia / del Sujeto educativo;
- que la estrategia de comunicación didáctica ponga más énfasis en el proceso de aprendizaje que el proceso de enseñanza;
- que el currículo se organice procurando garantizar un proceso de reflexión - acción - reflexión;
- que el mismo se desarrolle con base en situaciones problematizadoras más que en disciplinas;
- que facilite un aprendizaje autogestivo;
- que adopte la participación como principal estrategia de acción curricular.

En la elaboración del diseño curricular del programa de capacitación se deben plantear, entre otros, los siguientes interrogantes:

- " en qué se quiere capacitar " permite definir el perfil / personal y profesional del capacitando;
- " para qué se va a capacitar " contribuye a definir las finalidades del programa;
- " qué es necesario aprender " da las bases para la fijación de contenidos pensados a partir de situaciones - pro-

- blemas y no de consideraciones meramente disciplinarias;
- " cómo aprender " define los aspectos metodológicos más convenientes en el marco de un proceso de autoaprendizaje, de plena participación y de relación esencialmente dialógica;
- " qué medios utilizar " posibilita seleccionar los medios didácticos más adecuados tendiendo a la interacción entre el Sujeto que aprende y su propio medio y a una estrategia pedagógica activa más que contemplativa por parte del capacitando.

Un planteamiento innovador en materia de diseño curricular y de metodologías de aprendizaje debería tener en cuenta los siguientes criterios (1) :

- el currículo es un proceso que trasciende permanentemente su propio diseño y que asume características propias en cada situación concreta de enseñanza - aprendizaje;
- el currículo debe fundamentarse en una concepción dinámica del aprendizaje y a través de una interacción permanente - entre teoría y práctica;
- el currículo debe estar organizado en etapas dinámicamente relacionadas;
- la organización curricular habrá de plantearse en torno a situaciones propias de la actividad profesional del participante y en función de las cuales se desarrollará todo el proceso;
- debe dársele particular importancia al enfoque interdiscii

(1) Ibidem

plinario en el tratamiento de los problemas específicos de la administración educativa;

- es importante el reconocimiento del valor del grupo como generador de conocimientos y como facilitados del aprendizaje personal, ya que posibilita la confrontación de enfoques y la ruptura de estereotipos;
- es fundamental la participación de los capacitandos en el planeamiento y desarrollo de las acciones curriculares;
- deben tenerse en cuenta que los materiales y recursos de la tecnología educativa son solo medios al servicio del proceso de aprendizaje, por lo que deben seleccionarse en función de los objetivos de los contenidos y de las actividades previstas en el diseño curricular;
- un proceso de educación a distancia exige una combinación de medios tanto escritos ( correspondencia, textos y otros materiales ) como técnicos de comunicación ( cine, radio, TV, computación, cassette , video -cassette, etc. ), así como un componente periódico de actividades presenciales.

Los criterios curriculares y metodológicos planteados no constituyen una propuesta rígida y elaborada sino, básicamente, un planteamiento de estrategias pedagógicas tendientes a generar una discusión que conduzca efectivamente a la formulación de un programa nacional altamente funcional con las exigencias de cada medio y a las limitaciones de recursos que se registran actualmente.