0
U 120
t 26
III

ASISTENCIA TECNICA A LA
PROVINCIA DE SAN JUAN

PROYECTO DE REESTRUCTURACION
DE LA GESTION EDUCATIVA

Informe final

LINEAMIENTOS GENERALES Y PROPUESTAS DE IMPLEMENTACION DE LAS INNOVACIONES EN LA GESTION ESCOLAR

Lilia Verónica Toranzos

Marzo 1993

36919

I N D I C E

INTRODUCCION

PARTE I: **MEMORIA DE LA ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CONJUNTO DE LA ASISTENCIA TECNICA**

1. Misiones en la Provincia de San Juan
2. Reuniones con el equipo
3. Consulta de documentación
4. Selección bibliográfica

PARTE II: **AVANCES EN LA DEFINICION DE UN PROYECTO DE REESTRUCTURACION DE LA GESTION EDUCATIVA**

1. Las innovaciones en la gestión educativa
   - 1.1. Marco general
     - 1.1.1. Autonomía escolar
     - 1.1.2. Espacio institucional y gestión escolar
     - 1.1.3. Participación
   - 1.2. Las innovaciones seleccionadas
   - 1.3. Consejos de escuela
     - 1.3.1. Los integrantes
     - 1.3.2. Las funciones
   - 1.4. Núcleos educativos
     - 1.4.1. Las funciones
   - 1.5. Localización de las innovaciones
     - 1.5.1. Región I
     - 1.5.2. Región VI
   - 1.6. Innovar en el modelo de gestión

Relac. con O/V. 120 F 22 O/V. 120 F 15

O/V. 120 T 26 III

anexos informe final

Buenos Aires, marzo de 1993

Sr. Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Ing. Juan C. Ciácera

C. F. I.
INGRESO
22 MAR 1993
N° 1765

Tengo el agrado de dirigirme a ud. con el objeto de hacerle llegar el ***Informe Final*** *correspondiente al* ***PROYECTO DE REESTRUCTURACION DE LA GESTION EDUCATIVA****, motivo de la asistencia técnica a la provincia de San Juan.*

Sin otro particular saludo a ud. muy atte.

Lilia V. Lorenzos
lic. en ciencias de la educación

1.6.1. Viabilidad del modelo

1.6.2. Planeamiento institucional

2. Preparación para la puesta en marcha del proyecto

2.1. La normativa

2.2. La planificación y la definición de proyectos

2.2.1. Diseño y formulación

2.2.2. Implementación

2.2.3. Evaluación

2.2.4. Implementando innovaciones educativas

3. Rol de la capacitación en el proceso transformador

4. Lineamientos generales de proyectos de integración del sector educación y el productivo

PARTE III: ***ANEXOS***

1. Selección bibliográfica

2. Información sobre las regiones priorizadas

3. Documentación sobre experiencias similares

4. Esquemas del modelo de gestión

5. Instrumentos para la formulación y administración de proyectos

INTRODUCCION

El presente informe final tiene por objeto reseñar la totalidad de la asistencia técnica llevada a cabo en la provincia de San Juan. Un avance significativo en esta línea lo constituyen los Informes Parcial (diciembre 1992) y Segundo de Avance (febrero 1993), cuyos contenidos se incluyen - en sus aspectos esenciales - en el presente informe final.

En términos generales las actividades desarrolladas entre los meses de octubre y febrero próximos pasados se orientaron en función de tres objetivos generales:

- *asistir en la elaboración de un proyecto de reestructuración de la gestión educativa en el nivel central;*

- *contribuir en el diseño y preparación para la puesta en marcha de un proyecto de reestructuración de la gestión educativa en el nivel de la unidad escolar;*

- *cooperar en la definición de proyectos de articulación entre el sector educación y el sector productivo.*

Estos objetivos generales orientaron el desarrollo de una serie de actividades particulares, cuyos resultados se reflejaron fragmentariamente en los informes presentados con anterioridad.

Por otra parte, cabe señalar que esta asistencia técnica no tiene lugar en forma aislada sino por el contrario, constituye un conjunto integrado junto con las tareas desarrolladas por el Lic.

Norberto Fernández Lamarra y el Lic. Carlos Flood y cuyos resultados se encuentran sintetizados en los informes de avance, parciales y final respectivamente.

En función de lo expresado, y tomando como elemento orientador los objetivos señalados más arriba cabe expresar que, en lo que respecta al primer objetivo, las actividades vinculadas con el mismo se desarrollaron en forma conjunta con el Lic. Fernández Lamarra quien tiene la responsabilidad primaria sobre este aspecto del proyecto de reestructuración de la gestión educativa. En lo referido al segundo de los objetivos, el asesoramiento para el diseño y preparación para la puesta en marcha del proyecto constituyen el contenido central del presente informe. Y por último, el tercero de los objetivos se refiere a actividades de asesoramiento vinculadas estrechamente a las desarrolladas por el Lic. Carlos Flood en cuya asistencia técnica se ocupó específicamente de las formas posible de articulación entre el sistema educativo y el sector productivo dentro de la provincia.

De este modo el contenido de este informe refleja una parcela de los aportes que integran el conjunto del ***proyecto de reestructuración de la gestión educativa*** *de la provincia de San Juan; con especial énfasis en las innovaciones en la gestión de las unidades escolares.*

Para su desarrollo este informe se organiza del siguiente modo:

- ***Parte I:*** *en la que se reseñan el conjunto de actividades desarrolladas durante la asistencia técnica. Se incluyen*

aquellas llevadas a cabo durante las misiones a la provincia de San Juan así como las que tuvieron lugar fuera de ella.

- ***Parte** II: se sintetizan los avances en la definición de los aspectos conceptuales del proyecto de reestructuración de la gestión educativa en lo referido a las unidades escolares. Del mismo modo en este punto se reseñan los principales avances en la preparación para la puesta en marcha de dicho proyecto.*

- ***Parte** III: este apartado recopila, en forma de anexos, la documentación, las referencias bibliográficas e información educativa que se identificó como pertinente para el mejor desarrollo del proyecto en cuestión.*

Por último quiero expresar mi agradecimiento por las invalorables orientaciones para el desarrollo de esta tarea aportadas por el Lic. Fernández Lamarra, los valiosos aportes del Lic. Flood y la integra disponibilidad y colaboración recibidas en toda oportunidad por parte de la Prof. Margarita Ferra de Bartol, el Prof. Daniel Ar)as y las Profs. Cristina Nacif de Godoy y Leonor Marra de Acevedo del Ministerio de Educación de San Juan y muy especialmente de la Dirección de Planeamiento en su conjunto.

PARTE I :

MEMORIA DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL CONJUNTO DE LA ASISTENCIA TECNICA

1. MISIONES EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN

Para el desarrollo de esta asistencia técnica se llevaron a cabo cuatro misiones a la provincia, las cuales se complementaron con algunas reuniones mantenidas con autoridades del ministerio de educación en Buenos Aires.

Cada una de las cuatro misiones realizadas tuvieron su objetivo especifico en función del desarrollo del proyecto; de este modo se puede sintetizar como sigue:

- *septiembre 1992, cuyo objetivo fue el de proveer el encuadre general del trabajo a realizar en los meses siguientes, las dificultades, las demandas, etc...*

- *octubre 1992, el objetivo de esta misión fue la discusión sobre el diseño general del proyecto.*

- *diciembre 1992, el objetivo fue, por una parte colaborar con la etapa final del relevamiento llevado a cabo por el equipo técnico de la Dirección de Planeamiento; y por la otra la discusión sobre los lineamientos del proyecto.*

- *febrero 1993, el objetivo fue, por una parte revisar el diseño general del proyecto de reestructuración de la gestión educativa con las autoridades del ministerio de educación y analizar las posibilidades de extensión de dicho proyecto a otras áreas. Por otra parte esta misión tuvo como tarea central el desarrollo de un seminario interno de capacitación para el personal técnico de la Dirección de Planeamiento Integral.*

En general, los objetivos planteados sugieren con precisión las tareas especificas que se llevaron a cabo al respecto; conjuntamente con ellas tuvieron lugar una serie de actividades de rutina que se sintetizan de esta manera:

- *reuniones con la Ministro de Educación Prof. Margarita Ferra de Bartol; Subsecretario de Planeamiento y Transformación Educativa Prof. Daniel Arias; Secretario de Coordinación Administrativa, Directores de Area, etc... Estas fueron reuniones destinadas principalmente a exponer las caracteristicas y lineaminetos generales del proyecto de reestructuración y discutir los aspectos referidos a su viabilidad política e institucional.*

- *reuniones con la Directora de Planeamiento Integral de la Educación Prof. Cristina Nacif de Godoy y Leonor Marra de Acevedo. Estas fueron reuniones de trabajo destinadas a planificar conjuntamente las acciones a llevar a cabo por la Dirección de Planeamiento.*

- *reuniones con el equipo de planeamiento; éstas fueron reuniones destinadas diseñar en conjunto las líneas de acción para el relevamiento llevado a cabo, el diseño del proyecto, su implementación, etc...*

2. REUNIONES CON EL EQUIPO

En el desarrollo de esta asistencia técnica tuvieron lugar periódicas reuniones con los demás miembros del equipo, Lic. Fernández Lamarra y Lic. Flood. Con el primero se trabajó en conjunto, tal como se expresara reiteradamente en informes anteriores, en lo que respecta al diseño de lo lineamientos generales del proyecto de reestructuración de la gestión educativa, las propuestas de descentralización y regionalización de la administración educativa en la provincia de San Juan.

En conjunto con el Lic. Carlos Flood, se trabajó sobre la definición de las características de los proyectos de articulación entre el sector productivo y el sistema educativo.

En términos generales, el producto de este trabajo conjunto se encuentra reflejado en los diferentes informes de los consultores mencionados y de este consultor.

3. CONSULTA DE DOCUMENTACION

Una parte significativa del trabajo de esta asistencia técnica se basó en la consulta a documentación, principalmente proporcionada por la provincia. Esta documentación reunida se utilizó para el desarrollo de las diferentes etapas del trabajo realizado y

consistió en: proyecto de ley general de educación, Constitución Provincial, resoluciones ministeriales, ley de ministerios, estructura del ministerio de educación, estadística educativa, etc...

4. SELECCION BIBLIOGRAFICA

La selección bibliográfica ocupó un lugar significativo dentro de esta asistencia técnica, esto responde a una demanda explícita de la provincia, en especial del equipo técnico de la Dirección de Planeamiento.

El objetivo principal de la selección se relaciona con la necesidad de transformar y mejorar la capacidad técnica de los responsables de coordinar los proyectos innovadores. Desde este punto de vista la selección bibliográfica tiende a proporcionar material que permita orientar las acciones, del mismo modo que pueda resultar un ámbito de consulta y de documentación de experiencias innovadoras similares.

En parte, el producto de esta selección bibliográfica se incorpora en el anexo de este trabajo.

PARTE II:

AVANCES EN LA DEFINICION DE UN PROYECTO DE REESTRUCTURACION DE LA GESTION EDUCATIVA

*Como parte integrante del **Proyecto de Reestructuración de la Gestión Educativa**, en este apartado se desarrollan los aspectos -más relevantes para el inicio de las acciones -derivadas del proyecto- en el nivel de la unidad escolar.*

Estas acciones, en su conjunto, forman parte de las propuestas de descentralización de los servicios educativos, cuyos lineamientos más generales son desarrollados por el Lic. Fernández Lamarra como parte de esta misma asistencia técnica.

Dichos lineamientos constituyen el marco a partir del cual se plantea la puesta en marcha de las innovaciones en el ámbito escolar.

Esta podría constituir una primera etapa en la implementación de las innovaciones luego de la cual deberán profundizarse a la vez que extender varios aspectos constitutivos de la propuesta que aquí se presenta.

*El contenido de este apartado se organiza en cuatro ítemes; el **primero** retoma los lineamientos generales del proyecto de innovación escolar; el **segundo** se centra en la preparación para la puesta en marcha del proyecto incorporando elementos referidos a la programación misma de las acciones a llevar a cabo. El **tercer** ítem se centra en la función de las acciones de capacitación, en*

particular aquellas dirigidas los responsables del proyecto. En el último ítem se enuncian criterios muy generales para la integración de proyectos articuladores entre los sectores de educación y de la producción.

1. LAS INNOVACIONES EN LA GESTION EDUCATIVA

1.1. Marco general[1]

Las innovaciones educativas se presentan como las unidades operativas dentro de un proceso transformador mayor por lo éstas pueden definirse como ..."las propuestas de transformación resultantes de una instancia de planificación, implementadas como micro-experiencias o con mayor grado de generalidad, avaladas por las autoridades pertinentes y que abarcan uno o más aspectos del quehacer educativo, por ejemplo un determinado nivel enseñanza"...[2]

Este concepto de innovación educativa de carácter más flexible e integrado a un proceso mayor nos permite comprender la articulación entre las propuestas de descentralización y regionalización educativas y las de reformulación de la gestión a nivel de la unidad escolar, todo ello dentro del marco general de la transformación educativa señalada como eje de la política educativa provincial[3].

Para facilitar la comprensión se las innovaciones propuestas cabe señalar que, en términos generales, los procesos de transformación educativa encarados en los últimos años[4] *reconocen dos grandes líneas de intervención dentro de los sistemas educativos:*

---

[1]: el contenido de este punto forma parte de los informes parcial y de avance de esta consultora.

[2]: en "Innovaciones educativas en el nivel medio de enseñanza. Análisis de casos" MEJ/OEA.

[3]: referencias en el Informe Parcial del Lic. Fernández Lamarra

[4]: un ejemplo de ello es el programa de Transformación de la Enseñanza Secundaria diseñado por el Ministerio de Educación de la Nación en el año 1990

- *la transformación curricular*

- *la transformación organizativo-institucional*

El Proyecto de Reestructuración de la Gestión Educativa de la provincia de San Juan atiende primordialmente -en esta etapa- aspectos vinculados con la transformación organizativo-institucional. En particular los lineamientos que aquí se presentan ubican las propuestas en esta línea y más específicamente en el nivel de la gestión de las unidades escolares[5].

1.1.1. Autonomía de la escuela

Todo el marco de análisis $e las políticas educativas vigentes colocan a la escuela y la dinámica de su funcionamiento en el centro de las preocupaciones. Se intenta, entonces, identificar formas de organización de las unidades escolares que ***permitan crear las condiciones favorables*** *para la apropiación exitosa de los saberes socialmente significativos que la escuela se encarga de distribuir.*

En este sentido, la calidad de la enseñanza se plantea con la misma relevancia que la democratización de las oportunidades de acceso a la escuela; el desafío consiste en encontrar las formas de organización escolar que mejor contribuya al logro de e3tos objetivos.

---

[5]: si bien es reconocido que la efectividad de las propuestas transformadoras depende en buena medida del carácter integral y multidimensional de las estrategias adoptadas, los lineamientos que se presentan se centran en los aspectos organizativo-institucionales acorde con los objetivos de esta asistencia técnica

Las políticas educativas descentralizadoras buscan, en un primer momento, racionalizar la maquinaria burocrática de los sistemas educativos. Al avanzar en el planteo descentralizador, éste se traduce en el nivel de la unidad escolar en una propuesta de organización autónoma de la misma.

Qué se aspira alcanzar con la mayor autonomía escolar?

- *interacción más efectiva de la escuela con el medio en el que está inserta;*
- *esto permite generar una propuesta pedagógica más pertinente y,*
- *un plan de desarrollo institucional que refleje las diversas demandas de la población usuaria;*
- *formas más flexibles y adecuadas de capacitación docente;*
- *estimular la producción local o regional de materiales didácticos;*
- *fomentar la participación de instituciones especializadas (universidades, institutos de investigación, etc...) en el perfeccionamiento técnico y actualización de contenidos.*

Como contrapartida, toda innovación que tienda a dotar a las unidades escolares de mayor autonomía requiere, por parte de los organismos centrales de conducción la definición de políticas educativas tendientes a integrar el sistema educativo, o sea mantener el difícil equilibrio entre descentralización/autonomía e integración de modo tal de no profundizar el aislamiento entre las unidades escolares.

1.1.2. Espacio institucional y gestión escolar

Frente a ello, hoy parece haber plena conciencia de la necesidad de concentrar los esfuerzos en diseñar ***alternativas pedagógicas*** *que procuren dar respuesta a los nudos problemáticos identificados. Es decir, hay un reconocimiento claro de la dimensión política de las prácticas pedagógicas y su rol central en toda propuesta de transformación educativa.*

La unidad escolar, entonces, se ubica como centro de las preocupaciones y muy especialmente la gestión pedagógica de las mismas es eje fundamental del proceso de transformación.

Se requiere de la escuela que recupere la capacidad para construir su propio proyecto pedagógico a partir de la revisión profunda de sus estructuras y dinámicas de gestión. De este modo se descubre un espacio, antes poco atendido por los investigadores y administradores de la educación: el ***espacio institucional****;*
un ámbito conflictivo donde las condiciones objetivas de trabajo, la normativa y los lineamientos generales se traducen en visiones y prácticas concretas sobre la realidad escolar que, en muchos casos, escapan a la racionalidad de las políticas[6].

A partir del reconocimiento de este espacio comienza un esfuerzo por pro/mover la construcción de una nueva visión o cultura organizacional. Se espera que esta nueva cultura, mediante la participación de los actores involucrados, permita transformar la escuela en una unidad que aliente un trabajo de mayor calidad pedagógica y abandone progresivamente la cultura formal, ritualista y burocrática que la ha caracterizado.

---

[6]: en el informe parcial de esta consultora se explicita con más precisión la visión sobre las prácticas educativas institucionales y la combinación de lógicas diferentes que ellas representan

Se aspira, entonces , a una escuela abierta, integrada a la discusión con los distintos actores sociales, ampliando sus recursos y espacios educativos, redefiniendo su política curricular, fortaleciendo la comunicación y formación permanentes de sus miembros, integrando la teoría a la discusión sobre sus prácticas... en definitiva, esta es la visión de una escuela con una organización institucional diferente.

Se requiere, entonces, ofrecer esquemas alternativos de funcionamiento donde:

- *predomine la responsabilidad social y profesional de los actores;*
- *se articule la toma de decisiones compartida;*
- *se garantice la circulación de la información y la distribución equitativa de los saberes;*

en síntesis, se procura constituir a cada escuela en una unidad de gestión de su propia transformación.

Se presentan, frente al desafío de promover la transformación de la gestión en la unidad escolar, dos aspectos centrales referidos a la organización del trabajo, a partir de los cuales replantear el nuevo perfil organizacional de la escuela.

Uno se refiere al reconocimiento de las calificaciones científicas y técnicas requeridas para el desempeño de cada puesto de trabajo dentro de la escuela; esto permite proporcionar direccionalidad técnica a la tarea. Actualmente se observa con frecuencia una normativa que define cada función dentro de la escuela como compartimentos estancos, por una parte, y una práctica

institucional en la cual se da una gran superposición de roles y funciones que en conjunto atentan contra el desarrollo exitoso de las tareas sustantivas de la escuela: las relativas al proceso de enseñanza aprendizaje.

El otro aspecto, íntimamente vinculado con el anterior, enfatiza el trabajo cooperativo. Esto es propiciar la búsqueda de estrategias de trabajo en equipo, que favorezcan, de este modo, la producción colectiva, el mayor compromiso de los involucrados con la tarea, y la reflexión sobre la propia práctica.

A su vez este rediseño de la organización de la tarea dentro de la escuela supone también la conformación de redes inter-institucionales y la intervención de actores sociales que habitualmente no han participado en el trabajo escolar.

En síntesis, el nuevo perfil organizacional replantea cuestiones centrales como:

* *la distribución del poder;*
* *la toma de decisiones;*
* *la asignación y distribución de los recursos de todo tipo;*
* *la circulación de la información.*

1.1.3. Participación

Es bastante evidente que toda propuesta de innovación en la gestión escolar introduce como eje organizador de las diferentes líneas de acción a la ***participación*** *como estrategia válida para la integración de nuevos actores, la integración responsable de todos ellos con la institución; y ofrece así mayor viabilidad a las tendencias democratizadoras dentro de la escuela.*

Por esto es que se considera pertinente hacer algunas precisiones conceptuales sobre la participación y/o procesos participativos.

En nuestro país, la participación es un proceso que se expande y consolida progresivamente a partir de la recuperación del marco institucional democrático. En el ámbito educativo dicha expansión tiende a traducirse en el incremento paulatino de protagonistas del quehacer educativo y la modificación cualitativa de los estilos de conducción en las distintas instancias del sistema educativo.

De este modo, la idea de participación está asociada a la de formación de una voluntad colectiva y por ende se vincula con la toma de decisiones. Es a parir de esto último que puede establecerse una cierta tipología de procesos participativos. Estos pueden diferenciarse según impliquen sólo el acceso a cierta información que respalda las decisiones; o si además conforman estructuras a las cuales se consulta en forma sistemática para la adopción de determinadas decisiones; o si es en estas estructuras participativas en las que se deposita efectivamente la capacidad de decisión con un importante grado de autonomía para intervenir directamente en el ámbito de su competencia.

Por otra parte, también se observan diferencias según estos procesos participativos tengan lugar a través de estructuras organizativas existentes a las que se le atribuyen nuevas funciones o a partir de la creación de nuevas modalidades organizativas no instituidas. Esto último, si bien trae consigo un esfuerzo mayor en términos de implementación, éste se ve compensado por el impulso

renovador que envuelve estas experiencias y favorece los cambios cualitativos en el corto plazo.

En síntesis, resulta adecuado precisar que, teniendo en cuenta las propuestas de innovación en la gestión escolar, la participación se presenta como un aprendizaje a partir del cual los actores sociales desarrollan conciencia sobre el derecho y la necesidad de intervenir en las decisiones que los afectas directamente , y hacer posible su influencia en las mismas a través del acceso a la información necesaria; esto favorece el surgimiento del sentimiento de pertenencia a la institución y la consecuente apropiación responsable del producto de la misma.

El proceso de transformación de la organización institucional de la escuela significa un compromiso efectivo de todos los actores involucrados: padres, docentes, alumnos, directivos, instituciones de la comunidad, conforme a la definición de nuevos roles para cada uno de ellos dentro de la institución.

Esto implica la creación de los espacios de participación necesarios que permitan incorporar a todos los protagonistas del quehacer educativo.

Se pueden señalar orientaciones generales que guíen la articulación de estos espacios participativos dentro de la escuela, ellos son:

- *distribución de responsabilidades sobre las diferentes tareas, de modo de evitar la concentración de decisiones en los niveles superiores de la institución;*

• posibilidad de participación directa o a través de sus representantes de todos los que intervienen en el quehacer escolar;

• promover el agrupamiento de aquellas personas que realizan la misma función para organizar y ejecutar tareas específicas;

• favorecer la organicidad, o sea constituir dentro de la unidad escolar a cada grupo en un centro de reflexión y decisión en su área, conformando un conjunto integrado;

• por último, facilitar la comunicación e intercambio entre cada uno de los grupos, logrando armonizar sus acciones para la consecución de los objetivos institucionales.

Teniendo en cuenta esto, el desafío consiste en definir modelos de gestión de las instituciones escolares que promuevan un doble movimiento: - hacia afuera, favoreciendo la apertura del mundo escolar al medio que lo rodea y la integración con la comunidad; - hacia adentro, fortaleciendo todos aquellos aspectos proceso específico de enseñanza-aprendizaje.

Se identifican, así dos ***dimensiones*** *del proceso de transformación de la escuela:*

♦ el fortalecimiento como unidad de gestión;

♦ la integración de la escuela con la comunidad y el medio en el que está inserta.

1.2. Las innovaciones seleccionadas

Como ya de enunciara anteriormente las innovaciones en materia educativa se concentran, en general, actualmente en innovaciones en el área curricular y en el área organizativo-institucional.

En esta primera etapa, se optó, en la provincia de San Juan, por impulsar innovaciones vinculadas con el eje organizativo, institucional dentro del ámbito escolar. Esta opción reconoce como fundamento el lugar central que ocupan los aspectos de la gestión escolar para el mejoramiento de los resultados educativos.

En esta línea son importantes los aportes realizados -desde el punto de vista conceptual- por el ***análisis institucional****.*

En análisis institucional posibilita el estudio de las organizaciones y grupos como sistemas; requiere de una reflexión especifica sobre la interacción que se da %n el marco de las relaciones pedagógicas y de la función socio-cultural que se le asigna a la educación.

Diversas propuestas de transformación educativa han reducido sus acciones al eje técnico-pedagógico, tomando a la institución solo como un epifenómeno de la propuesta transformadores. Esta visión parcial trae consigo ciertas contradicciones teóricas y no menos recortes significativos en las estrategias a partir de las cuales se concibe su implementación en el ámbito escolar.

Buena parte de los fracasos de innovaciones pedagógicas que quedan cristalizados en documentos alejados de la práctica concreta de la escuela, se deben a la falta de consideración del marco institucional en el cual las innovaciones cobran existencia.

Toda propuesta transformadora debe plantearse, entonces, como un proyecto de cambio definido en una situación institucional entendiendo a ésta como ***espacio social*** *a conquistar para hacer posible el cambio actitudinal y pedagógico en la institución educativa.*

La conceptualización de la institución como objeto de la transformación y la situación de los diferentes actores sociales y organizaciones que la integran es un paso ineludible para la actualización de los fundamentos técnico-pedagógicos que sustentan una propuesta de transformación educativa.

Esta redefinición de las propuestas ***en situación institucional*** *implica la integración de estrategias y espacios específicos para la reflexión crítica sobre funciones, formas y prácticas institucionales fuertemente afianzadas en el sistema educativo, que requieren revisión y así permitir la formación de nuevos ámbitos y modalidades de interacción que dinamiten y vehiculicen el cambio en su conjunto.*

Todo proyecto transformador de signo democrático percibe como último fin contribuir a una distribución más justa de las oportunidades educativas y a un incremento creciente en la calidad de los resultados de aprendizaje. Sin embargo no siempre se considera adecuadamente que, tanto el sistema educativo como la escuela misma, por su organización y estructura son en sí mismo una forma de distribución del saber. Esto nos remite a la significación pedagógica de las estructuras, la organización jerárquica de las mismas, los modelos de gestión, etc donde permanecen escindidos la planificación y la ejecución, la decisión y la implementación, y donde los espacios colectivos dejaron paso a su cosificación en

jerarquías estrictas y la gestión se transformó en control burocrático.

Desde esta perspectiva, la institución escolar define y desarrolla en sus miembros sistemas de normas sociales, valores y formas de representación de la realidad. No todos estas normas y representaciones se explicitan en los diseños curriculares y reglamentaciones pero son parte de la práxis institucional. Los actores involucrados en el quehacer escolar se socializan a partir de esa práxis por lo que todo proceso transformador no puede ser definido sino en función de una reflexión acerca del fenómeno de la institución escolar en su conjunto.

A partir del marco general presentado y de las dos dimensiones centrales -ya señaladas- del proceso de transformación en marcha: el fortalecimiento como unidad de gestión y la integración de ésta con la comunidad y el medio en el que está inserta, se pueden identificar diferentes aspectos de la gestión escolar.

Dichos aspectos son posibles líneas de acción para el desarrollo de propuestas innovadoras en la búsqueda de la construcción de una nueva institución escolar con grados crecientes de autonomía; ello son sintéticamente:

- ***redefinición de la función directiva,*** *ésta debe adquirir el carácter de coordinación institucional, despejando las responsabilidades administrativas que le caben actualmente a los directores; se favorece así, una mayor apropiación de la orientación técnico-pedagógica de la escuela como función principal. Esto trae como correlato la definición de nuevas funciones para otros miembros del*

equipo docente, así como también la repercusión en la distribución de las cargas horarias, etc...

• ***nuevas formas de organización del trabajo docente;*** *deberá favorecerse la organización de espacios de interacción entre los docentes, de modo tal de romper el habitual aislamiento con que la institución escolar condiciona el trabajo docente. Se requiere analizar la posibilidad de contar con estos espacios - físicos y temporales - para el funcionamiento de equipos docentes en tareas de planificación, trabajo interdisciplinario, perfeccionamiento y actualización docente, etc...*

• *derivado de lo anterior se impone la necesidad de* ***repensar la organización del tiempo y el espacio en la escuela;*** *una línea de acción en este sentido debería atender a la flexibilidad de los módulos horarios de modo tal que, éstos no resulten una imposición limitante de la tarea sino que sean funcionales a las diversas modalidades de trabajo pedagógico. De igual modo cabe atender a la flexibilización en el uso del espacio institucional. Este es un aspecto que aparece como más rígido en el desarrollo de las actividades dentro de la escuela. Cada unidad escolar deberá recuperar la capacidad de decidir sobre la utilización del espacio, permitiendo así incorporar modalidades de trabajo no tradicionales que implique una definición del espacio institucional de un modo no convencional.*

• ***revisión de las regulaciones disciplinarias,*** *los nuevos modelos institucionales requieren la revisión de la normativa*

vigente que no fue concebida para dar lugar a formas alternativas de organización escolar. Es por ello que se necesitan ciertas regulaciones que respondan a las necesidades del cumplimiento de la tarea específica de la escuela y enfaticen las exigencias y la responsabilidad de cada institución por la creación de las condiciones necesarias para que todos los alumnos puedan alcanzar con éxito los objetivos pedagógicos.

• ***actualización y perfeccionamiento docente,*** *la redefinición de la función directiva así como las nuevas formas de organización del trabajo docente son algunas de las líneas de acción que requieren como soporte imprescindible estrategias de capacitación y perfeccionamiento para los responsables de las actividades sustantivas dentro de la escuela. Así resulta necesario prever instancias de capacitación en el área específica de la* ***gestión*** *y promover, de este modo, el nuevo perfil de la función directiva. Por otra parte tanto el trabajo en equipo por sí mismo como el ámbito de articulación interdisciplinaria requieren de espacios de actualización y perfeccionamiento docente en las áreas científico-tecnológico y metodológica vinculadas con su tarea específica. Sin lugar a duda reviste particular importancia la posibilidad de crear, al menos algunos de estos espacios de actualización y perfeccionamiento dentro del mismo ámbito de la institución escolar, promoviendo formas integradas de capacitación en servicio diseñadas por los mismos protagonistas y en función de sus propios requerimientos y los del proyecto institucional.*[7]

---

[7]: más adelante, en este mismo apartado se realizan precisiones conceptuales sobre el proyecto institucional como resultado de una estrategia particular de planeamiento.

• ***la incorporación de nuevos actores,*** *habitualmente excluídos de la escena educativa; esta incorporación debe tener lugar a través de la institucionalización de formas permanentes de participación de los mismos en la escuela; esto implica una clara delimitación de los ámbitos de competencia, el grado y tipo de responsabilidad sobre la tarea educativa y las formas de incidir para su mejoramiento.*

• ***coordinación de acciones con otras instituciones,*** *el imperativo de promover una escuela atenta a los requerimientos de la comunidad en la que está inserta implica la necesidad de iniciar un conjunto de actividades tendientes a identificar a las instituciones representativas de cada comunidad, diseñar las formas de vinculación permanente con estas instituciones y por último integrar estos aportes al proyecto pedagógico de la escuela.*

La enunciación de estos aspectos nos dan cuenta de la complejidad del espacio institucional de la escuela y la interdependencia estrecha entre los diferentes elementos que lo constituyen.

Esta perspectiva permite evaluar anticipadamente la pertinencia de las diferentes propuestas y la complementariedad posible entre ellas.

En esta primera etapa, en la provincia de San Juan, se concentran las acciones en dos regiones de las ocho en que se dividió la provincia[8]*, ellas son la región I: Jáchal e Iglesia y la región VI: 9 $e Julio, Caucete y 25 de Mayo.*

---

[8]: las regiones son I: Jáchal e Iglesia; II: Calingasta; III: Rawson, Pocito y Sarmiento; IV: Zonda, Ullum y Rivadavia; V: Albadón, Angaco y San Martín; VI: 9 de Julio, Caucete y 25 de Mayo; VII: Valle Fértil; VIII: Capital, Santa Lucía y Chimbas.

Para ambas regiones se diseñaron estrategias diferenciadas para las unidades escolares urbanas y para aquellas ubicadas en el área rural. En el caso de las primeras se propone la formación de ***consejos de escuela*** *y en el caso de las escuelas rurales, se propone la organización de* ***núcleos educativos****. En ambos casos estas propuestas deben entenderse como algunas formas posibles de innovar en la gestión escolar. Teniendo en cuenta los elementos aportados por el análisis institucional es fácil comprender cómo la implementación de cualquiera de las propuestas trae consecuencias inmediatas y reflejas en todos los aspectos de la vida institucional de la escuela, aún cuando dichas innovaciones intenten modificar en forma directa solo algunos de esos aspectos.*

Esto va a permitir diseñar futuras líneas de acción complementarias de las propuestas en sí y de los protagonistas directos en cada caso.

1.3. Consejos de Escuela

La conformación de ***consejos de escuela*** *aparece como una forma válida de respuesta a las demandas por el mejoramiento de algunos aspectos de la gestión en la escuela; para ello corresponder definir quienes habrán de integrar estos consejo, cuáles serán sus funciones, etc...*

En términos generales la idea de un ***consejo de escuela*** *implica la creación de una estructura participativa, integrada por diferentes actores vinculados con el quehacer educativo y cuya principal características sea la horizontalidad de las relaciones*

entre sus miembros. Son, entonces, cuerpos colegiados que para su funcionamiento requieren que todos sus miembros tengan acceso a la información e iguales posibilidades de intervenir en los asuntos de su competencia.

Así el consejo de escuela se transforma en un ámbito que promueve, posibilita y facilita la participación de la comunidad escolar en las acciones institucionales.

En síntesis los consejos de escuela se presentan como una forma apropiada de concreción de la innovación en la gestión escolar, esencialmente contribuye a la incorporación de nuevos actores sociales a la acción educativa y proporciona un ámbito institucional, claramente diferenciado dentro de la escuela, apto para el ensayo de formas más democráticas e igualitarias de las relaciones - que las existentes en general - en las instituciones educativas. Estas formas más democráticas de las relaciones permiten aproximarse a nuevos modelos de gestión institucional a partir de la revalorización del rol de actores sociales nuevos, como por ejemplo los padres en algunos ámbitos, la comunidad a través de sus instituciones, etc...

Por una parte cabe señalar en gran medida el éxito de estas propuestas depende del proceso mismo de implementación. Por ello debe tenerse en cuenta que esta propuesta se basa en la ***participación*** *genuina de los sectores involucrados; por lo tanto debe reconocerse que este deberá ser un proceso gradual, en el que se respeten los tiempos, la historia y las particularidades de cada institución, del mismo modo que d% las personas que en cada caso integren estas experiencia. No debe aspirarse a un proceso homogéneo y mecánico para su implementación.*

Para su implementación exitosa deberán considerarse varios aspectos de la propuesta, los cuales a su vez alcanzarán expresión concreta en el marco normativo que regule su funcionamiento.

En la provincia de San Juan, la constitución de consejos de escuela está prevista desde la Constitución Provincial y se definen a grandes rasgos sus características orgánico-funcionales en el anteproyecto de Ley General de Educación que actualmente se encuentra en consideración. Estos instrumentos normativos constituyen el marco/ regulatorio más general dentro del cual la reglamentación correspondiente deberá especificar aquellos aspectos más operativos.

En términos generales el anteproyecto de ley establece:

art. 41°.- *La Escuela es el ámbito físico y social de aprendizaje, orientación y convivencia; constituye el núcleo esencial y centro operativo básico del sistema. En los establecimientos escolares como unidad, según su capacidad de gestión, o en los núcleos integrados por dos o más escuelas, funcionará un Consejo de Escuela o Consejo Académico.-*

art. 42°.- *El Consejo de Escuela será un cuerpo representativo de todos los sectores de cada comunidad educativa, con atribuciones consultivas y sólo resolutivas en lo que hace al ámbito de su competencia. Cada sector participará según su competencia específica, quedando asegurado el pleno ejercicio de las responsabilidades directivas y docentes.*
Su finalidad principal será promover la organización de la comunidad educativa, estimulando su protagonismo, unidad vinculación, convivencia solidaria y participación.-

A partir de ello surge la necesidad de mayores especificaciones sobre los integrantes del consejo, las funciones, la localización, etc...

1.3.1. Los integrantes

La Constitución Provincial establece en su artículo 87:

En cada una de las escuelas de la Provincia en los distintos niveles y en forma que determine la ley funcionará un Consejo Académico[9] integrado de la siguiente forma: En la educación inicial y primaria por un director y representantes de los docentes y padres de alumnos. En el nivel medio por un director, representantes de docentes, padres de alumnos, estudiantes y egresados. Los integrantes de la comunidad educativa son electos por votación secreta y directa de sus pares.

---

[9]: en la Ley, en su artículo 41 se utiliza indistintamente consejo de escuela o consejo académico

La ley establece en su artículo 43°:

El Consejo de Escuela será presidido por el Director o Rector e integrado por representantes de la comunidad educativa, elegidos conforme a lo establecio el Artículo 87° de la Constitución Provincial, para cada nivel educativo.
La proporción de la representación será establecida por la reglamentación, no pudiendo tener ninguno de los sectores más del 50% del total.-

La reglamentación posterior deberá especificar:

- *requisitos, silo hubiere, para integrar el consejo de escuela;*
- *formas de incorporación de representantes de la comunidad en general;*
- *integración de miembros con facultades diferenciales, por ejemplo con voz pero sin voto;*
- *duración en los cargos;*
- *formas de promoción y organización de la elección de los miembros del consejo entre sus pares para cada uno de los grupos que integran la comunidad educativa*[10].

1.3.2. Las funciones

El objetivo general de estos consejos es el de generar un ámbito democrático de discusión y decisión sobre las alternativas para solucionar los problemas específicos de la escuela y contribuir a su mejoramiento. Como derivación de este objetivo general se pueden enunciar un conjunto de funciones más específicas que podrá desempeñar el consejo y cuya fijación deberá ser objeto del instrumento normativo correspondiente.

---

[10]: para ilustrar este punto en el anexo se incluye el decreto que da marco a la conformación de consejos de escuela en la provincia de Buenos Aires y la reglamentación más detallada de la provincia de Mendoza.

La implementación exitosa de los consejos de escuela depende en gran medida de la explicitación clara y el consenso logrado acerca del/los ámbitos de competencia de estos, tanto en su carácter consultivo como resolutivo (según indica el art. 42 antes citado). En este punto el anteproyecto de ley establece en su articulo 44°:

El Consejo de Escuela tiene las siguientes funciones:
a) Elaborar y evaluar la programación general de la escuela con carácter anual estableciendo prioridades;
b) Prever las necesidades económicas para el cumplimiento del plan educativo;

c) Proponer y definir modificaciones curriculares y metodológicas, dentro de los lineamientos generales de la política educativa aprobada;
d) Sugerir mecanismos de elección del personal docente que tendrá a su cargo la conducción de departamentos o áreas curriculares, en los niveles que corresponda;
e) Proponer modificaciones necesarias en las plantas funcionales del establecimiento;
f) Gestionar todo tipo de apoyo económico tendiente a una mejor y más eficiente tarea educativa;
g) Formular y aprobar planes de actividades extracurriculares en la escuela y en el seno de la comunidad;
h) Establecer relaciones de colaboración con otras escuelas con fines educativos y sociales;
i) Aprobar el régimen de convivencia y disciplina de la escuela, dentro de la normativa general del Ministerio de Educación y Cultura;
j) Entender en la incorporación d material didáctico, mejoras o modificaciones en el estructura edilicia, como en cualquier otro aspecto que haga al mejoramiento de las condiciones en que se desarrolla la tarea educativa;
k) Efectuar las acciones administrativas que demande la administración de los recursos materiales de la escuela, de acuerdo con la reglamentación vigente;
l) Dictar reglamentaciones para aspectos internos de la escuela así como elaborar su propio reglamento de funcionamiento;
ll) Cualquier otra competencia que le sea atribuida en los correspondientes reglamentos orgánicos.

A partir de esta enunciación es preciso que la reglamentación especifique los mecanismos de funcionamiento y las formas de articulación del consejo de escuela y el resultado de sus acciones con el resto de la actividad escolar. Tal como se deriva de las funciones establecidas y de la existencia misma de los consejos de escuela; ésta implica modificaciones sustantivas en la organización en conjunto de la unidad escolar. Estas implicancias se resumen en los puntos siguientes.

Por último, para el caso de las regiones priorizadas en la provincia de San Juan, aparece como más pertinente promover la

formación de estos consejos de escuela con carácter experimental en unidades escolares de nivel primario de primera categoria, o sea escuelas localizadas en zonas urbanas y que cuentan con una planta funcional completa. En general estas escuelas tienen mayor disponibilidad para la implementación de experiencias innovadoras, a la vez que cuentan con mayor cantidad de recursos humanos lo cual facilita el proceso de evaluación y reorientación de las líneas de acción en la etapa de puesta en marcha inicial.

1.4. Núcleos educativos

Dentro del proceso general de reestructuración de la gestión educativa, los núcleos educativos se presentan como una modalidad de organización institucional alternativa. En general las experiencias en materia de nuclearización que han tenido lugar en nuestro país y en América Latina nos transfieren una valiosa orientación al respecto.

Por ello se propone una nueva forma organizativa de las escuelas que se basa en el agrupamiento, a través de una red institucionalizada, de las unidades escolares de una determinada área para el logro de objetivos de mejoramiento cualitativo de sus resultados educativos. Se procuran alcanzar estos objetivos por medio de una adecuada utilización de los recursos disponibles y en el marco de un proceso de articulación creciente con las respectivas comunidades.

Esta forma organizativa d%nominada ***núcleo educativo*** *constituye una unidad a la que deben delimitársele sus funciones, principalmente en el ámbito pedagógico y de integración comunitaria.*

Por sus características, la conformación de núcleos educativos para escuelas de tercera categoría, o sea escuelas ubicadas en la zona rural, con plantas funcional reducida, o de personal único. Estas unidades escolares agregan el aislamiento geográfico a la modalidad tradicional de funcionamiento de las escuelas como cotos cerrados. En este sentido los núcleos educativos deberán conformarse como espacios de coordinación entre diferentes unidades escolares que tiendan a favorecer la intervinculación de las mismas.

La orientación general y los objetivos perseguidos por esta propuesta no difieren sustancialmente de los planteados para los consejos de escuela. Sin embargo, a partir del reconocimiento de las características particulares de estas escuelas se propone la conformación de núcleos para permitir el fortalecimiento de la capacidad de gestión del conjunto de unidades educativas.

Por otra parte, parece evidente que dichas escuelas requieren un modelo organizativo diferencial dado que la problemática que enfrentan también es diferente. Los contenidos curriculares, las estrategias metodológicas, los materiales de apoyo son algunos de los elementos diferenciales en esta escuelas cuyo reconocimiento es la clave del éxito de toda innovación.

A su vez la escasa planta funcional, las dificultades de acceso a la escuela, las características propias de las actividades productivas de la zona condicionan fuertemente la viabilidad de cualquier propuesta basada en el participación plena de los

miembros de la comunidad educativa en su conjunto. Por ello no parece posible extender la experiencia de los consejos de escuela a esta población.

Tampoco parece deseable generar una amplia gama de estructuras organizativas complejas y/o rígidas para regular el funcionamiento de estos núcleos, la multiplicidad de estructuras -además de la imposibilidad objetiva de cubrirlas- en general tiende a desalentar prematuramente a los docentes, directivos y padres responsables de llevar adelante estas propuestas.

Sin embargo, en los relevamientos llevados a cabo recientemente por los equipo técnicos de la Dirección de Planeamiento, se trasunta una fuerte preocupación de docentes y directivos por encontrar soluciones a diferentes problemas, como los relativos a los escasos logros de los alumnos en términos de aprendizaje, la necesidad de adoptar nuevas estrategias metodológicas, la urgencia de contar con instancias de capacitación docente, etc... Frente a ello se presentan como viables las propuestas tendientes a crear espacios que permitan intercambiar experiencias, diseñar planes conjuntos, coordinar acciones, maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, etc...

Una vez lograda la implementación de los núcleos educativos a partir de estructuras flexibles de coordinación entre tres o cuatro unidades escolares de características similares podría avanzarse en la conformación de una instancia colegiada como el consejo de escuela pero para el conjunto de la unidades que integran un núcleo.

1.4.1 Las funciones

En términos generales pude decirse que las funciones del núcleo educativo son:

- *asumir la responsabilidad técnico-pedagógica y administrativa que le haya sido transferida desde el nivel central de conducción educativa;*

- *elaborar la planificación del núcleo educativo a partir del diagnóstico situacional;*[11]

- *adaptar el planeamiento y desarrollo curricular a las características, problemas, necesidades y aspiraciones de cada núcleo;*

- *integrar a la comunidad en las distintas actividades del núcleo;*

- *promover y organizar el perfeccionamiento docente.*

Como en el caso del consejo de escuela, la reglamentación ad-hoc deberá prever las forma de funcionamiento de los núcleos, así como la integración de los diferentes actores a su estructura.

---

[11]: ver en el punto 2. lo referido a las etapas de formulación de un proyecto.

1.5. Localización de las innovaciones

Como ya se señalara, en esta primera etapa la implementación de consejos de escuela y núcleos educativos se con#entra en dos de las ocho regiones en que se encuentra dividida la provincia.

En lo que respecto a la localización posible de las experiencias, se utilizó como base la información proporcionada por el relevamiento que llevó a cabo el equipo de la Dirección de Planeamiento Integral entre los meses de setiembre y diciembre próximos pasados.

Cabe señalar que al ser tan reciente la conformación de las regiones (1992) y al no estar en marcha aún acción alguna que permita identificar a éstas como una unidad, la información se presenta por departamento y agrupados por región.

1.5.1. Región I

Las características particulares de los dos departamentos que conforman esta región (Jáchal e Iglesia) hace pensar en la posibilidad de reconsiderar los límites de esta región, dadas las dificultades que parecen existir para su integración real.

JACHAL:

Este departamento cuenta con 33 establecimientos de nivel primario, tres de ellos son escuelas albergues. Entre estos establecimientos once de ellos son ámbito de aplicación del proyecto EMER (de Expansión y Mejoramiento de la Educación Rural).

Estas unidades escolares optaron por una forma de intervinculación institucional a partir de la cual constituyeron tres núcleos. Durante 1992 los supervisores de la rama primaria decidieron extender esta experiencia de organización de núcleos educativos a todas las unidades de nivel primario del departamento.

En la práctica, la conformación de los núcleos se tradujo en instancias de intercambio entre los docentes de diversas unidades escolares, utilizando éstos como espacios colectivos de perfeccionamiento. Por otra parte, también se han iniciado intentos de diseño de proyectos conjuntos atentos en especial a la integración de la escuela con la comunidad.

Las unidades escolares se agruparon en ocho núcleos de tres a cinco unidades por núcleo. En virtud de la realidad particular resulta pertinente promover la profundización del trabajo integrado de las unidades escolares constituidas en núcleos, con especial apoyo en los núcleos III y VIII, y que éstos concentran las escuelas de personal único existentes en el departamento, del mismo modo parece como deseable apoyar en especial al núcleo II cuyas escuelas miembros son todas de tercera categoría.

En el caso de los consejos de escuela aparece como factible su conformación en escuelas como:

- *Esc. Pcia. de La Pampa*
- *Esc. Gral. San Martín*
- *Esc. Antonio Quaranta*

Iglesia:

Este departamento cuenta con 14 establecimientos de nivel primario, dos de ellos son escuelas-albergue. Por la ubicación y

características los núcleos educativos podrían llegar a conformase por ejemplo con las siguientes escuelas:

Núcleo I: Esc. Juan José Vértiz
Esc. Yapeyú
Esc. Manuel Alberti

Núcleo II: Esc. 17 de Agosto
Esc. Pte. Mitre
Esc. R. Güiraldes

En el caso de los consejo de escuela, éstos podrían promoverse por ejemplo en unidades escolares como éstas:

- *Pcia. de Santa Cruz*
- *Dalmacio Vélez Sarsfield*

1.5.2. Región VI:

Del mismo modo que en la región I las escuelas del proyecto EMER funcionan en forma nuclearizada, no obstante ello esta experiencia no hubo decisión explícita de extenderla, sin embargo hay intentos de trabajar en forma coordinada; estos intentos deberían recibir el apoyo en esta etapa de innovación de la gestión escolar.

9 de Julio:

Este departamento es pequeño en extensión, cuenta con 5 establecimientos de nivel primario. El relevamiento realizado da cuenta de unidades escolares dispuestas para la conformación de consejos de escuela, tales como:

- *Esc. Dr. Luis Agote*

- *Esc. Eusebio Zapata*
- *Esc. Granaderos de San Martín*

25 de Mayo:

Este departamento cuenta con 22 unidades escolares de nivel primario, una de ellas con albergue.

En función del relevamiento realizado, algunas escuelas propicias para el inicio de las acciones tendientes a la conformación de consejos de escuela podrían ser:

- *Esc. Prilidiano Pueyrredón*
- *Esc. Segundino Navarro*
- *Esc. Comandante Tomás Espora, en este último caso, el trabajo realizado por el equipo de planeamiento permitió determinar las características particulares de esta escuela, cuyo cuerpo docente y directivo han ensayado desde hace tiempo modalidades diferentes de trabajo escolar, con amplia participación de la comunidad. Todo lo cual hace de esta unidad un ámbito propicio para la implementación de un consejo de escuela.*

En lo que respecta a los núcleo, el relevamiento pudo identificar un grupo de escuelas, potenciales miembros de un núcleo educativo, ellas son por ejemplo:

- *Esc. Juana de Ibarbouru*
- *Esc. Domingo de Oro*
- *Esc. Comodoro Rivadavia*
- *Esc. Martín Yanzón*

Caucete:

Este departamento cuenta con 25 establecimientos de nivel primario, uno de ellos es escuela-albergue. Las escuelas propicias para el inicio de las acciones tendientes a la conformación de consejos de escuela podrían ser:

- *Esc. Leonor J. Sánchez de Arancibia*
- *Esc. Pedro Echagüe*
- *Esc. José Chirapozú*

En lo que respecta a los núcleos, el relevamiento permitió identificar uno de los grupos de escuelas que podrían ser propicios para la conformación de un núcleo educativo sería el formado por:

- *Esc. Juan de Dios Flores*
- *Esc. Leonor Reyes de Benítez*
- *Esc. Arturo Berrutti*

En este departamento requerirán una atención especial las escuelas de personal único, para las cuales resultaría provechoso favorecer su integración con otras unidades escolares.

De este modo cabría la posibilidad de integrar, por ejemplo:

Núcleo I:
- *Esc. Rómulo Giufra*
- *Esc. República de Bolivia*
- *Esc. Presidente Roca*

Núcleo II:
- *Esc. José Ma. de los Ríos*
- *Esc. Hipólito Vieytes*
- *(otra unidad escolar cercana)*

En todos los casos, las unidades escolares señaladas lo son a modo indicativo y surge de la información contenida en los relevamientos realizados, la conformación definitiva de los núcleos

y la elección de las escuelas para iniciar la implementación de los consejos de escuela deberá ser suficientemente discutida en conjunto con los supervisores correspondientes, los directivos y docentes involucrados.

1.6. Innovar en el modelo de gestión

Tal como se indicara en varias oportunidades, dentro del Proyecto de Reestructuración de la Gestión Educativa, se eligieron para esta primera etapa las estrategias vinculadas con la formación de consejos de escuela en algunas unidades escolares y de núcleos educativos entre escuelas de características particulares.

En el punto b) de este mismo apartado se explicitó con detenimiento el por qué del énfasis en la selección de éstas innovaciones. Del mismo modo se destacó que la interdependencia de los factores que determinan las características institucionales de una escuela es un elemento clave a tener en cuenta en la evaluación de la pertinencia de las innovaciones propuestas.

En el caso de los consejos de escuela, su implementación supone, en forma directa, una modificación en parte de la estructura de conducción de la escuela; una incorporación instituida de actores sociales vinculados con el quehacer educativo, en espacios claramente definidos y con funciones determinadas.

En el caso de los núcleos educativos, la innovación apunta principalmente a generar una nueva forma organizativa de las unidades escolares. Estas, por sus características particulares (pequeñas, geográficamente aisladas, etc..) requieren un apoyo

especial, que favorezca la integración y la complementariedad entre las escuelas. Esto tiene consecuencias inmediatas en la realidad institucional de la escuela que se convierte, de este modo, en fuente de innovaciones futuras.

En términos generales puede afirmarse que las diferentes innovaciones posibles en el ámbito de la unidad escolar, y teniendo como marco la construcción de una unidad progresivamente más autónoma, apuntan a un objetivo general común:

> ***el incremento de las capacidades de gestión de la institución escolar;***

*entendiendo la **gestión** en su concepto más amplio, asociada a la dirección, conducción y gobierno, con especial énfasis en la forma y grado de participación por parte de los miembros de la organización en todos los procesos centrales de la misma.*

A partir de ello se puede identificar como aspiración, la construcción de un modelo de gestión más apto para el desarrollo pleno de la escuela; que favorezca el mejoramiento de la calidad de los resultados educativos e integre participativamente los aportes de los diferentes actores sociales involucrados.

Se explicitan a continuación algunas características de un modelo de gestión apto para el mejoramiento de las capacidades institucionales de la escuela[12].

El objetivo principal de un modelo de gestión es formular pautas metodológicas que orienten el accionar en situaciones determinadas; reconociendo la estrecha relación entre planificación, gestión y gobierno, un modelo de gestión tiende a responder dos interrogantes básicos:

---

[12]: sobre la base del modelo de gestión GESEDUCA, de Jesús López y otros, IVEPLAN, Caracas 1992.

- *¿ cómo desarrollar e incrementar la capacidad de planificación y gestión ?*
- *¿ en qué áreas deben capacitarse los responsables de estas acciones ?*

De este modo preguntarnos como podemos exigir el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos si la escuela o sea la institución que los produce no está preparada para tal fin.

El modelo que se presenta se inscribe en la búsqueda de una nueva forma de gestión para las unidades escolares, acorde con los desafíos de una dinámica social compleja y de soluciones concretas a los problemas de una gestión para la calidad de los servicios y de los resultados.

Se propone entonces un modelo apto para detectar en la práctica los procesos de gestión existentes y generar alternativas adecuadas.

Este modelo es el producto de la interacción de cuatro componentes básicos, que a su vez intentan dar respuesta a sendos interrogantes básicos:

- ***¿ hacia dónde vamos ? VISION** o imagen proyectada de la institución; este componente determina el marco de referencia institucional para el desarrollo de estrategias.*

- ***¿ cómo lo logramos ? PLANIFICACION**, o la forma de arbitrar los medios para programar las estrategias.*

- *¿ cuáles son los compromisos de acción y los responsables ?* ***COORDINACION DE OPERACIONES*** *(o gerencia de operaciones), integración y coordinación de los diferentes conjuntos de acciones determinadas por las estrategias.*

- *¿cuál es la forma organizativa y los procesos del sistema?* ***EVALUACION DE LA CALIDAD*** *(o calidad de los procesos), mejoramiento continuo de todos y cada uno de los procesos, garantizando de este modo la calidad de la gestión en su conjunto.*

A partir de estos cuatro componente interrelacionados estrechamente es posible revisar el modelo de gestión que opera en la unidad escolar y g%nerar un modelo alternativo acorde a las caracteristicas propias de cada institución.

1.6.1. Viabilidad del modelo

¿ cómo hacer viable la construcción de un modelo de gestión alternativa ?

♦ *discutir entre todos los involucrados la relación que existe entre la voluntad general de cambio y una estrategia que apunte a un nuevo estilo de gestión;*

♦ *progresar en la apropiación de una actitud favorable hacia el incremento de la capacidad de gestión;*

♦ *orientar la capacidad y la creatividad colectivas hacia el diseño y la implementación de proyectos de acción institucionales que tiendan al mejoramiento;*

♦ *favorecer la apropiación y la identificación de los protagonistas en el proceso de* ***armar*** *el modelo de gestión adecuado a la institución;*

♦ *promover la participación y descentralización en la institucionalización del modelo ;*

¿ cómo poner en marcha la construcción de este modelo ?[13]

♦ *generar una comunicación abierta entre los responsables dentro de la institución;*

♦ *seleccionar los centros o áreas de gestión para una prueba piloto;*

♦ *capacitar el grupo de trabajo en la utilización de instrumentos y técnicas adecuadas;*

♦ *identificar el modelo de gestión vigente en la institución;*

♦ *establecer compromisos de acción y estructurar un programa de trabajo;*

---

[13]: algunos de los elementos aquí presentados se desarrollan en el punto 3.

- *determinar los indicadores para verificar el éxito del programa;*

- *poner en marcha.*

En síntesis, es preciso facilitar el acceso a las herramientas e instrumentos, gestar innovaciones, que hagan posible generar estilos de gestión que articulen -de manera dinámica- las características de las instituciones y sistemas complejos, como el educativo y los requerimientos urgentes en materia de mejoramiento de sus resultados[14].

1.6.2. Planeamiento institucional

Por último cabe destacar el lugar que ocupa el planeamiento institucional como componente clave de un nuevo modelo de gestión participativo. La particular significación del mismo como factor orientador de la acción y su estrecha vinculación como producto de las estrategias innovadoras propuestas -el consejo de escuela y el núcleo educativo- ameritan una consideración especial.

El planeamiento institucional constituye un proceso centrado en los aspectos técnico-pedagógicos y organizacionales que facilita la consecución de objetivos, mediante la utilización de los recursos disponibles y previsibles y a través de acciones sistemáticas y de la consecuente evaluación de las mismas. Este proceso de planificación se objetiva en un ***plan o proyecto institucional*** *que se realiza anualmente y deberá articular las necesidades propias y*

---

[14]: en el anexo de este trabajo se incluyen algunos esquemas orientadores del modelo de gestión de referencias

específicas de cada institución y los fines y objetivos generales previstos para dicho nivel dentro del sistema educativo en su conjunto.

*El planeamiento institucional se caracteriza por: * su adecuación a la realidad institucional, regional y nacional y la articulación de las mismas; * la flexibilidad y adaptabilidad; * su viabilidad en función de los recursos humanos y materiales disponibles; * la integración de diferentes actores a partir de una metodología participativa en el proceso mismo de planificación.*

Acorde con las propuestas de innovación en materia de gestión pedagógica de las unidades escolares se plantea el proceso de planificación institucional como el mejor mecanismo para el logro de los objetivos institucionales. Desde este punto de vista el planeamiento institucional es una herramienta que hace posible:

** avanzar hacia el mejoramiento de la calidad de la educación revalorizando las funciones de la escuela y promoviendo la distribución más equitativa de los saberes dentro de la institución escolar;*

** tomar conciencia de la realidad institucional e implementar los mecanismos de análisis de la misma;*

** superar la rutinización y anquilosamiento propios de la tarea escolar;*

** adoptar decisiones racionales en función de las necesidades detectadas;*

** maximizar el uso de los recursos humanos y materiales disponibles;*

** adoptar formas de organización dentro de la escuela que tiendan a priorizar los aspectos pedagógicos y contribuir al mejor desenvolvimiento de las funciones administrativas.*

Por último, cabe señalar que, tal como se mencionara antes el planeamiento institucional supone un proceso participativo y permanente al que deberán estar integrados todos los actores involucrados en el quehacer educativo. Tal como se reseñara, esta integración supone una clara delimitación de las formas e instancias de participación de cada uno de los actores en las diferentes fases de la elaboración del plan institucional. En función de ello será pertinente, en cada caso, analizar todos aquellos factores que facilitan y obstaculizan la participación de cada uno de los grupos que integran la comunidad educativa en sentido amplio y, a partir de dicho análisis establecer las formas de intervención de cada uno en las fases de diagnóstico)nstitucional, puesta en marcha del plan de acción y evaluación del mismo.

2. PREPARACION PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

Todo proyecto supone un conjunto amplio de tareas previas a su implementación, tareas vinculadas con el diseño y la definición general de las características del proyecto.

La puesta en marcha del proyecto ya definido implica una serie de acciones y operaciones tendientes a garantizar su implementación efectiva.

En el caso del proyecto que nos ocupa, este conjunto de acciones a su vez involucra a actores institucionales muy diferentes, en función del lugar que ocupan dentro de la estructura general del sistema educativo.

En términos generales podemos distinguir tres niveles de gestión dentro del sistema educativo:

- *nivel central (ministerio de educación)*
- *nivel intermedio (cuerpo de supervisores)*
- *nivel base de la gestión (unidad escolar); cada uno de los cuales han de participar de modo particular en la puesta en marcha del proyecto.*

Cabe señalar que, tal como se explicara en el punto anterior, la innovación en el ámbito de la gestión educativa persigue como fin último el incremento de las capacidades de gestión del sistema educativo en su conjunto y en cada uno de los niveles dentro de su estructura.

En este sentido, la preparación para la puesta en marcha de un proyecto implica un aprendizaje institucional; esto es la apropiación de instrumentos y herramientas que permitan dar cuenta de la implementación, seguimiento y evaluación de éste y futuros proyec-

tos. A través de dicho proceso es posible revisar prácticas institucionales, metodologías empleadas, formas de trabajo, etc...

El objetivo principal de este apartado es definir las pautas generales de las acciones a emprender por el organismo central de gestión educativa, a fin de poner en marcha el proyecto de reestructuración de la gestión de la unidad escolar.

A los efectos de organizar el desarrollo de este apartado se distinguen dos ejes dentro del proceso general de implementación del proyecto; tales ejes permiten diferenciar tipos de acciones y operaciones características de cada uno y responsabilidades diferenciadas dentro del Ministerio de Educación. Estos ejes son el de la ***normativa*** *y el de la* ***planificación****.*

2.1. La normativa

Al hablar de normativa se hace referencia a ella en su concepto más amplio, o sea al marco general regulatorio de ciertas acciones que le proporcionan legitimidad a las mismas, sus resultados y responsables.

La importancia de este marco regulatorio observa dos razones principales. Una de ellas se refiere a la legitimidad misma que le confiere un marco normativo a las experiencias innovadoras, este marco permite identificar constantes dentro de las experiencias y pauta claramente el alcance de ellas, la responsabilidad y ámbito de desempeño de cada uno de los involucra$os; de algún modo establece un parámetro general sobre la orientación básica y la direccionalidad de las innovaciones.

A su vez, en una primera etapa, es a través de un encuadre normativo general que experiencias aparentemente aisladas o dispersas adquieren relevancia como conjunto integrado. A partir de un marco normativo adecuado se logran articular innovaciones aparentemente puntuales generando, de este modo un ***programa*** *o* ***plan*** *de transformación de mayor alcance.*

Estrechamente vinculado con lo anterior, en el caso particular del sistema educativo esto adquiere mayor significación aún. Es muy frecuente encontrar en los diagnósticos del sistema educativo que éste adopta modalidades de gestión progresivamente más burocratizadas a la vez que inadecuadas; también es frecuente asociar la burocratización con el excesivo peso de la normativa en la vida de las instituciones escolares.

Lo cierto es que es posible observas aún en la prácticas institucionales cotidianas el lugar preponderante que ocupa la normativa. Esta ha sido frecuentemente muy exhaustiva pretendiendo normar hasta los aspectos más pequeños de la vida escolar. Como consecuencia, dentro del ámbito del sistema educativo se ha generado un verdadero subsistema - con su estructura, formas de organización y funcionamiento - preocupado por garantizar la observancia de las normas y castigar su incumplimiento.

De este modo se instalan prácticas institucionales muy pautadas, que progresivamente se empobrecen en sus contenidos pedagógicos, y en donde está presente ante todo el temor por infringir las normas.

Dentro de esta cultura, las innovaciones propuestas tienden a modificar sustancialmente esta prácticas, dotándolas de mayor contenido relevante desde lo educativo, y restando de ellas la

rigidez que impide su aprovechamiento. Sin embargo, dicha innovaciones irán produciendo sus resultados en forma paulatina, y en tanto experiencias puntuales deberán contar con un marco regulatorio que las legitime. Dicho marco les permitirá introducirse en los problemas de la gestión educativa para su transformación, a partir de la revalorización de los instrumentos normativos como herramientas que favorecen el desarrollo de prácticas renovadas y no como obstáculos constantes que impiden o dificultan el surgimiento de cualquier propuesta creativa.

En el caso de la preparación para la puesta en marcha del proyecto de reestructuración de la gestión educativa, son varias las acciones a desarrollar en función de la definición del marco regulatorio del proyecto a implementar.

Dentro del equipo de la Dirección de Planeamiento Integral, una comisión se dedicó a analizar la normativa existente, sus características, posibilidades de compatibilización y/o flexibilización de la misma; en particular en lo que se vincula con la implementación del proyecto en cuestión. A continuación, por último se enuncian las diferentes acciones posibles a llevar a cabo:

- *legitimación a través de una norma de los lineamientos generales del proyecto de reestructuración de la gestión educativa o del programa mayor que lo incluya;*

- *conformación de un equipo de coordinación general del proyecto que involucre la participación de los directores de área;*

- *definición de las áreas geográficas afectadas por la implementación del proyecto - regiones I y VI - y sus implicancias administrativas;*

- *definición de la situación particular de docente, directivos, supervisores, etc.... afectados por la experiencia;*

- *reglamentación del funcionamiento de los consejos de escuela. Se requiere establecer la forma de integración, el ámbito de competencia y los criterios generales para su funcionamiento, teniendo en cuenta las características del nivel de enseñanza correspondiente*[15]*;*

- *reglamentación del funcionamiento de los núcleos educativos, formas de integración, criterios para su organización, modos de articulación entre las unidades escolares;*

- *formas de extensión de la experiencia al resto de la provincia y hacia otros niveles dentro del sistema educativo;*

- *formas de extensión de la experiencia hacia otros ámbitos de la gestión institucional;*

- *definición de los mecanismos a través de los cuales se legitimen los proyectos pedagógicos propios de cada unidad escolar.*

---

[15]: en esta primera etapa nos ocupamos del nivel primario, la extensión de la experiencia exigirá del marco normativo contemplar las características de los niveles medio y terciario.

2.2. La planificación y la definición de proyectos

No es objeto de este trabajo abundar en el desarrollo teórico sobre los diferentes enfoques de la planificación sino simplemente sintetizar el marco conceptual que permita ubicar las pautas metodológicas para la preparación para la puesta en marcha del proyecto.

En términos muy generales puede afirmarse que la planificación es una de la formas más racionales que el hombre ha encontrado para afrontar la incertidumbre sobre el futuro. Todos los enfoques de la planificación suponen un conjunto propio de elementos teóricos y un conjunto de instrumentos que contribuyan a sistematizar los esfuerzos por imaginar ***qué ocurrirá*** *- en un futuro relativamente próximo y en un ámbito determinado-.*

La historia reciente de la planificación ha puesto de manifiesto los severos cuestionamientos que, desde los planificadores mismos, se realizan a las prácticas y marco teóricos hasta ahora desarrollados. Esta denominada ***crisis de la planificación*** *centra sus críticas en la ingenuidad del planteo racional de la planificación.*

En lo que respecta a lo metodológico las nuevas orientaciones de la planificación requieren entonces el desarrollo de lineamientos que permitan llevar a cabo con cierta agilidad los cálculos destinados a la construcción de la viabilidad de los planes; es decir que posibiliten dar cuenta de las alianzas y conflictos entre los actores intervinientes y las restricciones y oportunidades que desde lo institucional,económico, cultural, etc... se presentan para el desarrollo del mismo.

En este punto conviene hacer algunas precisiones terminológicas; convencionalmente se utiliza el término ***plan*** *para denominar a la unidad mayor de los prod5ctos de la planificación; la desagregación del plan da lugar a los* ***programas*** *y éstos dan lugar a los* ***proyectos****. A su vez cada proyecto se desagrega en unidades menores como las actividades.*

Lo que habitualmente denominamos programa se define en el nivel de las ***estrategias y políticas*** *cuya desagregación dan lugar a los* ***proyectos de acción****. En el caso particular de las innovaciones en la gestión escolar, éstas ocupan el lugar de un proyecto de acción.*

- ***Qué es un proyecto***

La planificación como tarea siempre se encuentra orientada por objetivos que, definidos con mayor o menor rigor, expresan aquello que se pretende alcanzar. Para ello se supone necesario la realización de acciones para concretar lo expresado en los objetivos. Para ordenar, jerarquizar y definir secuencias de acciones, operaciones y recursos necesarios se recurre a metodologías y técnicas conocidas como ***proyecto****.*

En este sentido el proyecta ocupa, en el proceso de planificación, el lugar más cercano a lo concreto y realizable. En búsqueda de una definición puede identificarse a un proyecto:

como la expresión formal de un conjunto de operaciones propuestas para producir cambios en una determinada dirección

y alcanzar ciertos resultados, todo lo cual se realizará en tiempos definidos y con recursos previstos.[16]

Como proceso de planificación el desarrollo de un proyecto implica articular diferentes instrumentos metodológicos y formas de trabajo en cada uno de las etapas de un proyecto, esto es el diseño, su implementación, el seguimiento y la evaluación del mismo. A continuación se presenta una cantidad de pautas y criterios metodológicos considerados pertinentes en cada una de las etapas de desarrollo de un proyecto y en el anexo de este trabajo se encontrarán los modelos de algunas herramientas posibles para facilitar el desarrollo de estas etapas.

2.2.1. Diseño o formulación

Todo proyecto debe contar en su formulación con definiciones sobre algunos aspectos esenciales:

- *metas claramente especificadas en relación estrecha con una situación problemática que se aspira modificar;*

- *programa de trabajo que debe llevarse a cabo en un tiempo determinado, o sea, los lineamientos generales propios de la definición del* ***perfil*** *del proyecto deben dejar lugar al*

16: definición de Ricardo Murtagh en La formulación de proyectos: un aporte desde la práctica social a la planificación educativa. M.E.J., 1990

establecimiento de un programa de trabajo considerado adecuado en función de lo que se pretende lograr[17]*;*

• recursos de todo tipo -incluido el tiempo- identificados y comprometidos de modo coherente con las metas establecidas;

• responsabilidad de los ejecutores con relación al logro de las metas más allá del cumplimiento formal de la ejecución. A partir de ello se desprenden criterios de evaluación y reorientación del proyecto.

De esto resultan claves para la formulación de un proyecto dos elementos, el ***diagnóstico*** *y los* ***objetivos****.*

En cuanto al ***diagnóstico*** *caben hacer algunas precisiones ya que este término se identifica frecuentemente con una práctica habitual en el área de la planificación que consisten en prolongados estudios exploratorios sobre una determinada realidad que resultan poco provechosos en el momento de diseñar estrategias para operar en la realidad.*

En este caso, al referir el diagnóstico se alude a la interpretación cabal del problema que motiva el proyecto. Se trata entonces de: • describir la situación que se pretende cambiar; • determinar las causas de todo tipo que generan dicha situación; • enunciar formas alternativas de solución posible; • seleccionar un de ellas en función de la viabilidad y la consistencia[18]*.*

17: es importante destacar que frecuentemente se utiliza el término programación para denominar el proceso detallado de asignación de recursos, tiempo y responsables a un conjunto de tareas vinculadas entre sí.

18: ver en el anexo algunos ejemplos de instrumentos aptos para el desarrollo del diagnóstico.

Derivados de un diagnóstico preciso se determinan los objetivos, éstos constituyen el eje de todo proyecto y cuya correcta explicitación permite un seguimiento adecuado y la evaluación y reorientación requeridas.

En general los objetivos expresan aquellos que se pretende alcanzar u obtener a partir de su concreción y reconocen entre ellos al menos dos niveles (generales o globales y particulares, intermedios o específicos). La generalidad o particularidad de un objetivo no es un cualidad intrínseca del mismo sino que es relativa a la ubicación de dicho objetivo con respecto al proceso de planificación en su conjunto. De este modo, los objetivos generales de un proyecto son los particulares de un programa que lo contiene, etc...

A pesar de la relatividad, los objetivos operan -hacia el interior del proyecto- de modo diferente, resulta una directriz mayor en el caso de los generales; es en este punto en el que se incorpora el ***deber ser*** *dentro del proyecto, la descripción de una situación futura, deseable. A los objetivos intermedios o particulares les cabe la determinación de los pasos a cumplimentar para el logro de los objetivos generales; a partir de ellos se definen los resultados esperados de la ejecución de las actividades y por último son éstos los que proporcionan pautas para la evaluación. La estructura del proyecto se deriva de la definición de estos objetivos, ellos deben expresar logros cualitativos precisos pasibles de ser concretados en metas o resultados.*

Por último, en el lugar de la mayor concreción se encuentran las ***metas*** *o* ***resultados*** *que son efectos o productos tangibles que el proyecto debe producir como indicador del logro de sus objetivos*

generales o particulares; con frecuencia se utilizan indicadores cuantitativos.

Otro elemento importante en el diseño del proyecto -a partir de los objetivos- es la definición de las actividades que deben realizarse para el logro de tales objetivos, en relación con las actividades deben definirse:

- *los resultados esperados;*
- *el tiempo estimado para el desarrollo de las actividades;*
- *los insumos necesarios;*
- *los responsables.*

Del mismo modo, la formulación de un proyecto deberá incluir la explicitación de los recursos -de todo tipo- requeridos por cada actividad, las disponibilidades de los mismos, las fuentes externas de provisión de recursos, etc...

También el diseño mismo del proyecto deberá contener criterios de evaluación del proyecto, derivados de los objetivos; en forma similar deberá describirse la metodología, el cronograma y las etapas de evaluación.

Una forma sintética de presentar la información contenida en el diseño de un proyecto resulta de las siguientes fichas, cada una de las cuales corresponde a un nivel de desagregación posible y a una especificación creciente.

MODELO DE FICHA PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS ficha 1 nivel proyecto

1. Denominación del proyecto:
2. Justificación:
3. Objetivos generales:
4. Componentes o subproyectos si los hubiera: (a) (b) (c)
5. Responsable/s directo/s del proyecto:
6. Alcance o cobertura:

MODELO DE FICHA PARA LA *FORMULACION PROYECTOS* *ficha 2 nivel subproyecto*
1. Denominación del subproyecto:
2. Proyecto al que corresponde:
3. Objetivos:
4. Líneas de acción: a. ..... b. ..... c. ..... (cada línea implica un conjunto de acciones vinculadas entre sí)
6. Metas a alcanzar (para cada línea) a: b: c:
7. Responsables directos del subproyecto / nivel de responsabilidad
8. Relación con otros proyectos, subproyectos, programas • es insumo para: • requiere resultados de:
9. Supuestos de funcionamiento:

MODELO DE FICHA PARA LA *FORMULACION DE PROYECTOS* *ficha 3 nivel de actividades*

1. Proyecto y línea de acción a los que corresponde:
2. Actividades: (ver detalle)
3. Relación entre actividades y productos: (ver detalle)
4. Supuestos de funcionamiento:
5. Recursos necesarios: (para cada actividad o producto)

3. Actividades: detalle de la ficha 3.

Actividades	Producto o resultado	Cronograma	Responsable Operativo
(1)			
(2)			
(3)			
(4)			

4. Relación entre actividades y productos: detalle de la ficha 3.

Actividades	No depende de ninguna	Depende de	Es insumo para
(1)			
(2)			
(3)			
(4)			

En las fichas presentadas (2 y 3) se establece en un punto los ***supuestos de funcionamiento****. Todo proyecto se diseña sobre la base de ciertos supuestos, dichos supuestos se refieren a condiciones previas requeridas para el logro de los objetivos del proyecto pero sobre las cuales no hay posibilidad de operar. Por ello resulta especialmente útil su explicitación ya que , por un lado relativiza el potencial transformador del proyecto, ubicándolo en una perspectiva más realista; y por el otro facilita la evaluación y el*

monitoreo permitiendo identificar posibles obstáculos en el desarrollo del proyecto.

Entre todas las diferentes actividades a realizar para la puesta en marcha de un proyecto la ***definición de las condiciones de éxito*** *del mismo constituye la bisagra que articula la formulación del proyecto y su implementación; esta definición incorpora a los supuestos de funcionamiento como restricciones sobre las cuales no se puede operar*[19].

2.2.2. Implementación

Este es el momento de poner a prueba las previsiones y los análisis resultado de la etapa anterior. Aquí tiene lugar la efectiva confrontación con la realidad; las responsabilidades técnicas de quienes tienen a cargo la coordinación del proyecto no pueden eludir el hecho necesario de la participación de los protagonistas.

En este punto son los beneficiarios del proyecto quienes constituyen el marco necesario para su implementación. Se trata entonces de movilizarlos para que asuman plenamente su intervención en el proyecto.

En esta etapa de implementación, las tareas principales son:

- *implementar mecanismos de acción y ajustar el proyecto en el terreno;*

- *animar al grupo de coordinación;*

---

[19]: ver anexo con ejemplos de instrumentos.

··· coordinar el proyecto;

• Las tareas principales son poner en marcha los mecanismos de acción para el logro de los objetivos y metas, garantizar el ajuste del proyecto, o sea registrar y administrar el feedback de los protagonistas y proveer los elementos para reajustar el proyecto y permitir su evolución.

El éxito de la implementación depende en gran medida de la receptividad de los beneficiarios del mismo. Esto nos remite al grado y forma de participación de los actores en la formulación misma del proyecto, lo que condiciona fuertemente su desarrollo posterior.

No obstante ello, es importante considerar al proyecto como sujeto a permanentes adaptaciones, teniendo en cuenta que ciertas condiciones iniciales pudieron variar, lo cual puede incluso retrasar el inicio de las acciones. De allí la importancia asignada a los medios que aseguran la información contínua durante la puesta en marcha. El contacto regular con los protagonistas constituye uno de los elementos claves, permite estar al tanto de las dificultades que se presentan, etc...

En síntesis las tareas son:

- *organizar la puesta en marcha de la acción;*
- *definir las responsabilidades de los protagonistas;*
- *garantizar el seguimiento en terreno.*

·· En esta etapa - referida al grupo de coordinación - la coordinación del proyecto desdobla sus funciones en la de ***conduc-***

*ción del mismo y la de **diseñador**. En su función de **conducción** sus tareas son las siguientes:*

- *atender a la puesta en marcha de los mecanismos de acción;*

- *garantizar la coherencia entre el proyecto y la acción en terreno;*

- *asegurar a todos los involucrados información regular sobre el estado de avance del proyecto;*

- *actuar con rapidez frente a las dificultades presentadas.*

*En su función de **diseñador** le corresponde:*

- *definir ágilmente las opciones a seguir frente al retorno de la información sobre los medios de acción propuestos*

- *aprovechar todas la oportunidades para obtener información sobre el proyecto (reuniones, observaciones ocasionales, etc...).*

... El resultado de coordinar el proyecto es el logro de los objetivos propuestos inicialmente. Este logro supone un conjunto de actividades en terreno y su continuidad; para ello se requieren recursos disponibles, asignación de responsabilidades, anticipación de la dificultades, implementación del un sistema de seguimiento y ajuste.

El consenso logrado por parte de todos los involucrados en las etapas previas al diseño definitivo del proyecto asegura y determina en gran medida el contenido de las actividades de coordinación. Dichas tareas pueden sintetizarse en tres:

- *programación de operaciones;*
- *asignación de responsabilidades;*
- *sistema de seguimiento y ajuste*[20].

2.2.3. Evaluación

Esta quizás sea una de las etapas más importantes dentro de un proyecto en cuyo diseño ya se deberá prever la forma en que se llevará a cabo la evaluación. Se presenta como un proceso complejo, complejidad creciente si se trata de la evaluación de un proyecto educativo, en función de ello se considera pertinente hacer algunas precisiones no obstante señalar que el desarrollo de este tema excede el marco de este trabajo. Su análisis y definición metodológica deberán ser objeto de una segunda etapa de esta asistencia técnica.

La complejidad de este proceso reside en dos ejes básico, por una parte lo ***educativo*** *es un fenómeno de por sí complejo y plurideterminado; y por la otra,* ***un proyecto*** *es un intento de transformar un segmento de la realidad que se halla inserto en un contexto de fuerzas antagónicas.*

Es bastante frecuente encontrar reducida la evaluación a la medición de los resultados en término del cumplimiento de metas

---

[20]: ver en el anexo ejemplos de instrumentos

propuestas, transformando la evaluación en una instancia de cierre del ciclo planificador luego de la ejecución. Es necesario superar el marco clásico para lo cual es imprescindible tener en cuenta que la evaluación es un proceso básicamente orientado a la generación de información para la toma de decisiones; en tanto que un proyecto tiene por finalidad producir cambios. Uniendo ambos términos

> ***la evaluación de un proyecto se transforma en la producción de información necesaria para la toma de decisiones requeridas para producir cambios***[21]

A partir de esto se pueden identificar cuatro niveles diferentes de análisis o criterios generales a tener en cuenta en la evaluación de un proyecto:

- *pertinencia, o análisis de la viabilidad social y cultural del proyecto;*

- *eficacia, en el proceso mismo de diseño e implementación;*

- *direccionalidad o efectividad, de los resultados del proyecto;*

- *eficiencia en la gestión y administración del proyecto.*

Todo esto significa que el proceso de evaluación requiere de una delimitación clara del ámbito preciso de evaluación, ya que no

---

[21]: definición de Inés Aguerrondo en El planeamiento como instrumento de cambio. Ed Troquel, 1991

es posible evaluar todos los aspectos simultáneamente. Para establecer prioridades y definir con claridad el campo de evaluación, éstas deben remitirse al conocimiento sobre ***qué tipo de decisión*** *se requiere tomar, es decir* ***para qué*** *se evalúa. Las opciones pueden sintetizarse así:*

- *evaluación de los objetivos o fines del proyecto;*
- *evaluación del proceso mismo de gestión del proyecto;*
- *evaluación del impacto del proyecto.*

En general mayor desarrollo metodológico corresponde a la segunda de las opciones; las otras dos, al incorporar criterios más complejos dificultan su objetivación en instrumentos generales.

2.2.4. Implementando innovaciones educativas

Quizás pudo aparecer como excesivo el contenido de este apartado con respecto a su objetivo, cual era el de aportar criterios metodológicos generales para la preparación para la puesta en marcha del proyecto. Sin embargo, como se expresara con anterioridad a la puesta en marcha de cualquier proyecto implica la movilización en muchas direcciones, gran cantidad de acciones y operaciones y diversos actores sociales involucrados; pero quizás el efecto más importante es el aprendizaje institucional que trae consigo, en especial y en esta etapa al Ministerio de Educación y

dentro de él a la Dirección de Planeamiento Integral -por ser la responsable de la coordinación operativa del proyecto-.

Es entonces a ese proceso de aprendizaje al que se intenta fortalecer a través de la síntesis de lo aspectos más relevantes de la administración de proyectos, ya que, el proceso mismo de desarrollo de un proyecto contribuye efectivamente a crear las condiciones que favorezcan su implementación y a identificar los obstáculos para la misma.

Como síntesis resulta pertinente presenta el esquema desarrollado por Havelock y Huberman (Solving Educational Problems, Unesco 1977)[22]*:*

SEIS OBSTACULOS A LA IMPLEMENTACION DE INNOVACIONES
1. Sub-estimación del proceso *poca coordinación, confusión y mala planificación*
2. Conflictos de personalidad y motivación *rigidez, poca disposición al cambio, falta recompensas personales*
3. Sub-desarrollo *problemas de transporte, falta de recursos humanos calificados, demora en los materiales*
4. Problemas financieros

[22]: si bien el contenido central corresponde al expresado por los autores hay algunas leves modificaciones en la terminología para su mejor comprensión.

5. Oposición de grupos claves
6. Malas relaciones sociales *problemas entre los integrantes del equipo del proyecto, entre ellos y otros*

CUATRO CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACION EXITOSA
*1. **Infraestructura:** eficiencia del proceso de solución de problemas. Cuatro componentes esenciales:* *a) definición adecuada de necesidades* *b) análisis adecuado del problema* *c) la solución es apropiada y factible* *d) implementación rápida y confiable*
*2. **Responsables:** asegurar que hay personas responsables de reconocer las necesidades, identificar soluciones y hacer seguimiento*
*3. **Consenso:** las personas involucradas deber estar de acuerdo con los objetivos del proyecto y la forma de alcanzarlos*
*4. **Recursos:** de todo tipo incluyendo el tiempo*

3. ROL DE LA CAPACITACION EN EL PROCESO TRANSFORMADOR

El proceso transformador por el que atraviesa el quehacer educativo en su conjunto requiere de nuevos enfoques de la planificación y la gestión, que permitan afrontar los desafíos presentes. Por ello, por consiguiente, se requiere diseñar mecanismos ágiles que posibiliten la apropiación, por parte de los involucrados, de los conocimientos requeridos para enfrentar las responsabilidades de la planificación y la gestión con estas características.

Dichos conocimientos abarcan, tanto aquellos conceptos teóricos necesarios para la construcción de marcos de análisis adecuados, cuanto de lineamientos metodológicos que permitan abordar la complejidad de la realidad sobre la cual se intenta incidir.

La cultura burocrática del sistema educativo ha parcelado en compartimentos estancos la producción de conocimiento y la implementación, la decisión y la ejecución, la investigación y la acción... Es necesario revertir es práctica e introducir criterios que dinamicen la gestión educativa, ésta es una de las funciones principales de la ***capacitación*** *permanente como* ***motor*** *de las instituciones educativas.*

Desde esta perspectiva la capacitación, además de alcanzar sus objetivos específicos, pone en movimiento una cantidad de elementos dentro de las instituciones, crea un cierto clima de inquietud y esencialmente se transforma en un espacio apto para la revisión crítica de las prácticas institucionales y la generación de propuestas alternativas.

En síntesis, toda acción de capacitación, más aún si es sistemática, es un elemento esencial para posibilitar el incremento en las capacidades de gestión de las unidades dentro del sistema educativo.

En el caso de la Provincia de San Juan esto cobra especial importancia teniendo en cuenta que la política educativa se orienta en primera instancia hacia el desarrollo de estrategias de descentralización de la gestión. La descentralización implica ante todo una distribución de las responsabilidades directas sobre la gestión y la planificación entre mayor número de unidades dentro de un sistema.

En función de la reestructuración de la gestión educativa y en especial de las innovaciones propuestas para la unidad escolar ya se expresó reiteradamente las demandas en términos de capacitación que esto implica.

En el caso específico de la unidad escolar, los objetivos de conformar una unidad escolar más autónoma y con mayor capacidad de respuesta a los requerimientos del medio que la rodea implican directamente un espacio de capacitación permanente y sistemático.

¿Qué características deberá tener la capacitación?

- *estructuras flexibles de capacitación que permitan transformar espacios habituales dentro de la escuela (como reuniones en general) en ámbitos propicios para la reflexión conjunta sobre aspectos destacados de la gestión escolar;*

- *estrategias diferenciadas complementarias para la capacitación de los diferentes grupos que integran la comunidad educativa atendiendo a los roles específicos que le corresponden a cada uno (docentes, alumnos, directivos, supervisores, padres, etc...);*

- *objetivos vinculados con la apropiación de saberes teóricos y en especial instrumentales que permitan transformar las prácticas institucionales en su conjunto;*

- *modalidades participativas de capacitación que faciliten la internalización del valor de la acción colectiva como motor de las transformaciones institucionales;*

- *unido a lo anterior, metodologías de trabajo que privilegien el* ***hacer*** *y la* ***reflexión*** *en conjunto, sobre la propia realidad escolar permitiendo disminuir la distancia entre la investigación y la acción, la decisión y la ejecución;*

- *en síntesis, deberán diseñarse estrategias de capacitación que permitan enfrentar los nuevos desafíos de la planificación en el ámbito de la unidad escolar:* ***la gestión institucional para el mejoramiento de la calidad educativa;***

- *para ello la capacitación deberá atender a tres ejes principales:*
    - *la planificación institucional, en especial en lo referido a la formulación y diseño de proyectos institucionales;*

- *la producción y utilización de información relevante y oportuna para la toma de decisiones;*
- *la construcción de la viabilidad de los proyectos institucionales.*

Finalmente, cabe expresar que es objeto de esta primera etapa de asistencia técnica a la Provincia de San Juan la contribución al mejoramiento de la capacidad técnica de la Dirección de Planeamiento. Dicha tarea se llevó a cabo a través de:

- *la selección de bibliografía,*
- *el trabajo conjunto y la discusión durante la etapa de relevamiento en las regiones y de diseño general de las propuestas innovadoras,*
- *en particular en el Seminario-taller interno que se realizara en el mes de febrero; dicho seminario fue una tarea compartida con el Lic. Fernández Lamarra*[23].

En lo que respecta a esta última actividad, los contenidos desarrollados por esta consultora se refirieron principalmente a la administración y seguimiento de proyectos y se encuentran sintetizados en gran medida en el presente informe.

---

[23]: mayor detalle de esta actividad se encuentra en el Cuarto Informe de Avance de dicho consultor

4. LINEAMIENTOS GENERALES DE PROYECTOS DE INTEGRACION DEL SECTOR EDUCACION Y EL PRODUCTIVO

Resulta bastante evidente que, en los últimos años el modelo de desarrollo de los países sufre profundas transformaciones y esto mayor o menor medida se transfiere al ámbito de las unidades menores como las esferas regionales o locales. Este nuevo modelo de desarrollo se fundamenta en gran parte en el ***conocimiento****, el* ***progreso técnico****, la* ***innovación*** *y la* ***creatividad****.*

Paralelamente numerosos análisis y diagnósticos llevado a cabo recientemente han permitido señalar con claridad el severo desfasaje que se plantea entre el sistema educativo diseñado en el siglo pasado y los requerimientos de la sociedad próxima al siglo XXI, protagonista de este nuevo modelo de desarrollo.

Las profundas transformaciones que en todos los ámbitos tienen lugar día a día no toleran la coexistencia con un sistema educativo que se mantiene aislado, encapsulado en su propia lógica de funcionamiento.

Esto determina la urgencia de la reestructuración del sistema educativo y re-definir sus funciones a partir de la necesidad de transformarse en un sector activo en la integración de propuestas intersectoriales. Ya no es posible responder a las deficiencias estructurales de nuestras sociedades en aspectos como la salud, la vivienda, la producción, la educación en forma independiente; sino que por el contrario se requiere una sólida voluntad concertadora y cierta capacidad específica para generar espacios de articulación intersectorial -de los cuales el área de la educación históricamente ha estado ausente.

Lo antedicho se evidencia con mayor agudeza en lo que respecta a la articulación del sistema educativo con el sistema productivo en general.

El nuevo modelo de desarrollo supone estrategias que en lo económico tiendan a la reactivación y al cambio sustantivo de las formas y tipos de producción. En ese contexto la educación es una condición necesaria para estimular la creatividad, aplicar y desarrollar nuevas tecnologías, promover la incorporación de innovaciones y propender a la formación de una sociedad más pluralista y democrática. Esto supone definir ciertas transformaciones en el área de la educación sobre la base de los diagnósticos relativos al mundo del trabajo, los cambios tecnológicos y económicos recientes, etc..

Esta transformación institucional deberá estar sujeta a dos lineamentos básicos: la integración de las unidades educativas en todo el sistema con su medio o entorno real ; y la coordinación entre sí de esas unidades, multiplicando su capacidad de relacionarse horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo y con la sociedad.

En este sentido se enuncian a continuación posibles líneas de acción que permiten avanzar en la dirección señalada; todas ellas vinculadas con la transformación institucional del sistema educativo, que permita dotarlo del dinamismo y eficiencia requeridos para responder satisfactoriamente a las demandas de la sociedad. Ellas son:

- *mayor autonomía de la unidades escolares, esto supone la posibilidad de intercambiar más dinámicamente con el entorno*

social inmediato y, a partir de las innovaciones ya propuestas en materia de gestión, hacer posible el diseño de proyectos pedagógicos propios que atiendan eficazmente la integración del componente productivo;

- *mecanismos de regulación general, esto supone una instancia de conducción del sistema educativo que incremente notablemente sus capacidades políticas y técnicas para el diseño de políticas, planificación, investigación, evaluación y supervisión en general y, en especial en materia de articulación con el sector productivo;*

- *instancias de coordinación y concertación, esto supone la multiplicación de articulaciones horizontales y verticales de las unidades escolares entre sí, de cada unidad escolar con la conducción central del sistema educativo, de éste con los representantes del sector productivo y de las unidades escolares con las organizaciones sociales del medio inmediato.*

A partir de esta aproximación general es preciso señalar algunos aspectos esenciales para el diseño de proyectos de integración entre el sector educación y el productivo.

El éxito de toda propuesta de integración va a depender en gran medida de la claridad y precisión con que se definan tres aspectos del/los proyectos, esto son:

- *los objetivos propuestos;*
- *la/s estrategia/s prevista/s;*

- *el/los ámbito/s de aplicación del proyecto.*

En cuanto a los ***objetivos****, como ya se señalara en el punto correspondiente a la formulación de proyectos, la claridad en su definición determina fuertemente la marcha posterior del proyecto. En el caso de proyectos de articulación y/o integración con el sector productivo deben definirse, por una parte, los objetivos generales de la propuesta de articulación intersectorial. Al respecto la tendencia general es la de diseñar políticas de desarrollo de la educación como parte de una estrategia global que integran los aspectos sociales, económicos y culturales. De este modo, desde el punto de vista de los planes más generales la articulación está dada por la inclusión de ambos sectores como parte integrante de propuestas de desarrollo local o regional de tipo global.*

No sucede lo mismo con los objetivos intermedios e inmediatos, o sea aquellos que se refieren a un proyecto de acción concreto o a un conjunto de ellos. En este punto se señalan con frecuencia las deficiencias más sobresalientes del sistema educativo como fundamento para el diseño de proyectos de articulación, entre las notas distintivas de este diagnóstico se menciona:

- *los aprendizajes que persigue la escuela son poco pertinentes, los planes y programas son elaborados con escasa o nula participación de otros agentes sociales más allá de los educadores;*

- *la escuela procura desarrollar principalmente habilidades intelectuales que no apuntan al incremento de la capacidad crítica y a la promoción de la creatividad en los alumnos;*

- *en el sistema educativo persiste una subvaloración del trabajo manual;*

- *la escuela genera expectativas en sus alumnos que entran en conflicto con la realidad; no logra que sus egresados estén en condiciones de interactuar eficazmente con la realidad en la que está inserto;*

- *la escuela no prepara para la inserción en el mundo laboral.*

Frente a ello surge la necesidad urgente de promover innovaciones que tiendan a revertir este estado de situación, estos proyectos innovadores deberán definir con claridad cuáles son sus objetivos, ellos podrán ser por ej.:

- *primordialmente pedagógicos, como promover el desarrollo equilibrado de todo tipo de capacidades en los alumnos, así como fomentar el reconocimiento del valor social del trabajo;*

- *primordialmente económicos, como promover efectivas experiencias productivas que posibiliten la inserción laboral de los alumnos y contribuyan al autosostenimiento de la escuela, etc...*

- *combinación de ambas alternativas.*

Cada una de estas posibilidades determina perfiles de proyecto diferentes,esto condiciona fuertemente la forma de articulación intersectorial y el tipo de resultado esperado del proyecto.

En lo que respecta a la/s ***estrategia/s****, ésas definen claramente el perfil y el alcance del proyecto de articulación. Entre las estrategias posibles se señalan tres que no son excluyentes entre si sino complementarias, si bien los proyectos de articulación con el sector productivo pueden adoptar una, dos o varias simultáneamente, es preciso tener presente las diferencias entre cada una de ellas y la significación del acentuar una u otra.*

Las tres estrategias referidas son:

- ***innovación curricular****, implica una transformación significativa en términos de incorporación de contenidos y formas de organización de la tarea de la escuela que amplíen considerablemente el espacio del quehacer productivo dentro de la misma;*

- ***alternativas metodológicas****, es una estrategia de alcance más reducido que la anterior, se centra principalmente en la incorporación de formas de trabajo dentro de la escuela que acerquen a los alumnos algunos aspectos del sector productivo, tiende a desarrollar algunas capacidades particulares;*

- ***innovación institucional***, *es quizás la estrategia de mayor alcance y que involucra a las anteriores, supone una transformación institucional en donde el quehacer productivo se incorpore como elemento fundante de la nueva unidad escolar, tal es el caso de algunas experiencias de escuelas productivas, etc...*

En síntesis es imprescindible que todo proyecto de articulación educativo-productivo defina con cereza la/s estrategia/s a implementar, éstas deberán mantener estrecha coherencia con los objetivos propuestos.

Por último, debe definirse con idéntica claridad el/los ***ámbito/s de aplicación del/los proyecto/s***, *esto es, precisar el sector del sistema educativo que se involucra en la propuesta. Del mismo modo que en los puntos anteriores, las definiciones con respecto al ámbito condicionan fuertemente los objetivos y estrategias del mismo; no tendrán idénticas caracteristicas los proyectos destinados al nivel primario que al nivel medio, ni aquellos que se circunscriban a las áreas rurales que a las urbanas o urbano-marginales, los que introduzcan aproximaciones tecnológicas importantes o los que promuevan formas productivas de tipo artesanal o manual.*

Todos estos aspectos constituyen un marco general para la integración de la propuesta desarrollada por el Lic. Flood en esta área.

PARTE III:

ANEXOS

En este apartado se recopiló una serie de información y documentación que resulta útil para la mejor comprensión del presente informe, del mismo modo a la vez que complementa su contenido.

Para ello este apartado se organiza de la siguiente manera:

1. selección bibliográfica organizada por tema;

2. información sobre ubicación de las regiones en las que se localizan las propuestas innovadoras;

3. documentación sobre experiencias análogas;

4. esquemas orientadores referidos al modelo de gestión GESDUCA - IVEPLAN;

5. ejemplos de instrumentos para la formulación y administración de proyectos.

1. SELECCION BIBLIOGRAFICA

- *La unidad escolar*

♦ *Tyler, William* — ***Organización escolar: una perspectiva sociológica.*** *Ed. Morata, 1991.*

♦ *Gloton, Robert* — ***El establecimiento escolar: unidad educativa.*** *Ed. Kapelusz, 1985.*

♦ *Gallart, Ma. Antonia* — ***Marcos de análisis para la comprensión de la institución escolar.*** *Cuadernos del C.I.E. n°22, 1977.*

♦ *Gallart, Ma. Antonia* — ***La escuela secundaria, la imbricación entre la tarea y el poder como límite de la innovación.*** *Cuadernos del C.I.E. n°21, 1977.*

♦ *Ball, Stephen* — ***La micropolítica de la escuela.*** *Ed. M.E.C./ Paidos, 1990.*

♦ *Frigerio, Graciela y otros.* — ***Las instituciones educativas. Cara y Ceca.*** *Ed. Troquel, 1992.*

♦ *Namo de Mello, G.* — ***Autonomía de la escuela: posibilidades, límites y condiciones.*** *Boletín del Proyecto Principal de Educación, Unesco, 1991.*

♦ *Ezpeleta, Justa y Furlán, Alfredo y ot.* — ***La gestión pedagógica de la escuela.*** *Unesco/Orealc, 1992.*

♦ *Ezpeleta, Justa* — ***Escuelas y maestros. Condiciones del trabajo docente en la Argentina.*** *Unesco, 1989.*

· *La transformación educativa*

♦ *Davini, Ma. Cristina* — ***Propuesta de estrategias para la transformación del sistema educativo.*** *Doc. Interno M.E.J., 1990.*

♦ *Cepal/Unesco* — ***Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad.*** *Ed. Naciones Unidas, 1992.*

♦ *Unesco/Orealc* — ***Para la crisis actual: ¿qué gestión educativa?.*** *Mesa Redonda Promedlac III, 1990.*

· *Planificación*

♦ *De Mattos, Carlos* — ***Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina.*** *Revista Cepal n° 31, 1987.*

♦ *Matus, Carlos* — ***Planificación normativa y planificación situacional.*** *Ed. El trimestre económico n° 199, México, 1987.*

♦ *Gurrieri, Adolfo* — ***Vigencia del Estado planificador en la crisis actual.*** *Revista Cepal n°31, 19*

♦ *Matus, Carlos* — ***Planificación y gobierno.*** *Revista Cepal n°31, 1987.*

• *Planificación educativa:*

♦ *Gurriarán, Jesús* — ***La planificación educativa en el futuro.*** *Boletín del Proyecto Principal de Educación n° 21, Unesco/Orealc, 1990.*

♦ *Fernández Lamarra, N* — ***Nuevas perspectivas de la planificación en un proceso de transformación de la educación.*** *M.C.E., 1991.*

♦ *M.C.E./PRONATASS* — ***La planificación educativa en las provincias y en la M.C.B.A. Aportes para la construcción de un modelo emergente.*** *D.N.P.I.E., 1991.87.*

♦ *Senén González, S. y Viñoles, Amanda* — ***Sugerencias para un debate: reelaborando la planificación educativa.*** *M.E.J./PRONATASS, 1990 (mimeo).*

♦ *Prawda, Juan* — ***Teoría y praxis de la planeación educativa en México.*** *Ed. Grijalbo, 1984.*

- *Descentralización y desarrollo regional*

♦ *Boisier, Sergio* — ***Los procesos de descentralización y desarrollo regional en el escenario actual de América Latina.*** *Revista Cepal n° 31, 1987.*

♦ *Rofman, A. y otros* — ***Descentralización del Estado, requerimientos y políticas en la crisis.*** *Ed. Ceur, 1989.*

♦ *Borja, J. y otros* — ***Organización y descentralización municipal.*** *Ed. EUDEBA, 1987.*

- *Descentralización y regionalización educativa*

♦ *Senén González, Silvia* — ***Las posibilidades y perspectivas de la regionalización educativa en América Latina.*** *C.F.I., 1987.*

♦ *Casassus, Juan* — ***Descentralización y desconcentración de los sistemas educativos en América Latina: fundamentos y dimensiones críticas.*** *Boletín del Proyecto Principal de Educación n°22, Unesco/Orealc, 1990.*

♦ *Fernández Lamarra, N* — ***Descentralización y regionalización de la educación: aproximaciones conceptuales, antecedentes y principales lineamientos.*** *Informe Parcial, C.F.I., 1992.*

♦ *Hevia, Ricardo* — ***Políticas de descentralización en la educación básica y media en América Latina.*** *Unesco/Reduc, 1991.*

♦ *Senén González, S.* — ***Políticas estatales y programas de descentralización y regionalización educativa - Un estudio de caso en tres provincias argentinas.*** *1989.*

- *Experiencias provinciales de descentralización educativa*

♦ *Dirección Gral. de Escuelas Pcia.Buenos Aires* — ***Revista de Educación Cultura,*** *1988.*

♦ *Ministerio de Educ. Pcia. de Mendoza* — ***La participación en la escuela,*** *n° 1 al 4, 1989.*

♦ *Pcia. de San Luis* — ***Regionalización y Nuclearización del sistema educativo provincial.*** *Plan Trienal de Educación, Programa Esp.1, Proyecto 1.4, 1986.*

♦ *Pcia. de Río Negro* **Antecedentes del C.B.U.. 1988.**

· *Innovaciones educativas*

♦ *Aguerrondo, Inés y otros* **Las Innovaciones curriculares provinciales como aporte a la transformación de la educación.** *M.E.J., 1990.*

♦ *Reimers, F.y otros* **The implementation of eductional innovations: Lesson from Pakistan.** *Harvard Institute for International Development, 1991.*

♦ *M.C.E./PRONATASS* **La transformación y la innovación de la educación en las provincias y en la M.C.-B.A..** *M.C.E., 1992.*

· *Educación y trabajo*

♦ *Carton, Michel* **La educación y el mundo del trabajo.** *Ed. Unesco, 1985.*

♦ *Flood, Carlos* **Articulación del Sistema Educativo de la Provincia de San Juan con el Proceso Productivo.** *Informes parcial y final, C.F.I., 1992.*

♦ *Cerri, M.; West, G y*

otros (compiladores) **Modernización: un desafío para la educación.** *Unesco/Orealc, 1988.*

· *Administración de proyectos*

♦ *Robirosa, Mario* **Estrategias para la viabilización eficiente y eficaz de proyectos de desarrollo popular.** *C.F.I./O.E.A., 1989.*

♦ *Velázquez, Mirta* **Marco lógico para la formulación de proyectos.** *C.F.I./M.E.J./O.E.A., 1989.*

♦ *Pain, Abraham* **Cómo realizar un proyecto de capacitación.** *Ed. Granica, 1990.*

♦ *Vitar, Ana* **Alternativas metodológicas y operativas para el diseño de programas y proyectos de transformación educativa.** *M.C.E./PRONATASS, 1991.*

♦ *Vargas V.,L y otro* **Técnicas participativas para la educación popular,** *Tomo I y II. Ed. Humanitas/Cedepo, 1988.*

♦ *Magnen, Andre* **Los proyectos de educación: preparación, financiamiento y gestión.** *IIPE/Unesco, 1992.*

- *O.I.T.* — ***Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos.*** *Ed. Alcecoop, 1991.*

- *O.I.T.* — ***Guía para la formulación y evaluación de planes y propuestas de formación.*** *Ed. Alcecoop, 1991.*

- *Hed, Sven* — ***Manual de planificación y control de proyectos.*** *Editado por Hed, 1981.*

- *López, Jesús y ot.* — ***Modelo de gestión - GESEDUCA.*** *IVPLAN, Caracas, 1991.*

- *Murtagh, Ricardo* — ***La formulación de proyectos: un aporte desde la práctica social a la planificación educativa.*** *M.E.J., 1990.*

2. INFORMACION ADICIONAL SOBRE LAS REGIONES I Y VI

a) número de establecimientos de servicios educativos en las regiones I y VI:

- *Región I*

Departamentos	jardín anexos	primaria común	primaria especial	primaria adultos	cap. laboral	nivel medio	nivel terciario
Jáchal	18	33	1	2	6	9	2
Iglesia	7	14	*	*	4	2	*

- *Región VI*

Departamentos	jardín anexos	primaria común	primaria especial	primaria adultos	cap. laboral	nivel medio	nivel terciario
Caucete	17	25	1	3	2+1	5	1
25 de mayo	13	22	*	2	5+1	2	*
9 de julio	5	5	1	1	1+1	1	*

b) unidades escolares de nivel primario común según categoría en las regiones I y VI:

- *Región I*

Departamentos	1era. categ.	2da. categ.	3era. categ.	P.U.
Jáchal	4	3	22	4
Iglesia	2	1	11	*

- *Región VI*

Departamentos	1era. categ.	2da. categ.	3era. categ.	P.U.
Caucete	6	4	11	4
25 de Mayo	2	4	15	1
9 de Julio	1	*	4	*

c) información estadística general de la provincia de San Juan, extractada del censo de población y vivienda de 1991 y mapa de la provincia en el que se destaca la localización de las regiones I y VI:

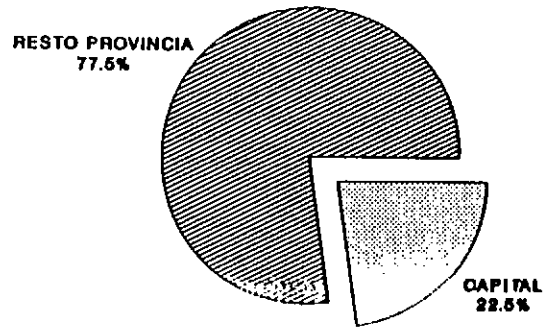
SAN JUAN

CANTIDAD DE VIVIENDAS Y POBLACION POR SEXO

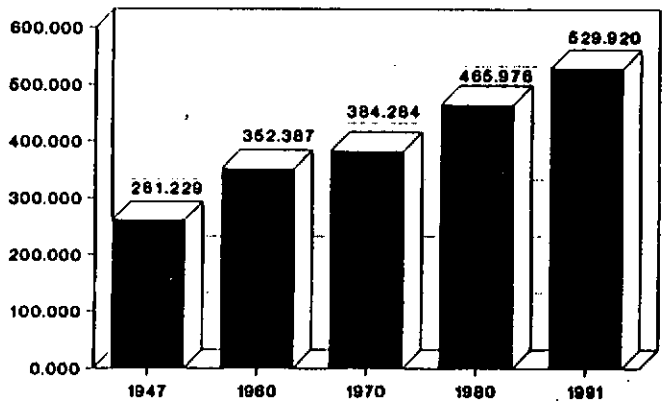
COD	DIVISION POLITICO-ADMINISTRATIVA	CENSO 1980 POBLACION TOTAL	1980 VARONES	1980 MUJERES	CENSO 1991 POBLACION TOTAL	1991 VARONES	1991 MUJERES	VIVIENDAS
70	SAN JUAN	465976	227514	238462	529920	257804	272116	130289
007	ALBARDON	14747	7340	7407	16431	8152	8279	3849
014	ANGACO	7857	3972	3885	7315	3673	3642	1973
021	CALINGASTA	7290	3896	3394	7735	4070	3665	2153
028	CAPITAL	118046	54040	64006	119399	54674	64725	32643
035	CAUCETE	23668	11904	11764	28212	14068	14144	7245
042	CHIMBAS	36399	18026	18373	52415	25953	26462	11370
049	IGLESIA	4795	2607	2188	5613	2979	2634	1609
056	JACHAL	18863	9448	9415	19989	9936	10053	4927
063	9 DE JULIO	5189	2721	2468	5981	3088	2893	1404
070	POCITO	27672	14153	13519	30684	15387	15297	7246
077	RAWSON	76046	36946	39100	90492	44006	46486	20261
084	RIVADAVIA	44303	21444	22859	57273	27575	29698	13867
091	SAN MARTIN	7738	3992	3746	9134	4661	4473	2274
098	SANTA LUCIA	35180	17007	18173	38429	18523	19906	9114
105	SARMIENTO	14986	7834	7152	16081	8286	7795	3946
112	ULLUM	2895	1493	1402	3103	1603	1500	797
119	VALLE FERTIL	5418	2869	2549	5644	2956	2688	1596
126	25 DE MAYO	12455	6498	5957	13048	6664	6384	3267
133	ZONDA	2429	1324	1105	2942	1550	1392	748

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1980
Censo Nacional de Población y Vivienda 1991-Datos Provisionales

PORCENTAJE DE POBLACION DEL DEPARTAMENTO QUE CONTIENE LA CAPITAL RESPECTO DEL TOTAL PROVINCIAL



POBLACION TOTAL SEGUN CENSOS NACIONALES



INDICADORES RELEVANTES

COD	DIVISION POLITICO-ADMINISTRATIVA	VARIACION DE LA POBLACION 1991/1980 %	TASA MEDIA ANUAL DE CRECIMIENTO %.	DISTRIBUCION ESPACIAL %	SUPERFICIE Km2	DENSIDAD hab/Km2	INDICE DE MASCULINIDAD %
70	SAN JUAN	13.7	12.2	100.0	89651	5.9	94.7
007	ALBARDON	11.4	10.3	3.1	945	17.4	98.5
014	ANGACO	-6.9	-6.7	1.4	1865	3.9	100.9
021	CALINGASTA	6.1	5.6	1.5	22589	0.3	111.1
028	CAPITAL	1.1	1.1	22.5	30	3980.0	84.5
035	CAUCETE	19.2	16.8	5.3	7502	3.8	99.5
042	CHIMBAS	44.0	35.1	9.9	62	845.4	98.1
049	IGLESIA	17.1	15.0	1.1	19801	0.3	113.1
056	JACHAL	6.0	5.5	3.8	14749	1.4	98.8
063	9 DE JULIO	15.3	13.5	1.1	185	32.3	106.7
070	POCITO	10.9	9.8	5.8	515	59.6	100.6
077	RAWSON	19.0	16.6	17.1	300	301.6	94.7
084	RIVADAVIA	29.3	24.6	10.8	157	364.8	92.9
091	SAN MARTIN	18.0	15.8	1.7	435	21.0	104.2
098	SANTA LUCIA	9.2	8.4	7.3	45	854.0	93.1
105	SARMIENTO	7.3	6.7	3.0	2782	5.8	106.3
112	ULLUM	7.2	6.6	0.6	4391	0.7	106.9
119	VALLE FERTIL	4.2	3.9	1.1	6419	0.9	110.0
126	25 DE MAYO	4.8	4.4	2.5	4519	2.9	104.4
133	ZONDA	21.1	18.3	0.6	2360	1.2	111.4

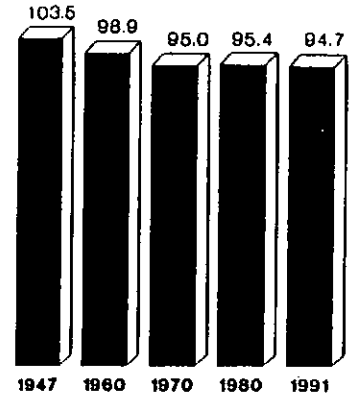
NOTA: - Variación relativa [(Pt-Po)/Po]*100
- Indice de Masculinidad (V/M)*100
- Tasa Media Anual de Crecimiento:

$$\left(\sqrt[t]{\frac{Pt}{Po}} - 1 \right) * 1000$$

Donde: Pt = Población en 1991
Po = Población en 1980
t = tiempo entre 1980 y 1991
V = varones, M = mujeres

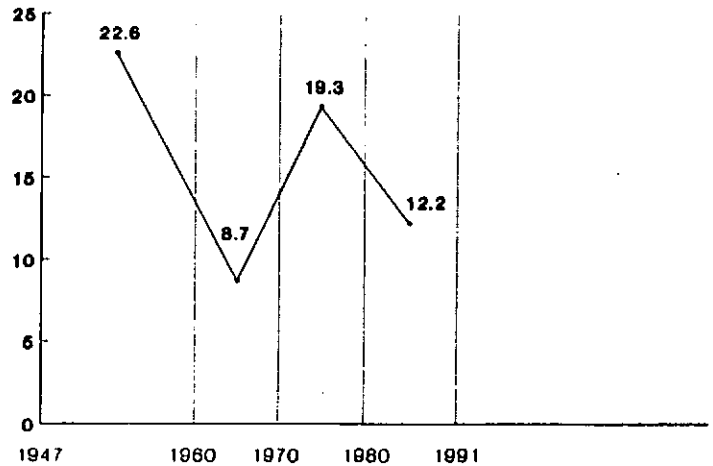
Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1980
Censo Nacional de Población y Vivienda 1991-Datos Provisionales

INDICE DE MASCULINIDAD



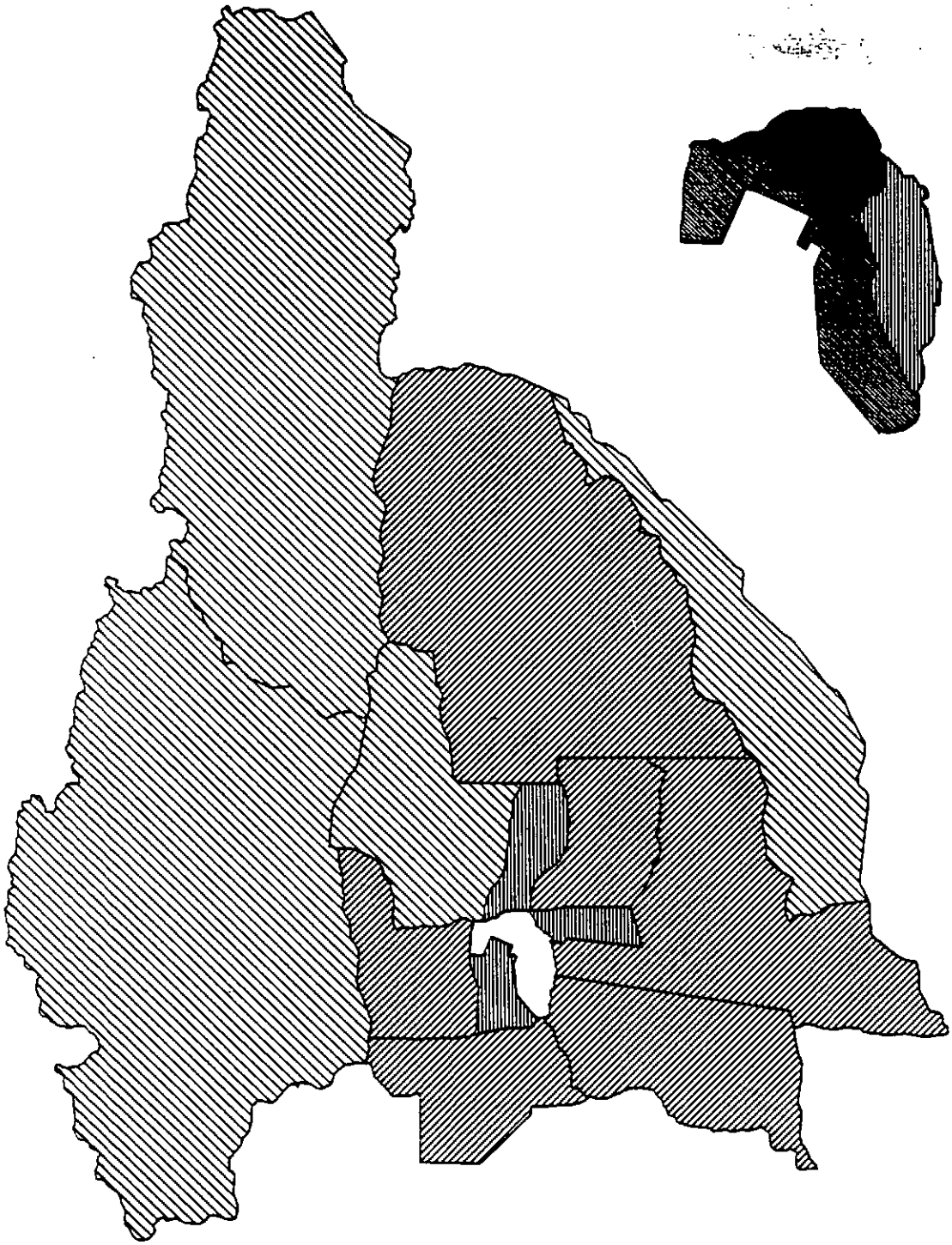
PROPORCION DE SEXOS

TASA MEDIA ANUAL DE CRECIMIENTO



70 PROVINCIA DE SAN JUAN
DIVISION POLITICO ADMINISTRATIVA

DENSIDAD DE POBLACION



Hasta 1,0 Hab/Km2

1,1 - 10,0

10,1 - 100,0

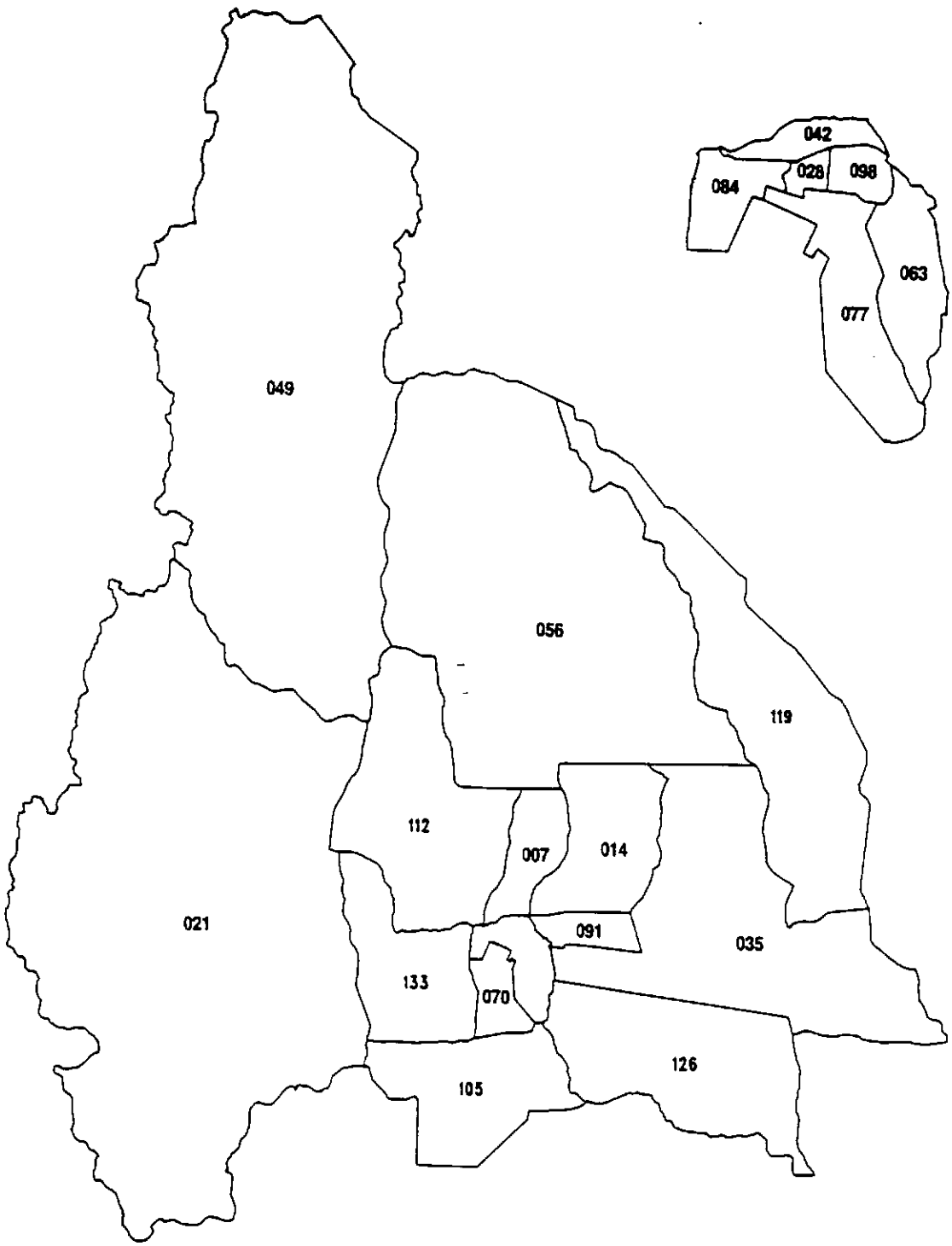
100,1 - 500,0

500,1 - 1000,0

Más de 1000,0

INDEC

70 PROVINCIA DE SAN JUAN
DIVISION POLITICO ADMINISTRATIVA



007 ALBARDON
014 ANGACO
021 CALINGASTA
028 CAPITAL
035 CAUCETE
042 CHIMBAS
049 IGLESIA
056 JACHAL
063 9 DE JULIO
070 POCITO
077 RAWSON
084 RIVADAVIA
091 SAN MARTIN
098 SANTA LUCIA
105 SARMIENTO
112 ULLUM
119 VALLE FERTIL
126 25 DE MAYO
133 ZONDA

INDEC

3. *DOCUMENTACION SOBRE EXPERIENCIAS SIMILARES*

A continuación se anexa material que documenta algunos aspectos de la experiencia de los consejo de escuela en la Provincia de Buenos Aires y en la Provincia de Mendoza, en especial se adjuntan las normas que regulan su funcionamiento de modo tal que sirvan de ejemplo para el diseño del marco regulatorio de las experiencias innovadoras en la Provincia de San Juan.

Consideraciones Generales sobre los Consejos de Escuela

DECRETO DE AUTORIZACION A LA CREACION DE LOS "CONSEJOS DE ESCUELA"

LA PLATA, 22 JUL 1988

Visto y,

CONSIDERANDO:

Que es de suma importancia estimular y encauzar la búsqueda de nuevas alternativas y propuestas que en el campo de la educación promuevan la integración y la acción coordinada de sus diversos componentes, con vistas a acrecentar la eficacia de los recursos empleados e irradiar su ámbito de influencia en el seno de la comunidad toda;

Que es necesario estimular la participación democrática, el espíritu comunitario, la convivencia solidaria y la libertad responsable de toda la comunidad educativa (docentes, no docentes, alumnos, padres);

Que la organización actual de la escuela concebida fundamentalmente para "transmitir" conocimientos no deja espacio para el desarrollo de actitudes y hábitos de participación en docentes, no docentes, alumnos y padres;

Que para revertir esta situación no son suficientes las reformas técnico-pedagógicas si no van acompañadas de acciones simultáneas dirigidas a modificar y revitalizar las estructuras organizativas y de funcionamiento del sistema educativo;

Que el Consejo de Escuela cuya creación se propicia, tiene como objetivo principal analizar la problemática de cada escuela y su ámbito de influencia y promover el compromiso de todos los sectores involucrados en la tarea educativa hacia las finalidades que la propia comunidad se plantee;

Que la realidad diversa que muestra la Provincia de Buenos Aires requiere que cada comunidad realice su proceso participativo de acuerdo a sus posibilidades concretas, no siendo por lo tanto la presente una iniciativa acabada y estática;

Que es menester brindar un reconocimiento legal a muchas y valiosas experiencias de participación desarrolladas a partir del principio de comunidad educativa.

Por ello,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS

D E C R E T A :

ARTICULO 1. – Autorízase la creación de los Consejos de Escuela en los servicios y establecimientos dependientes de la Dirección General de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires. Por cada servicio y/o establecimiento se constituirá un solo Consejo de Escuela.

ARTICULO 2. – El Consejo de Escuela es un cuerpo representativo de todos los sectores de cada comunidad educativa, con atribuciones consultivas y ejecutivas que hacen al ámbito exclusivo de su funcionamiento, y su finalidad principal es promover la organización de la misma, estimulando su protagonismo, unidad, vinculación, convivencia solidaria y participación.

ARTICULO 3. – Cada Consejo de Escuela se integrará con representantes de los sectores que componen la comunidad educativa de cada establecimiento y/o servicio:

a) Directivos

b) Docentes

c) Padres (en los niveles inicial, primario y medio)

d) Alumnos (en los niveles primario, medio y superior)

e) No docentes

f) Asociaciones Cooperadoras

g) Representante legal (en el ámbito de la Dirección de Enseñanza no oficial).

ARTICULO 4. – Cada miembro del Consejo de Escuela será elegido democráticamente entre sus pares. Sus mandatos serán anuales, pudiendo ser reelectos.

ARTICULO 5. – El Consejo de Escuela podrá realizar, resolver, promover, coordinar y ejecutar todas aquellas acciones que hagan al fortalecimiento de la organización de la comunidad educativa y su zona de influencia, en procura de la finalidad propuesta.

En todo lo concerniente a lo técnico-pedagógico y a lo técnico-docente, podra elevar propuestas ante las autoridades competentes.

ARTICULO 6. – Cada Consejo, una vez constituído, establecerá su propia dinámica de funcionamiento, ajustándola a los requerimientos que establecerá la reglamentación.

ARTICULO 7. – Las reuniones del Consejo de Escuela, serán abiertas a los demás miembros de la comunidad educativa de cada establecimiento y/o servicio, quienes podrán participar con voz pero sin voto. En caso excepcional la sesión podrá ser secreta.

ARTICULO 8. – El Consejo de Escuela podrá invitar a participar de sus reuniones con voz pero sin voto a representantes de instituciones y organizaciones de la comunidad, cuando lo considere.

ARTICULO 9. – Cualquier persona que esté en condiciones de ser electa miembro del Consejo de Escuela, podrá desarrollar todas las acciones tendientes a la promo-

ción y creación del mismo.

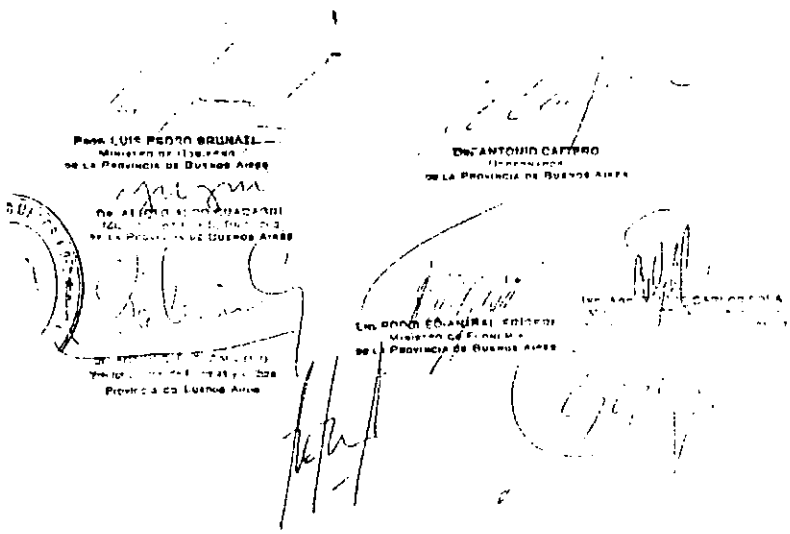
ARTICULO 10. – La Dirección General de Escuelas y Cultura supervisará y coordinará en la forma que considere necesaria el funcionamiento de los Consejos.

ARTICULO 11. – Es responsabilidad del personal directivo de cada servicio y/o establecimiento dar a conocer el presente decreto a todos los miembros de la comunidad educativa de su zona de influencia y brindarles la información que requieran.

ARTICULO 12. – Autorízase a la Dirección General de Escuelas y Cultura a dictar las resoluciones que sean necesarias a los efectos de la aplicación del presente decreto.

ARTICULO 13. – Comuníquese, publíquese, dese al Registro y Boletín Oficial y archívese.

DECRETO Nº 4182.



CONSIDERACIONES GENERALES

.INTRODUCCION:

Desde diversos ámbitos y sectores sociales se señalan los agudos problemas que enfrenta nuestra escuela, problemas que en gran medida son una consecuencia de la situación económica y social por la que atraviesa la sociedad argentina. Sin embargo, debemos preguntarnos hasta qué punto la propia escuela no está contribuyendo a profundizar o consolidar esa situación, hasta qué punto realiza todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los niños y jóvenes, hasta qué punto se adecua efectivamente al lenguaje y la cultura de las comunidades a las que sirve y aporta de ese modo a la construcción de las identidades local, regional y nacional. En fin, hasta qué punto la escuela real, la que tenemos, la que vivimos diariamente alumnos, docentes y padres se halla alejada de la que unos y otros soñamos y deseamos para nuestro pueblo

Esa tarea de reflexión que todos tenemos que hacer, permitirá rescatar elementos y aspectos positivos que deberemos conservar, así como identificar otros cuya modificación o eliminación será preciso encarar sin apresuramientos, pero con la fuerza de decisión que las circunstancias nos están exigiendo.

Es obvio señalar que las deficientes condiciones materiales en la que debe desarrollarse la tarea educativa, afecta el normal curso de las actividades escolares. Pero haríamos mal en suponer que el problema de la escuela bonaerense se agota en este aspecto, o que este fenómeno es la causa de todas las dificultades que se perciben.

El aislamiento de nuestra escuela, su desconexión con el entorno social concluye por encerrarla en una cultura propia, un lenguaje propio, con normas, códigos y ritos privativos de la escuela que terminan por constituir un obstáculo para que la cultura viva de la comunidad penetre y enriquezca el trabajo escolar. De este modo, los contenidos de la enseñanza no reflejan la dinámica social, no contemplan la problemática de nuestra sociedad ni responden a las inquietudes e intereses comunitarios.

Por otra parte, los roles de directivos, docentes y alumnos no se ajustan a las exigencias de una escuela que pretenda ser un organismo estimulante y dinamizador de su comunidad. Directivos y docentes, constreñidos por la inercia propia de un sistema vertical y centralizado, cuya mecánica burocrática dificulta toda acción innovadora, culminan convirtiendo lo que debiera ser una práctica creativa en una actividad rutinaria. Consecuentemente, el alumno lejos de ser el protagonista de los procesos de enseñanza-aprendizaje pasa a ejercer un rol pasivo, mero receptor de conocimientos que otros han elaborado y organizado por él.

Lo anterior no significa desconocer la existencia de valiosas experiencias en las que se ha encarado un trabajo conjunto entre la escuela y la comunidad incorporando a los padres en las actividades escolares (talleres de cocina, carpintería, costura, etc.) y realizando otras en horario extraescolar (formación de coros y grupos folklóricos, etc.).

Del mismo modo, cabe destacar emprendimientos aún, más ambiciosos tales como "escuela no graduada" o creación de "granjas escolares".

Precisamente, son estas iniciativas las que indican el camino que todos deberíamos recorrer.

LA ESCUELA QUE QUEREMOS:

Proponernos superar este estado de cosas insatisfactorio, en el marco del principio de participación, es convocar al compromiso solidario de todos los sectores que componen la comunidad educativa en la búsqueda colectiva de las soluciones. Ello supone que la escuela debería constituirse en el espacio social por excelencia para ejercitar el diálogo y la crítica. Diálogo que no debe entenderse en un sentido restrictivo, practicado solamente entre docentes y alumnos —lo que en muchos casos constituiría de por sí un significativo progreso— sino que debe incluir a los padres y al conjunto de la comunidad. Este diálogo de la escuela consigo misma y con la comunidad creará las condiciones para la generación de una nueva dinámica interna rompiendo el aislamiento y estableciendo puentes que la comuniquen con su medio social.

También la crítica debe ser entendida en el sentido más amplio y más profundo del término. Crítica de los contenidos, pero también de los métodos, de los mecanismos de relación internos de la institución, de sus formas de tomar contacto con la comunidad, de su función dentro del espacio local, regional y nacional; en fin, de sus objetivos educativos y de su papel en la construcción permanente de la cultura nacional.

Es decir, crítica en el sentido de realizar un análisis desprejuiciado de toda la problemática escolar con el propósito de generar las transformaciones que las circunstancias exijan.

Crítica en el marco de respeto a la dignidad de cada uno de los sectores que componen la comunidad escolar

CONSEJOS DE ESCUELA:

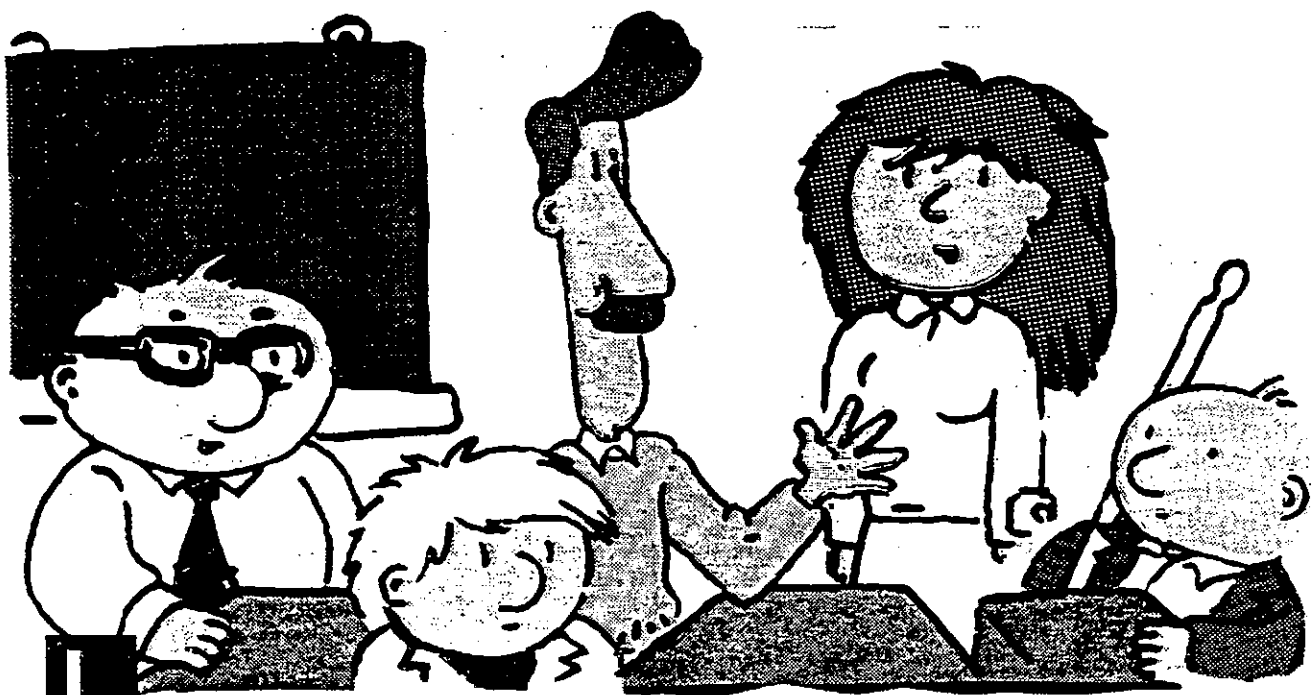
La necesidad de generar un espacio de participación donde la comunidad educativa pueda discutir y decidir en torno al quehacer de la escuela, de que la misma cuente con un instrumento que amplíe su campo de acción para brindar una formación más integral, realizando acciones concretas según las necesidades, intereses y posibilidades de cada comunidad es lo que hoy nos lleva a impulsar la creación de los Consejos de Escuela.

Partimos de la convicción de que la escuela es un organismo vivo, producto de todos los sectores que la componen. Cuanto más participemos en su construcción diaria, más fácil será superar el aislamiento, la rutina, el desinterés. Cada uno de los sectores debe aportar su experiencia particular, su óptica propia, tanto en el análisis de los problemas como en la resolución de los mismos, ya sea mediante acciones directas o formulando propuestas a los niveles correspondientes de la autoridad educativa cuando el hecho exceda sus atribuciones o sus posibilidades.

Se trata de iniciar el camino para transformar la escuela bonaerense ampliando la responsabilidad de su conducción a todos los sectores involucrados y por propia decisión de los mismos. En la medida en que admitamos que la escuela no es patrimonio exclusivo de directivos y docentes; que la responsabilidad y competencia del maestro o del profesor no termina en su labor dentro del aula; que la irremplazable acción y preocupación de los padres por la educación de sus hijos no puede ni debe detenerse en el umbral del establecimiento; que el alumno —supuesto protagonista principal de la educación— no puede permanecer marginado de las decisiones que lo involucran y lo afectan; que todos los que hacen posible la existencia de la escuela tienen algo que decir para mejorarla; es decir, en la medida y desde el momento mismo que el con-

junto de la comunidad escolar esté dispuesto a ejercer el derecho y la responsabilidad de educar, se habrá iniciado el verdadero proceso de transformación de la educación en la provincia.

HACIA UNA IMPLEMENTACION DE LOS CONSEJOS DE ESCUELA EN EL SISTEMA EDUCATIVO BONAERENSE



La creación de los Consejos de Escuela constituye uno de los más serios objetivos de la política educativa en la que se fundamenta la nueva gestión de la Dirección General de Escuelas y Cultura. Se anunció ya que, posteriormente, aquellos organismos serán complementados con la instrumentación, en la provincia, de la Regionalización y la Nuclearización.

El programa no sólo pretende concretar modificaciones curriculares sino que aspira a transformar, integralmente, el sistema educativo bonaerense.

Mucho se habla de la "democratización" del país y, en el área que nos ocupa, de la de la escuela. Claro que esto no se logra con fórmulas mágicas preconizadas a través de circulares. La real "democratización" supone transitar pasos previos: la organización y la participación protagónica de cada uno de los componentes de la comunidad. **La meta**, entonces, **de los Consejos de Escuela es cambiar la estructura del gobierno escolar.**

Pero... ¿cómo llega la Dirección General de Escuelas y Cultura a la sustentación de esta política?. Al cabo de una serie de razonamientos conexos, parecidos a los que siguen:

¿ES PARTICIPATIVO EL SISTEMA EDUCATIVO VIGENTE?

No, no lo es en la medida en que mantiene criterios autoritarios, centralistas y burocráticos, que impiden la intervención protagónica de todos los estamentos que lo componen. Así, la vida escolar transcurre aislada o, por lo menos, disociada de la vida comunitaria, que no dispone de canales efectivos para tomar parte en la elaboración, ejecución y evaluación de las actividades educativas que la benefician.

La escuela argentina, en general, —y esto hay que admitirlo— no se ha ocupado de ser participativa y hasta ha ignorado su relación con la educación de la conducta social, democrática, del ciudadano. Y no es causal, lo cual resulta mucho más grave. Pasa que el sistema en el que está inserta, tanto en el nivel nacional como en el provincial, históricamente se ha comportado como un organismo verticalista que ha menospreciado la esencia del federalismo.

Las reformas educativas ensayadas en lo que va del siglo, respondieron, tácitamente, a las concepciones apuntadas. De ahí que las más de las veces hayan provocado el descrédito en las bondades de la renovación, el desinterés por un auténtico avance educativo y la apatía de la comunidad escolar. Los excluídos de cualquier forma de decisión, paradojalmente sus afectados directos, no creyeron, no se interesaron, no se entusiasmaron. Una reacción, al fin de cuentas, legítimamente humana.

PARA REVERTIR LAS FALENCIAS DEL SISTEMA: LA PARTICIPACION.

Porque:

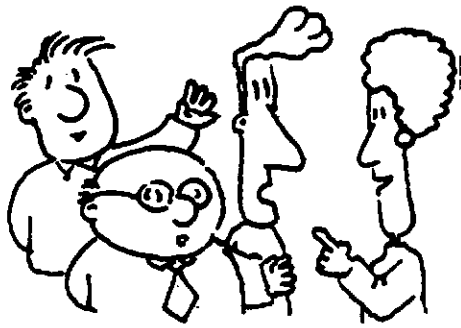
La participación es un derecho inalienable de la persona, expresamente reconocido por la "Declaración Universal de los Derechos del Hombre y del Ciudadano".

La participación desarrolla la conciencia crítica y contribuye a la democratización del poder.

La participación es una garantía contra la manipulación.

La participación no significa ausencia de conflictos pero permite solucionarlos civilizadamente.

La participación con protagonismo activo hace a la democracia como sistema de gobierno y como ejercicio de co-responsabilidades y derechos.



La participación es un modo de cultura: es una elección que determina que la cultura de un pueblo sea democrática.

Las actitudes y los hábitos para la participación se forman tanto en la familia como en la escuela, la fábrica, el barrio, el municipio.

OPINAN LAS MAESTRAS

—¿Cree que es posible que la escuela trabaje junto y para la comunidad? ¿Qué pasa en su escuela?

ANGELICA (Vicedirectora de un establecimiento escolar de Berazategui): Yo no sé si esta escuela es todo lo participativa que uno desearía que fuera, porque lo que nosotros queríamos es que, en las asambleas de cooperadora, en lugar de acercarse cien padres, o cincuenta, estuviesen los quinientos.

—¿Y qué opinión le merece la escuela abierta?

—Pienso que es lo ideal. Creo que a las cinco, cuando los chicos se van, habría que dar corte y confección, escuela para padres, folklore, miles de cosas...

La escuela tiene que ser cuidada por la comunidad pero le tiene que servir a la comunidad. Fíjese que en la mayoría de los barrios de la zona periférica no hay clubes. La escuela bien podría cubrir ese lugar, en sábados y domingos, con profesores de municipalidades. Entonces el tiempo libre, del que tanto se discute por ejemplo por el programa de la droga-dependencia, tendría sentido.

Sí, yo pienso que la escuela abierta se puede hacer. Claro que en forma organizada, planificada...

Es casi imposible atentar contra la vigencia de un estado democrático si la comunidad está organizada para y en la participación.

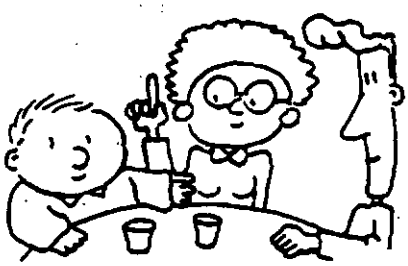
Y para que la escuela:

...incorpore en la función de conducción a los dos sectores más alejados de su gobierno y acaso los más afectados: alumnos y padres.

...sea "un lugar de encuentro" donde se han institucionalizado los mecanismos para que participen todos los sectores comprometidos con su gestión.

...asuma su derecho a la "autonomía relativa" dentro del sistema educativo.

LA COMUNICACION, SUSTENTO BASICO DE LA PARTICIPACION



Cómo transformar la escuela no participativa? ¿Cómo hacer que su gestión sea participativa? A través de la comunicación, va? A través de la comunicación, ya nunca más vertical sino HORIZONTAL. Ya nunca más de "arriba" hacia "abajo" sino... de unos a otros. Son "unos" y "otros" los docentes, los padres, los alumnos, las autoridades, las entidades vecinales... todos cuantos tienen que ver con la escuela y su realidad inmediata.

El camino, ya lo dijimos, es la comunicación, expresada a través de aquellos mensajes que con mayor eficacia logren estimular la participación cierta de todos los sectores. Es obvio, entonces, que el discurso tendrá que ser claro y movilizador, para que neutralice las inercias que se han hecho carne en la sociedad argentina y despierte la voluntad, las Ganas de "tomar parte en". Una propuesta que abra interrogantes, que sugiera líneas de acción y que dé ocasión a la discrepancia o a la sana discusión.

La comunicación, sustento básico, sí, de la participación. Porque con ella se hará posible la interacción entre docentes, padres, alumnos, autoridades, entidades vecinales... Porque sólo comunicándose los unos con los otros, sabiendo los unos de los otros, la democracia ingresará en la escuela.

PARA QUE LA DEMOCRACIA INGRESE EN LA ESCUELA HABRA QUE RECONOCERLE SU AUTONOMIA RELATIVA.

Tan evidente es, que resulta una expresión de perogrullo. No basta con que el sistema educativo argentino reconozca la autonomía federal de cada sistema provincial de educación si a la escuela, manifestación concreta de ese sistema, se le cercena su derecho a la libertad elemental. Sería, además, una casi grosera contradicción. Cada unidad escolar debe ejercer, entonces, su "autonomía relativa" (relativa porque, naturalmente, no puede romper lanzas con el sistema al que pertenece, salvo anarquizándolo).

Pero... ¿qué debe hacer la escuela para que le reconozcan dicha autonomía? Tomar la decisión de elaborar una respuesta educativa con sentido de adaptación a las demandas específicas de su medio ambiente. Para eso, tendrá que invitar a todos los sectores de la comunidad y, con ellos, hacer su propio proyecto institucional.

El programa de acción requerido a la escuela le atribuye, implícitamente, capacidad de convocatoria. Sin embargo no es fácil conquistar esa capacidad que depende, además, de muchos factores concurrentes. Normalmente la iniciativa debería partir de los directivos pero, de no ser así, bien podría originarse en los padres de los alumnos, los docentes o los mismos estudiantes. De cualquier manera, aunque la idea ya hubiera tomado cuerpo, aunque todos se hallen convencidos de la necesidad de sostenerla, será preciso recorrer todavía un largo camino hacia la "autonomía relativa". La aptitud para realizar un proyecto educativo común será el mejor patrón para medir, por un lado, el grado de participación interna en la gestión y, por el otro, el grado autogestionario que ha alcanzado la unidad escolar.

Valga, sí, esta aclaración: la autonomía "relativa (delimitada ya someramente) no supone una desvinculación del proyecto educativo nacional o provincial, sino la adaptación de la escuela a las necesidades específicas de su comunidad y de su zona geográfica.

OPINAN LOS CHICOS

—Chicos... ¿conversaban con sus maestras? ¿Y sus maestras con ustedes...?

ARIEL (13 años, terminó séptimo grado): A veces, muy pocas durante todo el primario.

—¿Y con sus padres? ¿hablan sobre la escuela?

ADRIAN (8 años, cursa tercer grado): Sí, hablamos de todo y de la escuela también: cómo nos va, qué nos enseñaron, lo que hicimos en el recreo...

—¿Sus padres van a la escuela a preguntar cómo andan ustedes, a interesarse por lo que hacen...?

ESPERANZA (12 años, cursa sexto grado): La verdad, casi nunca van a la escuela.

LA ESCUELA DEMOCRATICA, DE GESTION PARTICIPATIVA, DEBERA TENER:

OBJETIVOS explícitos referidos a la educación de la conducta social, de acuerdo con los distintos niveles de escolaridad.

METODOLOGIAS didácticas que favorezcan los hábitos de participación y de trabajo cooperativo.

EDUCADORES capacitados para abordar con idoneidad la problemática de los valores sociales durante el desarrollo de sus respectivas asignaturas.

ESTRUCTURAS de participación democrática que permitan a cada sector de la comunidad contar con sus representantes y a éstos, a su vez, integrarse como actores conscientes y responsables en un auténtico "Consejo de Escuela".

RECONOCIMIENTO de su "autonomía relativa" por parte del sistema educativo.

REGIMEN de normas elaboradas en forma participativa y fundadas en objetivos educativos válidos.

EN LA ESCUELA DEMOCRATICA, DE GESTION PARTICIPATIVA...

¿PARA QUE EL CONSEJO DE ESCUELA?

Para democratizar institucionalmente a la escuela, creándole mecanismos de participación.

Para garantizar las condiciones que favorezcan una educación "en" y "para" la democracia.

Para posibilitar que cada institución escolar asuma el grado de autonomía que le corresponde dentro del sistema educativo provincial.

Para poner fin a las pautas de autoritarismo y verticalidad en la conducción, desburocratizando el sistema.

Para que no sea la comunidad la que se subordine a una escuela dirigista sino la escuela quien se integre a la comunidad.

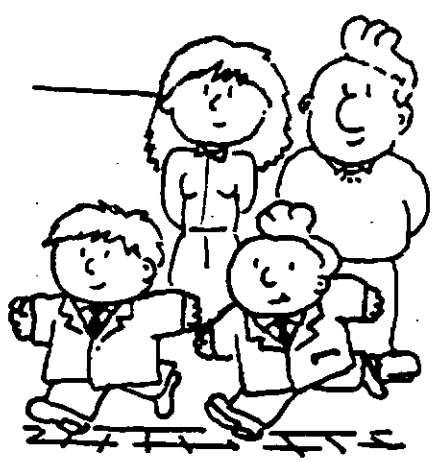
Para que todos los sectores de la comunidad educativa (docentes, no docentes, padres, alumnos y miembros de entidades vecinales) intervengan en el gobierno de la escuela y en el proceso de enseñanza—aprendizaje.

Para que la escuela sea coherente con su realidad inmediata —el marco de referencia vecinal común, su grupo social— y no sólo con la realidad central.

Para que la vida escolar no transcurra aislada o, por lo menos, disociada de la vida comunitaria.

Para que, a través del "Consejo de Escuela", el sistema educativo de la provincia de Buenos Aires abandone el centralismo y le reconozca un espacio propio al poder de iniciativa de cada unidad escolar.

Para que escuela y comunidad configuren un protagonista un sujeto plural del desarrollo educativo que específicamente les compete.



PROPUESTAS PARA LA PROMOCION DE LOS CONSEJOS DE ESCUELA

"Una buena comunicación entre la Dirección General de Escuelas y Cultura y la Comunidad Educativa será garantía para el éxito de todos los Programas de la Gestión"

En el caso de "Consejos de Escuela, la Comunidad Educativa Participa y Decide", consideramos de fundamental importancia la comunicación interpersonal y/o grupal, horizontal e interactiva, que se establezca entre los actores sociales del proyecto (PADRES, ALUMNOS, DOCENTES, NO-DOCENTES, COOPERADORES, DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS).

En función de estos intereses para el primer acercamiento del proyecto a los actores, se propone:

1- Enfocar la temática desde una actitud positiva ("los consejos de escuela son...") y evitar la actitud negativa ("Los consejos de escuela no son...") tomando un criterio explicativo de ofensiva simple y directo.

2- En una breve introducción presentar el Proyecto "Consejos de Escuela, la Comunidad Educativa Participa y Decide", respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Por que los Consejos de Escuela (consideraciones generales)?
2. ¿Para qué se forman? (Art.Nº 2)
3. ¿Qué son los Consejos de Escuela? (Art.Nº 2)
4. ¿Cuáles son sus funciones? (Art. Nº 5 y reglamentaciones)
5. ¿Quiénes los forman? (Art. Nº 3 y reglamentaciones)
6. ¿Es obligatorio o es optativo? (Art. Nº 1)

3- Dar a conocer los antecedentes de participación en los cuales se fundamenta esta iniciativa, haciendo hincapié en que "es necesario brindar reconocimiento legal a muchas y valiosas experiencias de participación desarrolladas a partir del principio de comunidad educativa" (Considerandos del Decreto). Para ilustrar se adjunta: Anexo: EXPERIENCIAS PARTICIPATIVAS EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

4- Utilizar ejemplos que definan y aclaren los alcances del Proyecto teniendo en cuenta las características del grupo (rama, sector, etc.), y haciendo ver la importancia de que el buen funcionamiento de los Consejos de Escuela posibilitaría resolver problemas de fondo tales como:

- Disciplina
- Problemas Pedagógicos
- Alimentarios
- Infraestructura

GOBIERNO DE MENDOZA
MINISTERIO DE CULTURA
Y EDUCACION
DIRECCION GRAL. DE ESCUELAS

MENDOZA, 21 MAR. 1991

RESOLUCION Nº 138 DGE

RESOLUCION Nº 000159 MCyE

VISTO la necesidad de normar el funcionamiento del CONSEJO DE ESCUELAS; y

CONSIDERANDO:

Que el Consejo de Escuela constituye el instrumento más apto para contribuir con la Intencionalidad y Direccionalidad que debe tener la escuela Mendocina, la que podríamos sintetizar en tres metas: CALIDAD DE LA EDUCACION; DEMOCRATIZACION y EQUIDAD;

Que hoy el alumno debe aprender más y mejor en la escuela, por lo que la adquisición de conocimientos "necesarios y suficientes" (en términos de información) debe ser complementada por la adquisición de capacidades de producción y creatividad;

Que hoy interesa, no sólo cuanto aprendió en la escuela sino en como ésta lo preparó para seguir aprendiendo, es decir, que se apropie efectivamente de aquellos saberes estratégicos para garantizar un aprendizaje permanente y renovado;

Que se han tenido en cuenta las observaciones, aportes, opiniones y criterios recibidos en las múltiples reuniones mantenidas con docentes, padres, alumnos y comunidad toda, en el proceso de consulta y elaboración de esta propuesta;

Que la DEMOCRATIZACION en la historia de nuestros pueblos no es un "punto de llegada" o "un estado", sino un "Punto de Partida", desde donde se la construye cotidianamente y en todos los ámbitos;

Que para ello se requiere la transformación de la escuela en un espacio de participación, donde la práctica de la democracia se convierta en un "estilo de vida" y en una forma de gobierno de la institución. Aprendamos democracia ejerciéndola;

Que el proceso de democratización va íntimamente ligado a la Participación de todos los sectores involucrados, a la Libertad para impulsar iniciativas responsables hacia el bien común y a la Igualdad de oportunidades para que cada uno pueda construir su propio destino;

Que para que esto sea posible se deberán definir los roles de cada sector integrante del Consejo para permitir y garantizar una clara asunción de las respondabilidades que a cada uno le corresponde, así como un protagonismo creciente ejercido con libertad y prudencia por la conciencia que genera saber que los derechos de uno terminan donde comienzan los derechos del otro;

///...

///...

Que el avasallar estos límites será motivo de conflicto que los integrantes del Consejo deberán evitar, apelando a la solidaridad y a la equidad, dos valores importantes en la práctica de la democracia en la escuela;

Que en cuanto a la EQUIDAD, si bien el estado debe garantizar la igualdad de oportunidades, ésta ha estado referida fundamentalmente a que todos los niños tengan banco en una escuela;

Que hoy, a la vez de garantizar la oferta, debemos aportar a disminuir la repitencia y la deserción escolar. No basta con que los alumnos ingresen, es necesario que cursen todos los niveles y que además los terminen bien, cumpliendo con los objetivos requeridos por la sociedad;

Que la escuela pública debe ocupar el lugar de opción válida para los padres y jóvenes, evitando ser la alternativa resignada de quienes no pueden acceder a otros servicios educativos ofrecidos y que dan garantía de los resultados esperados;

Que la igualdad de oportunidades, no sólo requiere llevar adelante programas de Acción Social que atenúen las carencias, sino y sobre todo atender aspectos pedagógicos y culturales que asuman las diferencias y que tiendan a ofrecer una educación adecuada a las situaciones y necesidades particulares de los grupos de educandos;

Que en una época en la que se privilegia el individualismo, y la crisis golpea profundamente a vastos sectores de la sociedad, es fundamental rescatar uno de los valores históricos de nuestro pueblo: LA SOLIDARIDAD, tanto personal como colectiva. La solidaridad como principio organizativo de la conducta humana y social;

Que el centralismo y burocratismo imperante en el sistema educativo, deben ser superados a través de una acción estratégica, que procure la descentralización de la conducción y la participación de la comunidad educativa en los distintos niveles de gestión y gobierno escolar, lo que nos permitirá la progresiva transformación de la escuela;

Que en este marco en que se inscribe el Consejo de Escuela y que por ser un instrumento o una herramienta; será efectivo en la medida que aporten creatividad, entusiasmo y habilidad quienes libremente decidan implementarlo;

Que la presencia y participación activa de la Comunidad posibilitará y garantizará la recuperación y desarrollo de nuestras tradiciones y de la cultura toda de nuestro pueblo;

///...

///...

Por ello,

LA DIRECTORA GENERAL DE ESCUELAS Y
LA MINISTRA DE CULTURA Y EDUCACION
EN FORMA CONJUNTA
R E S U E L V E N:

CONSEJO DE ESCUELA

TITULO I

CARACTERISTICAS Y ATRIBUCIONES

Art. 1º- El Consejo de Escuela funcionará como órgano colegiado, con atribuciones deliberativas, decisorias y ejecutivas sobre aspectos comunes a todos los sectores: directivos, docentes, no docentes, padres y alumnos.

Art. 2º- Será facultad de cada comunidad educativa la implentación del consejo de escuela.

TITULO II

FINALIDAD

Art. 3º- El Consejo de Escuela tiene como finalidad ser el ámbito de participación democrática, discusión y decisión para la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos que proponga la comunidad educativa para solucionar los problemas específicos de la escuela y contribuir a su mejoramiento.

Art. 4º- Esta finalidad apunta a lograr que todas las escuelas mendocinas tiendan a:

1. Mejorar la Calidad de la Educación a través de la incorporación saberes significativos que garanticen un aprendizaje permanente y renovado.

   1.1. Elevar el nivel de exigencia en los estudios que permitan obtener mejoras cualitativas en el rendimiento de los educandos, que les facilite una mejor inserción en la sociedad.

   1.2. Asistencia técnica y apoyo al docente en todos los niveles y modalidades.

   1.3. Rescate de la cultura desde las escuelas y aporte de las comunidades educativas al desarrollo de la cultura mendocina.

///...

///...

1.4. Incorporación del trabajo en el aula como eje dinamizador del curriculum y como aprendizaje del trabajo productivo.

2. Propender a la equidad para lograr una efectiva igualdad de oportunidades.

2.1. Realizar las actividades necesarias vinculadas a Acción Social que atenúen las carencias.

2.2. Atender los aspectos pedagógicos y culturales que asuman las diferencias y tiendan a ofrecer una educación adecuada a las situaciones y necesidades particulares de los grupos de educandos.

2.3. Implementar de una oferta educativa diferenciada, que permita responder en forma específica a las necesidades, expectativas e intereses de cada sector, atenuando a través de distintas acciones la repitencia y la deserción escolar.

2.4. Incentivar la solidaridad como principio organizativo de la conducta humana y social.

3. Asumir que la democracia se convierta en un "estilo de vivida" y en una forma de gobierno de la institución.

3.1. El proceso de democratización va íntimamente ligado a la Participación de todos los sectores involucrados, a la Libertad para impulsar iniciativas responsables hacia el bien común y a la Igualdad de oportunidades para que cada uno pueda construir su propio destino.

3.2. Comprometerse con una acción estratégica que procure la descentralización de la conducción educativa en los distintos niveles de Gestión y Gobierno Escolar.

TITULO III

FUNCIONES

Art. 5º- El Consejo de Escuela canalizará la realización de aquellas actividades comunes a todos los sectores.

Art. 6º- Son funciones educativas del Consejo de Escuela:

1. Aprobar el reglamento de convivencia y disciplina de la escuela, promoviendo el tratamiento de las normas de cada grado, sección o curso elaborados con la participación de docentes, alumnos y padres según las características de los grupos.

///...

///...

2. Definir criterios para la promoción y organización de campamentos educativos y recreativos, competencias deportivas, viajes de estudios, viajes de egresados, u otros tipos de competencia.

3. Aprobar y evaluar los programas de apoyo educativo y vovoluntariado, canalizando los aportes de los miembros de la comunidad.

4. Promover la comunicación y buenas relaciones entre los sectores que integran la escuela, propiciando el ejercicio de la persuación, la tolerancia; el respeto al pluralismo y al discenso, la acción solidaria cooperativa, la confianza y el compromiso social.

Art. 7º- Son funciones culturales:

1. Aprobar y coordinar la programación de las actividades culturales de la institución potenciando aquellas que permitan el rescate de los valores, costumbres y tradiciones que den identidad a cada comunidad educativa.

2. Proponer criterios para la realización de los actos y los festejos inherentes al Calendario Escolar y los que se realicen fuera del ámbito del establecimiento.

3. Coordinar la organización de las visitas de los miembros de la comunidad a la escuela y de la escuela a la comunidad.

Art. 8º- Son funciones sociales:

1. Participar en el diagnóstico de las necesidades básicas de los alumnos, que orienten la programación de acciones de asistencia social, en lo que respecta a alimentación, salud, becas, abonos, útiles y vestimenta, que tienden a garantizar la mayor igualdad de oportunidades.

2. Definir ajustados criterios de racionalización para la distribución de los servicios asistenciales que se realicen con aportes del Estado, de las Asociaciones de Padres o de la comunidad en general.

3. Interactuar institucionalmente con otros establecimientos de la zona, promoviendo acciones de solidaridad con sectores más necesitados.

Art. 9º- Son funciones organizativas y administrativas:

1. Aprobar el Reglamento interno de funcionamiento del Consejo.

///...

///...

2. Efectuar el control de gestión de las actividades de la escuela comunes a todos los sectores, asignando claras responsabilidades y competencias a los miembros del Consejo y los integrantes de la Comunidad Educativa, que promueva el compromiso de cada uno en los resultados obtenidos.

3. Definir el Calendario Diversificado y el horario de las actividades de clase y extra clase, privilegiando las necesidades de los alumnos y elevar la propuesta a la autoridad competente para su aprobación.

4. Establecer criterios para el uso racional del edificio escolar, que promuevan la apertura de la institución a la comunidad, garantizando medidas de seguridad que protejan las instalaciones y eviten conflictos.

5. Aprobar el plan de inversión y gastos que demanden la realizacion del Plan Institucional.

6. Administrar con eficiencia los fondos aportados por la Dirección General de Escuelas y el Ministerio de Cultura y Educación, las Asociaciones de Padres, donaciones, subsidios provenientes de otras instituciones o beneficios, ajustandose a la normativa vigente.

7. Coordinar las acciones de las comunidades educativas que compartan el edificio cualquiera sea su jurisdicción.

TITULO IV

INTEGRACION

Art.10º- Los Consejos de Escuela se integrarán según las pautas que se establecen en el Anexo I que forma parte de la presente Resolución.

TITULO V

ALCANCES DE LA PARTICIPACION DE CADA SECTOR

Art.11º- Al director le compete:

1. Presidir las sesiones del Consejo, función que podrá delegar en otro directivo en caso de fuerza mayor.

2. Asumir la responsabilidad patrimonial.

3. Convocar a elecciones de los representantes de cada sector que integre el Consejo de Escuela.

///...

4. Promover un clima de comunicación que tienda a facilitar el funcionamiento del Consejo.

5. Promover la mayor participación de cada sector en la programación de actividades.

6. Facilitar los medios para que se organice y ejecute los planificado.

7. Ejercer la supervisión y el control de los resultados obobtenidos.

8. Coordinar el plan institucional.

9. Brindar información sobre la marcha de las actividades.

10. Conducir democráticamente las reuniones, potenciando el acuerdo y el consenso de la mayoría, trabajando las diferencias para evitar conflictos.

Art.12°- Las competencias comunes y específicas de la participación de cada sector se establecen en el Anexo II y III que forma parte de la presente Resolución. La enumeración no es taxativa, sino indicativa de los alcances más generales de cada sector.

TITULO VI

ELECCION DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ESCUELA Y DURACION DEL MANDATO

Art.13°- Los representantes de los docentes, no docentes, padres, exalumnos y alumnos que conformen el Consejo serán elegidos por el voto secreto y directo entre sus pares.

Art.14°- La representación de los Docentes y No-Docentes, en las instituciones con más de un turno y cuando el número de representantes lo permita, procurará la participación de todos los turnos.

Art.15°- Los representantes de los padres, serán elegidos entre aquellos que de acuerdo al modo de organización seleccionado por la escuela, integren comisiones especiales como miembros de cooperadoras, club de madres, cuerpo de delegados por curso y otros.

En caso de no contar con alguna de estas organizaciones se llamará a Asamblea de padres para elegir sus representantes al Consejo.

///...

///...

Art.16º- En las escuelas secundarias la representación será ejercida por integrantes del Centro de Estudiantes. En caso de no estar organizado el Centro de Estudiantes, la elección se hará entre los alumnos de los cursos superiores.

Art.17º- Los padres y ex alumnos de Centros de adultos y alumnos de 6º y 7º grado de las escuelas primarias, cuando se decida incorporarlos, serán elegidos también por voto secreto y directo de sus pares.

Art.18º- En todos los casos se elegirán miembros titulares y suplentes en igual número y de acuerdo a lo indicado en el Anexo I que forma parte de la presente Resolución.

Art.19º- Los miembros electos durarán un año en su mandato. Podrán ser reelectos para otro período consecutivo. Para ser reelectos por un tercer período consecutivo deberán obtener la mayoría absoluta (la mitad más uno de los votos).

TITULO VII

ORGANIZACION DEL CONSEJO DE ESCUELA

Art.20º- La elección de los miembros del Consejo, se realizará en un período de 40 días posteriores al inicio del ciclo lectivo.

Art.21º- Cada Consejo dictará su reglamento interno de funcionamiento, debiendo contemplar los siguientes aspectos:

1. Quorum necesario para funcionar.
2. Modalidad de las sesiones ordinarias y extraordinarias.
3. Criterios para la coordinación de las reuniones.
4. Organización de cada sesión.
5. Criterios de comunicación de las resoluciones adoptadas.
6. Carácter de las sesiones (públicas o secretas).
7. Criterios para la invitación a representantes de instituciones y organizaciones de la comunidad.

TITULO VIII

CONSEJO DE ADMINISTRACION

///...

///...

Art.22°- El consejo de Administración forma parte del Consejo de Es- Escuela y será el órgano de gestión económica de la institución.

Art.23°- Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos entre los miembros que componen el Consejo de Escuela.

Art.24°- Serán funciones del Consejo de Administración:

1. Elaborar el plan de inversión y gastos que será aprobado y supervisado por el Consejo de Escuela.

2. Realizar las gestiones necesarias para el mantenimiento, ampliación y/o construcción del edificio escolar.

3. Formular propuestas para la adquisición y mantenimiento del equipamiento didáctivo, talleres y mobiliario necesarios para la realización de las actividades educativas.

4. Efectuar las acciones administrativas, que demande la co- correcta gestión económica de la escuela, de acuerdo a la reglamentación vigente.

TITULO X

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Art.25°- La institución, en una acción gradual, constituirá el Consejo de Administración y posteriormente el Consejo de Escuela o los dos simultáneamente.

Art.26°- Que se comunique a quienes corresponda y se inserte en el Libro de Resoluciones.

Prof. MARIA [illegible] de VOLUIER
MINISTRO DE CULTURA Y EDUCACION

Lic. ELSA ARONNE de MARTINEZ
DIRECTORA GENERAL DE ESCUELAS

RESOLUCION N° 1380 DGE

RESOLUCION N° 0[illegible] MCyE

ANEXO I

INTEGRANTES DE LOS CONSEJOS

ERO DE UMNOS	EDUCACION PRE-PRIMARIA, PRIMARIA Y ESPECIAL		EDUCACION DE ADULTOS Y CAPACITACION LABORAL		EDUCACION MEDIA	
	CONSEJO DE ESCUELA	CONSEJO DE ADMINIST.	CONSEJO DE ESCUELA	CONSEJO DE ADMINIST.	CONSEJO DE ESCUELA	CONSEJO DE ADMINIST.
STA 100 UMNOS	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 NO - DOCENTE 1 PADRE .... --- 4	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 PADRE 1 NO - DOCENTE .... --- 4	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 NO - DOCENTE 1 ALUMNO .... --- 4	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 ALUMNO 1 NO - DOCENTE .... --- 4	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 NO - DOCENTE 1 PADRE 1 ALUMNO 1 PRECEPTOR --- 6	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 PADRE 1 ALUMNO 1 NO - DOCENTE ..... --- 5
STA 500 UMNOS	1 DIRECTOR 3 DOCENTES 1 NO - DOCENTE 3 PADRES .... --- 8	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 PADRE 1 NO - DOCENTE .... --- 4	1 DIRECTOR 2 DOCENTES 1 NO - DOCENTE 2 ALUMNOS .... --- 6	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 ALUMNO 1 NO - DOCENTE .... --- 4	1 DIRECTOR 3 DOCENTES 1 NO - DOCENTE 2 PADRES 2 ALUMNOS 1 PRECEPTOR --- 10	1 DIRECTOR 1 DOCENTE 1 PADRE 1 ALUMNO 1 NO- DOCENTE ..... --- 5
ON MAS E 500 LUMNOS	1 DIRECTOR 5 DOCENTES 1 NO - DOCENTE 5 PADRES .... --- 12	1 DIRECTOR 2 DOCENTES 2 PADRES 1 NO - DOCENTE .... --- 6			1 DIRECTOR 1 REG. y/o JEFE E.P. 4 DOCENTES 1 NO - DOCENTE 3 PADRES 3 ALUMNOS 2 PRECEPTORES --- 15	1 DIRECTOR 1 JEFE E.P. 1 DOCENTE 1 SECRETARIO 2 PADRES 1 ALUMNO .... --- 7

EDUCACION PRIMARIA: SERA OPTATIVA LA PARTICIPACION DE LOS ALUMNOS DE 6° Y 7° GRADO EN TEMAS DE SU INTERES.
LA PRESENCIA DEL SECRETARIO Y/O AUXILIAR (CUANDO LA ESCUELA DISPONGA DEL CARGO) SERA CON VOZ PERO SIN VOTO.

EDUCACION PRIVADA: EL REPRESENTANTE LEGAL INTEGRA EL CONSEJO DE ESCUELA. SERA OPTATIVA LA FORMACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

EDUCACION DE ADULTOS: SERA OPTATIVA LA PARTICIPACION DE LOS PADRES, EXALUMNOS Y CONYUGES.

123

21 MAR. 1991

RESOLUCION Nº 1389 DGE

RESOLUCION Nº 000159 MCyE

ANEXO II

ASPECTOS	DOCENTES NO - DOCENTES PADRES ALUMNOS
C O M U N E S	- INTEGRACION Y COMPATIBILIZACION DEL PLAN INSTITUCIONAL. - ELABORACION DEL REGLAMENTO DE CONVIVENCIA Y DISCIPLINA. - ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE ORGANIZACION DE SALIDAS DE ALUMNOS CON LOS DOCENTES. - ORGANIZACION DE CAMPAMENTOS, VIAJES DE ESTUDIOS Y DE EGRESADOS. - IMPLEMENTACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS. - UTILIZACION COMUNITARIA DEL EDIFICIO ESCOLAR. - PROGRAMACION DE LA ACCION SOCIAL EN LA ESCUELA. - PROGRAMACION DE ACTOS CULTURALES. - APROBACION DEL PRESUPUESTO ANUAL Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS. - ORGANIZACION Y CONTROL DEL VOLUNTARIADO PARA ACTIVIDADES EXTRACLASE O DE APOYO EDUCATIVO. - APROBACION DEL REGLAMENTO INTERNO DEL CONSEJO. - DEFINICION DEL CALENDARIO DIVERSIFICADO Y HORARIO DE ACTIVIDADES.

Prof. MARIA INES [illegible] VOLLMER

Lic. ELSA ARONNE de MARTINEZ
DIRECTORA GENERAL DE ESCUELAS

RESOLUCION Nº 21 MAR. 1991 DGE

RESOLUCION Nº 1389 PR 28

ANEXO III

IOS	D O C E N T E S	N O - D O C E N T E S	P A D R E S	A L U M N O S
	- PROPONER PROYECTOS DE INNOVACIONES PEDAGOGICAS. - REALIZAR ACCIONES DE PERFECCIONA-/MIENTO DOCENTE. - EFECTUAR SU AUTOEVALUACION. - TOMAR DECISIONES SOBRE LA PLANIFICACION, CONDUCCION Y EVALUACION DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS. - DEFINIR LOS RECURSOS METODOLOGICOS Y DIDACTICOS. - AVANZAR EN EL PROCESO DE REGIONA-/LIZACION Y FLEXIBILIZACION DEL CURRICULUM INTEGRANDO LOS APORTES DE LA COMUNIDAD.	- DEFINIR SU MODO DE ORGANIZACION. - CONCRETAR CON EL / DIRECTOR LA DIS-// TRIBUCION DE SUS / ACTIVIDADES EN /// DIAS Y HORARIOS.	- DEFINIR SU MODO DE ORGANIZACION - ELEGIR SUS AUTORIDADES O DELE-/GADOS. - ELABORAR SU PROGRAMA DE ACTIVIDADES. - PROPONER Y COORDINAR LA ORGANIZACION DE LA ESCUELA PARA PADRES - CONCERTAR CON LOS DOCENTES EL / APOYO EDUCATIVO A SUS HIJOS. - ORGANIZACION DE BENEFICIOS Y // FESTEJOS QUE PROMUEVAN LA INTEGRACION DE LOS PADRES.	- DEFINIR SU MODO DE ORGANIZACION - ELEGIR SUS AUTORIDADES O DELE-/GADOS. - ELABORAR SU PROGRAMA DE ACTIVIDADES. - FORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO - CONCERTAR CON LOS DOCENTES: ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE DE SU INTERES. FECHAS Y HORARIOS (CRONOGRAMA DE OBLIGACIONES). FORMACION DE GRUPOS DE ESTUDIO.
	- PARTICIPACION EN LA ELABORACION // DEL PLAN INSTITUCIONAL. - DEFINIR SU VESTIMENTA. - ORGANIZACION DE SALIDAS CON SUS ALUMNOS. - ESTABLECER CRITERIOS DE ORGANIZA-/CION ENTRE LOS DOCENTES.	- PARTICIPAR EN LA / ELABORACION DEL // PLAN INSTITUCIONAL.	- PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL PLAN INSTITUCIONAL.	- PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL PLAN INSTITUCIONAL.
	- ELEGIR SUS REPRESENTANTES AL CON-/SEJO DE ESCUELAS.	- ELEGIR SUS REPRE-/SENTANTES AL CON-/SEJO DE ESCUELAS.	- ELEGIR A SUS REPRESENTANTES AL CONSEJO DE ESCUELAS.	- ELEGIR A SUS REPRESENTANTES AL CONSEJO DE ESCUELAS.

Prof. MARIE [illegible]

Lic. ELSA ARONNE de MARTINEZ
DIRECTORA GENERAL DE ESCUELAS

125

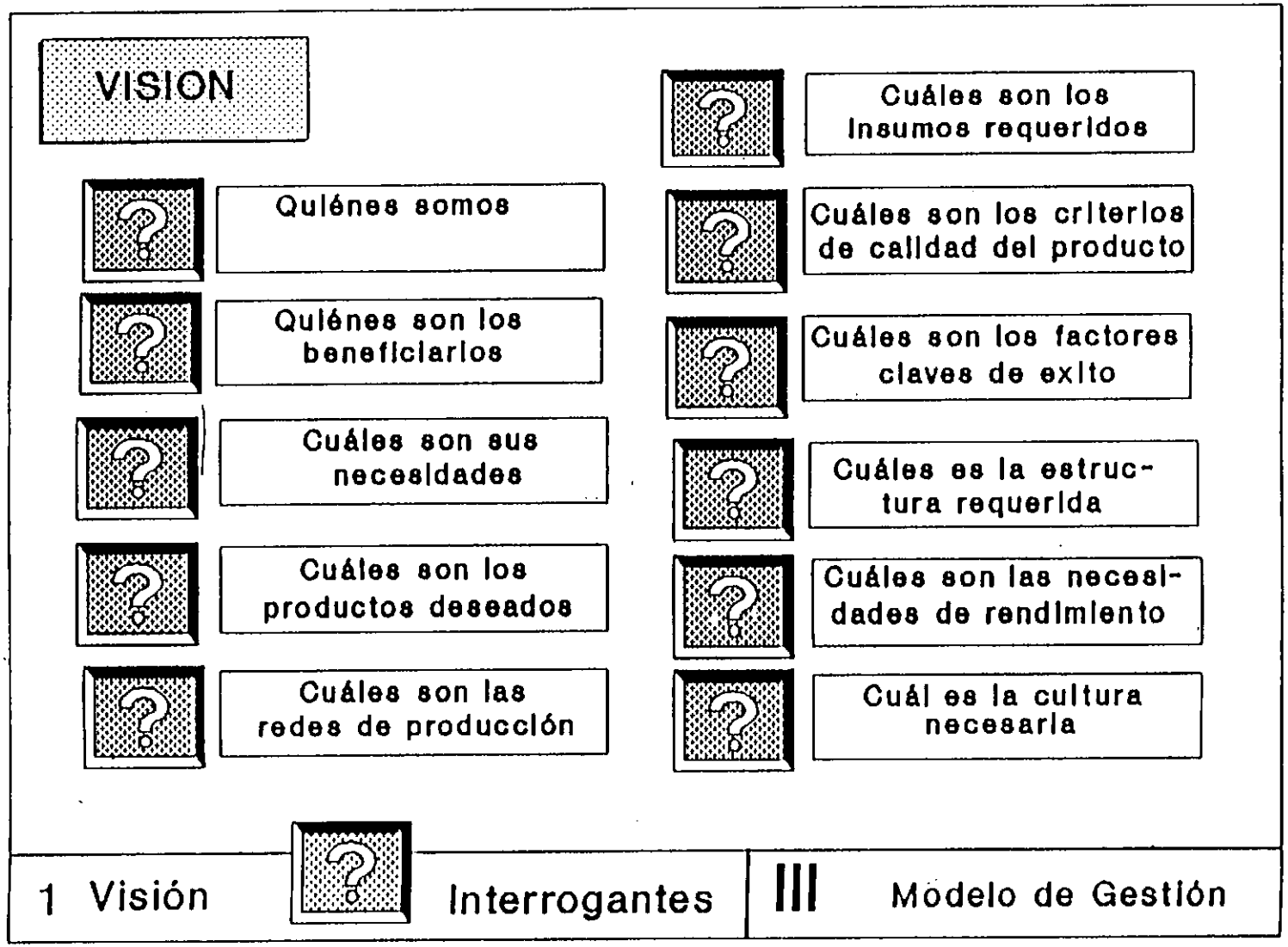
4. MODELO DE GESTION

A continuación se presentan algunos esquemas que grafican en forma sencilla las principales características del modelo de gestión GESEDUCA que ya se refirió en el cuerpo del presente trabajo. En estos esquemas orientadores se presentan los principales interrogantes asociados a cada uno de los cuatro componentes del modelo de gestión: ***visión, planificación, gerencia de operaciones*** *y* ***calidad de proceso.***

- El punto de partida es la demanda del beneficiario.
- La interacción de los componentes del modelo potencia y mantiene en tensión la inteligencia del colectivo.
- Los instrumentos y técnicas se utilizan como herramientas de participación y comunicación.
- La creación de redes activas garantiza la auto gestión y retroalimentación sobre los resultados.
- Los planificadores y gerentes se concentran más en los procesos de coordinación y menos en planes y estrategias

Hacia dónde vamos	1 VISION
Cómo lo logramos	2 PLANIFICACION
Cuáles son los compromisos de acción y los responsables	3 GERENCIA POR OPERACIONES
Cuál es la forma organizativa y los procesos del sistema	4 CALIDAD DE PROCESOS

Interrogantes fundamentales


VISION
Quiénes somos
Quiénes son los beneficiarios
Cuáles son sus necesidades
Cuáles son los productos deseados
Cuáles son las redes de producción
Cuáles son los insumos requeridos
Cuáles son los criterios de calidad del producto
Cuáles son los factores claves de exito
Cuáles es la estructura requerida
Cuáles son las necesidades de rendimiento
Cuál es la cultura necesaria
1 Visión
Interrogantes
III Modelo de Gestión

VISION

	Beneficiarios	Necesidades	Productos	Procesos	Insumos
Somos					
Queremos ser					
Cambiar					
Mantener					

PLANIFICACION

- Dónde estamos
  Dónde debemos estar
- Cuáles elementos causan la diferencia
- Cuál es el curso de acción a seguir
- Cuáles son los compromisos de acción
- Cuáles son los efectos o impactos esperados
- Cuáles son las condiciones para las operaciones
- Quiénes son responsables de ejecutarlas
- Cuáles son los medios a utilizar
- Qué queremos alcanzar
  Qué podemos alcanzar

GERENCIA POR OPERACIONES

- Avanzamos de acuerdo al cronograma
- Avanzamos en la dirección deseada
- Es necesario reestructurar las operaciones
- Cuáles son los objetivos de la gestión
- Cuáles son los factores claves de éxito
- Cuáles son las áreas, funcionarios y operaciones claves
- Cúales son los indicadores para verificar el éxito.

CALIDAD DE PROCESOS

- Cuál es el proceso
- Cuál es el problema mas importante
- Cuáles son las características de calidad
- Cuál actividad está fallando.
- Cómo mantener el proceso bajo observación
- Cúales son las causas de las fallas
- Cuál es el comportamiento del proceso
- Cómo podemos mejorar sistemáticamente el proceso

5. *INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACION Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS*

Aquí se presentan algunos ejemplos de herramientas útiles a la hora de emprender las tareas de formulación e implementación de proyectos. Al respecto de las técnicas cabe tener presente los diferentes propósitos que pueden guiar el uso de las mismas y que, por ende determinan en gran medida su efectividad o validez. Así se pueden diferencias aquellas destinadas a:

- *obtener información, en especial de campo;*
- *ordenar información para su análisis;*
- *representar gráficamente la información para facilitar la comprensión;*
- *comunicar información obtenida y analizada, ya sea para facilitar la toma de decisiones, como para promover la participación y adhesión a la propuesta.*

Diseño de Proyectos de Acción

La metodología de proyectos es una herramienta para conformar un conjunto selectivo y orgánico de operaciones con el fin de alcanzar una situación deseada.

Instrucciones

1. Definir y explicar los problemas prioritarios. Analizar las causas y efectos de cada problema mediante la utilización de alguna técnica que permita precisar las causas más probables. Ejemplo: Diagrama de estructura piramidal, flujogramas, técnica de árbol, etc.

2. Diseñar la situación objetivo. Transformar los efectos en propuestas de logros y las causas centrales que generan el problema en propuestas de remoción.

3. Generar Opciones. Plantear las distintas posibilidades que existen para resolver, disolver o ignorar el problema considerado. Descomponer cada opción en sus distintas sub-opciones y establecer las variables no controladas que determinan o condicionan a la opción básica.

4. Seleccionar la mejor opción. Evaluar cada opción en atención a: su consistencia para enfrentar los factores críticos del problema, su eficacia direccional para

Diseño de Proyectos de Acción

La metodología de proyectos es una herramienta para conformar un conjunto selectivo y orgánico de operaciones con el fin de alcanzar una situación deseada.

Instrucciones

alcanzar la situación deseada y su factibilidad; ésta última entendida como una estimación del impacto político, económico, social y ambiental sobre los responsables, afectados y sobre el contexto.

5. Diseñar las operaciones. Determinar la relación: Recursos-Productos-Resultados. Concretar los compromisos de acción, directos e indirectos, de los organismos involucrados, así como los resultados esperados de la ejecución de las operaciones seleccionadas. Realizar un balance de las condiciones para su cumplimiento que contemple: secuencia, tiempo, recursos y supuestos. Evaluar las operaciones mediante una matriz multicriterio.

6. Estructurar los proyectos de acción. Agregar las operaciones en atención a la intencionalidad de cada proyecto en una matriz Proyectos de Acción-Operaciones. Compatibilizar las operaciones de los proyectos de acción en las dimensiones:

Diseño de Proyectos de Acción

La metodología de proyectos es una herramienta para conformar un conjunto selectivo y orgánico de operaciones con el fin de alcanzar una situación deseada.

Instrucciones

analítica, organizativa y financiera. Utilizar las matrices Proyectos-Problemas, Proyectos-Responsables y Proyectos-Recursos.

Bibliografía recomendada.

Matus, C. Política, Planificación y Gobierno. Washington, D.C., 1987.

UNESCO. Metodologías y Técnicas Específicas para la Formulación y Evaluación de Proyectos en la Esfera Educación. Módulos de las Series A y B. Oficina Subregional de Educación de la UNESCO para Centroamérica y Panamá (UNESCO/CAP).

GTZ. Método ZOOP. Alemania. Mimeo. Versión Español.

Ventana al Beneficiario

Consiste en expresar en diagramas las demandas y expectativas del beneficiario y las opciones de cambio en los componentes del producto o servicio considerado.

Instrucciones

1. Caracterizar la organización "T".

2. Dividir el grupo de participantes en sub-grupos de aproximadamente seis personas.

3. Asignar a la mitad de cada sub-grupo el rol del beneficiarios y a la otra mitad el rol de representar a la organización seleccionada.

4. Hacer que los representantes de la organización determinen: ¿Cuáles son los principales productos de la organización? y ¿Quiénes son los principales beneficiarios de los productos?

5. Hacer que los representantes de los beneficiarios discutan sobre: ¿Cuáles productos quieren? y ¿Cuáles productos reciben?.

6. Promover reuniones de intercambio de información sobre los dos equipos que conforman cada sub-grupo.

Ventana al Beneficiario

Consiste en expresar en diagramas las demandas y expectativas del beneficiario y las opciones de cambio en los componentes del producto o servicio considerado.

Instrucciones

7. Exigir al equipo de la organización que conforme diagramas para la ventana del beneficiario y las opciones de cambio en los componentes del producto o servicio.

8. Representar la ventana del beneficiario en un plano cartesiano que en el eje de coordenadas "y" exprese, en forma de opuestos, lo que quiere y lo que no quiere el beneficiario, y que en el eje de las coordenadas "x" exprese lo que recibe y lo que no recibe.

9. Representar las opciones de cambio en el producto en un plano cartesiano en cuya coordenadas estén como opuestos los criterios para evaluarlos respecto de los estandares o de la competencia.

10. Exigir al equipo de los beneficiarios que conforme solamente el diagrama para la ventana que lo identifica.

11. Realizar en plenaria la exposición de los resultados de los equipos.

Ventana al Beneficiario

Consiste en expresar en diagramas las demandas y expectativas del beneficiario y las opciones de cambio en los componentes del producto o servicio considerado.

Instrucciones

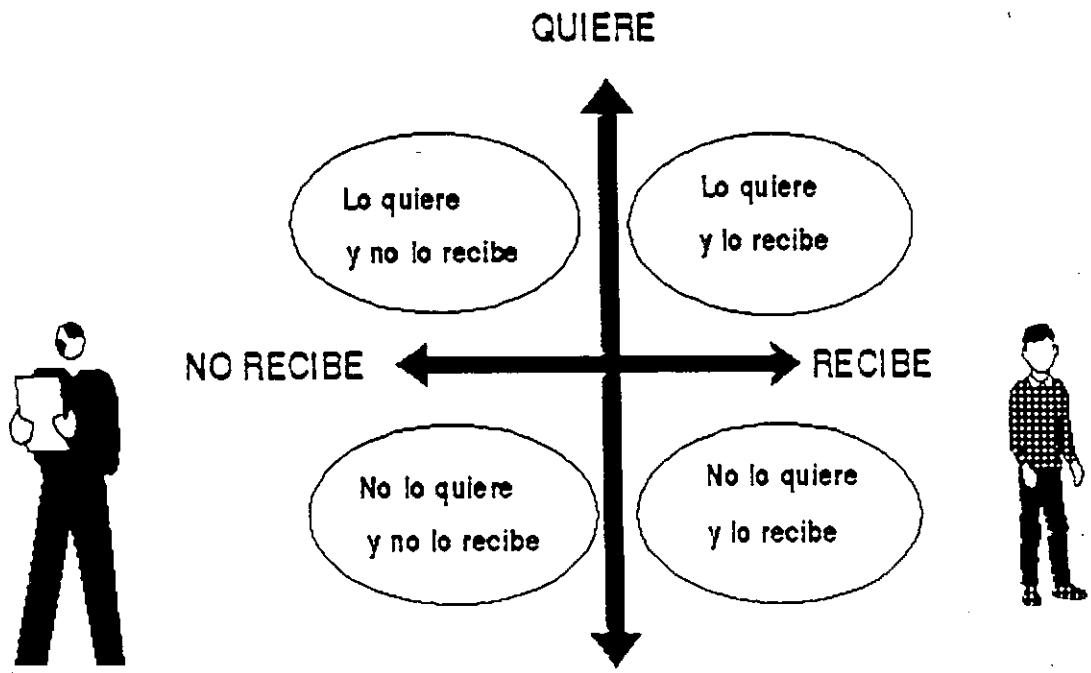
12. Orientar las discusión final de los grupos más hacia el proceso y menos hacia el contenido. Utilizar interrogantes tales como:¿Qué estrategias utilizaron para diseñar sus respuestas? ¿Cómo identificaron el producto? ¿Qué variables fueron consideradas o ignoradas mientras trabajan en el problema?

Bibliografia recomendada.

Ohmae, K. La Mente del Estratega. Editorial McGraw-Hill, Venezuela. 1983.

INSTRUMENTOS

VENTANA AL BENEFICIARIO



Flujograma del Proceso

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades o sub-procesos que conforman un proceso y de las interrelaciones entre ellas.

Instrucciones

1. Describir y definir los límites del proceso considerado.
2. Elaborar una lista de las actividades o sub-procesos principales.
3. Graficar la secuencia en que ocurren los sub-procesos y las interrelaciones entre ellos.
4. Utilizar los símbolos apropiados para representar el diagrama. Ejemplo: ◯ = inicio o fin del proceso; ▭ = paso del proceso, y ◇ = una decisión.
5. Identificar los sub-procesos según las unidades a las cuales pertenecen.
6. Analizar las actividades del proceso utilizando una secuencia de interrogantes (examen crítico de procesos) que permitan discutir sobre su posible eliminación, simplificación o su reorganización. Ejemplo: Qué se hace ahora? Por qué se hace? Qué otra cosa se puede hacer? Qué se debe hacer?, y así sucesivamente con el cómo, el cuándo y el quién.
7. Desarrollar una lista de las mejoras posibles.

Flujograma del Proceso

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades o sub-procesos que conforman un proceso y de las interrelaciones entre ellas.

Bibliografía recomendada.

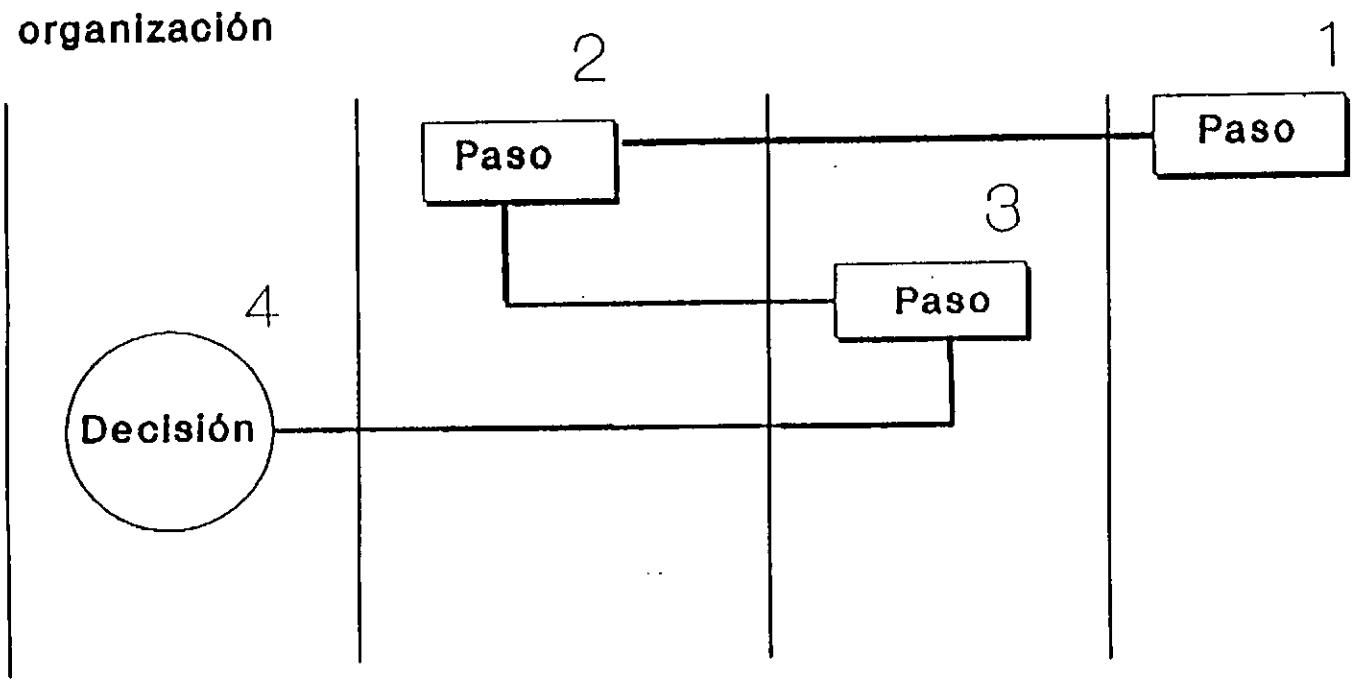
Ishikawa,K. Guía de Control de Calidad. Editorial Excelsior. UNIPUB. Nueva York, 1990.

Ritten, D. Cómo Administrar con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia,1990.

CORPOVEN. Taller de Herramientas para la Productividad. Mimeo. Venezuela, 1990.

Gitlow, H.S. y Gitlow, S, J. Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Editorial Norma, 1987.

Diseño del flujograma del proceso.



ANEXO

El Diagrama Causa-Efecto

Es una forma sistemática de razonamiento acerca de los factores causales que obstaculizan la calidad o que generan resultados no deseados.

Instrucciones

Con la modalidad de "tormenta de ideas" se van identificando:

1. El "problema" que genera la insatisfacción,
2. el síntoma o efecto negativo que se desea modificar,
3. las causas que lo producen.
4. los efectos o consecuencias sobre otros problemas.

Las causas que están relacionadas entre si por afinidad se representan como ramificaciones que permiten mostrar el origen de la causa probable, la causa de la causa, etc. hasta agotar en forma completa y suficiente el modelo explicativo y descubrir la raíz de la causa. La identificación de las causalidades se hacen sin perder la referencia del problema central para evitar que la búsqueda de las causas de las causas se haga infinita, pierda sentido o se convierta en una respuesta cíclica.

El Diagrama Causa-Efecto

Es una forma sistemática de razonamiento acerca de los factores causales que obstaculizan la calidad o que generan resultados no deseados.

Bibliografía recomendada

Ishikawa, K. ¿Qué es el Control Total de la Calidad?. Bogotá, Editorial Norma, Novena Reimpresión 1991.

EXAMEN CRITICO DE PROBLEMAS

	METODO ACTUAL	RAZONES	OPCIONES	MEJOR SOLUCION
¿QUE?	¿QUE SE HACE AHORA?	¿PORQUE SE HACE?	¿QUE OTRA COSA SE PUEDE HACER?	¿QUE ES LO QUE SE DEBE HACER?
¿COMO?	¿COMO SE HACE?	¿PORQUE DE ESA MANERA?	¿DE QUE OTRA MANERA SE PODRIA HACER?	¿COMO SE DEBERIA HACER?
¿DONDE?	¿DONDE SE HACE?	¿PORQUE EN ESE LUGAR?	¿EN QUE OTRO LUGAR SE PUEDE HACER?	¿DONDE SE DEBERIA HACER?
¿CUANDO?	¿CUANDO SE HACE?	¿PORQUE EN ESE MOMENTO O FECHA?	¿CUANDO SE PODRIA HACER?	¿CUANDO SE DEBERIA HACER?
¿QUIEN?	¿QUIEN LO HACE?	¿PORQUE ESA PERSONA O PERSONAS?	¿QUIEN MAS PODRIA HACERLO?	¿QUIEN LO DEBERIA HACER?

FUENTE : CORPOVEN

Explicación Situacional

Es una reconstrucción simplificada de los procesos causales que generans problemas. La expresión gráfica es el flujograma situacional.

Instrucciones

1. Formar un equipo de análisis de problemas constituido por conocedores de la técnica y expertos en el problema.

2. Enunciar el problema en forma clara y precisa, si es posible.

3. Identificar el actor que explica el problema.

4. Describir el problema, precisando los resultados negativos o síntomas que nos permiten evidenciar la existencia o relevancia del problema. A estos descriptores del problema los llamamos Vector de Definición del problema (V.D.P)

5. Explicar el problema, precisando para cada uno de los elementos del V.D.P, sus causas inmediatas; las causas de las causas; y sus interrelaciones.

Explicación Situacional

Es una reconstrucción simplificada de los procesos causales que generan problemas. La expresión gráfica es el flujograma situacional.

Bibliografía recomendada

Matus , C. Planificación, Política y Gobierno, ILPES, 1988.

PLANIFICACION

Situación Inicial: Problema			
		Causas	Efectos
Reglas que determinan la existencia del problema	Actores involucrados Capacidades de acción	Eventos o hechos que producen	Efectos del Problema

Instrumento	III	Modelo de Gestión

Técnica: FODA[8]

a) Objetivo:

es una técnica sencilla de diagnóstico que permite analizar la situación de una unidad con el objeto de extraer conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro.

b) Procedimiento:

- *se establecen dos niveles de análisis, **situación externa** e **interna**;*
- *en el caso de la situación externa se analizan los elementos positivos que pueden influenciar en la unidad, estos son las **oportunidades** (estas pueden provenir del ámbito político, social, económico, tecnológico, etc...)*
- *también se analizan los elementos negativos que provenientes de los mismos ámbitos pueden influenciar a la unidad, estos son las **amenazas**;*
- *en el caso de la situación interna se procede del mismo modo intentando identificar las **fortalezas** y **debilidades** de la organización;*
- *de este modo se compone un cuadro como el que sigue:*

Aspectos positivos		Aspectos negativos	
fortalezas internas	oportunidades externas	debilidades internas	amenazas externas
F	O	D	A

[8]: extraída de Promoción de cooperativas y pequeñas unidades productivas dentro del sector de la economía social, O.I.T., 1991.

Técnica: CONSENSOGRAMA[1]

a) Objetivo:

Es una técnica aplicable en grupos grandes que permite apreciar el grado de consenso, asentimiento y compromiso para la acción que genera un proyecto.

b) Procedimiento:

- *informar con claridad al grupo sobre el asunto a consensuar;*
- *distribuir a cada persona papel adhesivo o una tarjeta;*
- *cada uno deberá escribir en el papel el grado de conformidad con el tema propuesto en una escala de 1 a 10;*
- *ordenar los papeles según el puntaje obtenido procurando conformar un diagrama de barras.*

c) ¿ Cuando Utilizarla ?:

Esta es una técnica apta para ser utilizada en el momento del diagnóstico y diseño del proyecto para evaluar en parte la viabilidad de la propuesta.

---

[1]: *sobre la base del Anexo III del documento del Programa Escuela Creativa - La metodología de Proyectos como instrumento de la gestión educativa - Dirección General de Escuelas de la Pcia. de Mendoza.*

M A C T O R

(análisis de las estrategias de los actores - procedimiento)

1) tablero de estrategia de actores

2) matriz de posiciones de actores-objetivos (MAO)

3) operaciones a partir de (2)

permite identificar en NUMERO DE OBJETIVOS sobre los cuales cada par de actores tienen posiciones

COINCIDENTES O DIVERGENTES

RESULTADO:

recomendaciones sobre las estrategias posibles

en relación con cada uno de los ACTORES, a fin de

VIABILIZAR EL PROGRAMA DIRECCIONAL

Juego de Actores

Es una técnica para analizar las alianzas y conflictos que son posibles entre los actores cuando confrontan sus estrategias y proyectos en determinados campos de batalla.

Instrucciones

1. Dividir al grupo de participantes en sub-grupos de aproximadamente seis personas.

2. Construir un tablero de "estrategia de actores" de forma que: a) sea un producto de la discusión en equipo, b) sea un tablero cuadrado de actores-actores, c) en cada casilla de la diagonal principal estén los objetivos, problemas y medios de acción de cada actor considerado, d) las restantes casillas contengan los medios de acción de que dispone cada actor sobre cada uno de los otros para hacer realidad sus estrategias y proyectos.

3. Identificar en el tablero de "estrategia de actores" las apuestas estratégicas (campos de batalla) y los objetivos asociados.

4. Elaborar la matriz de las posiciones de actores por objetivos (MAO=actores x objetivos) teniendo en cuenta una escala de valoración que va de -3 a +3, según el carácter fuerte, medio o débil de la oposición o concordancia de un actor

Juego de Actores

Es una técnica para analizar las alianzas y conflictos que son posibles entre los actores cuando confrontan sus estrategias y proyectos en determinados campos de batalla.

Instrucciones

respecto a cada objetivo. Ejemplo A101=3 significa que el actor número 1 está fuertemente opuesto al objetivo número uno.

5. Obtener la matriz de Alianzas y Conflictos (Actores por Actores) MAA como producto de las matrices MAO (Actores por Objetivos) por su transpuesta MOA (Objetivos por Actores). La matriz MAA nos indica, para cada pareja de actores, el número de objetivos sobre los cuales son aliados (Naij) o enemigos (Ncij). Utilizar las siguientes conversiones para el cálculo matricial MAO x MOA. Naij se obtiene por el producto matricial que tan sólo contempla los productos positivos de cada multiplicación. Ncij se obtiene por el producto matricial que tan sólo contempla los productos negativos. Ejemplo: MA2A1= +2(Naij) y -2 (Ncij), significa que el actor 2 y el actor 1 tienen la misma posición sobre dos objetivos y diferente posición sobre los otros dos.

Juego de Actores

Es una técnica para analizar las alianzas y conflictos que son posibles entre los actores cuando confrontan sus estrategias y proyectos en determinados campos de batalla.

Instrucciones

6.Elaborar la matriz de Medios de Acción Directos (MAD).La matriz MAD es un tablero (Actores por Actores) en la que la influencia potencial de un actor sobre otro se realiza sobre las siguiente escala:0=Nula, 1=Débil,2=Media y 3=Fuerte.

7.Calcular la matriz de los Medios de Acción Indirectos (MAI) obtenida de multiplicar la matriz MAD por ella misma (MAI=MADxMAD).

8.Calcular los indicadores de las relaciones de fuerza (ri) entre los actores.A partir de la dependencia indirecta (Di) y de la motricidad indirecta (Mi) obtenidas en el punto 7.

$$ri = (Mi/\Sigma Mi) * (Mi/(Mi+Di)) \; ; \; ri^{*} = ri/\Sigma ri$$

9.Multiplicar cada fila de la matriz MAO (Punto número 4) por el coeficiente ri,para obtener la matriz ponderada de las posiciones valoradas (MPV).

10. Determinar los objetivos favorecidos y los desfavorecidos,así como los actores asociados a esos objetivos.Colocarlos en orden jerárquico

Juego de Actores

Es una técnica para analizar las alianzas y conflictos que son posibles entre los actores cuando confrontan sus estrategias y proyectos en determinados campos de batalla.

Bibliografía recomendada.

Godet, M. Prospectiva y Planificación Estratégica. S.G. Ediciones S.A.

154

Técnica: DEFINAMOS LAS CONDICIONES DE EXITO[2]

a) Objetivo:
identificar las condiciones que faciliten la implementación del proyecto.

b) Procedimiento:
• partiendo de las observaciones de la etapa de análisis y de los contactos con los distintos actores sociales, confeccionar el inventario de las condiciones necesarias para la implementación del proyecto, por ejemplo:

- *percepción compartida del problema*
- *acuer$o acerca de los medios para resolverlo*
- *apoyo de las autoridades*
- *información del entorno acerca del proyecto*
- *sensibilización de los involucrados*
- *aspectos administrativos, etc...*

• convalidar este inventario con el grupo de coordinación y decidir una lista definitiva;
• definir para cada una de las condiciones los indicadores que permitirán evaluar su presencia.

c) ¿ Cuándo utilizarla ?:
en el momento de la elaboración del proyecto definitivo, antes de su implementación.

---

[2]: sobre la base de las herramientas propuestas por Pain, Abrahas en Cómo realizar un proyecto de capacitación, Ed. Granica.

Técnica: VERIFIQUEMOS LA COHERENCIA DEL PROYECTO[3]

a) Objetivos:

• verificar que el diagnóstico y el entorno son contemplados adecuadamente en la propuesta;

• garantizar la coherencia interna de la propuesta;

• detectar las incoherencias y encontrar las soluciones a tiempo.

b) Procedimiento:

• confeccionar dos cuadros de doble entrada, uno referido a la ***coherencia interna*** *y el otro a la* ***coherencia entre el proyecto y el entorno****. Para el primero se requiere que en ambos ejes (horizontal y vertical) se ubiquen los principales aspectos del proyecto (objetivos, duración, contenido, etc..; en el otro cuadro se coloca en uno de los ejes los mismos aspectos del proyecto señalados en el cuadro anterior, y en el otro eje se ubican aspectos sobresalientes del entorno en que se desarrollará el proyecto.*

• valorar en cada uno de los casilleros la coherencia entre los aspectos que lo determinan, en una escala de: ***total, parcial*** *o* ***nula****;*

• la apreciación de ***parcial*** *obliga a una reflexión sobre los medios para alcanzar mayor coherencia;*

• la apreciación de ***nula*** *es un indicador de peligro para el éxito del proyecto;*

• una vez analizado cada uno de los casilleros conviene proceder a generar: modificaciones parciales para aumentar la coherencia, cambios para evitar las incoherencias, refor-

---

[3]: Pain, Abraham. op. cit.

mulaciones y ajustes, y verificaciones y ajustes de la estructura del proyecto.

c) ¿ Cuándo utilizarla? :

se recomienda su utilización luego de haber redactado el primer borrador completo del proyecto y cada vez que aparezcan desacuerdos entre los involucrados.

d) Limitaciones:

las principales limitaciones derivan del grado de participación de los protagonistas y a la precisión requeridas para el análisis.

Técnica: VERIFIQUEMOS LA PRESENCIA DE LAS CONDICIONES DE EXITO[4]

a) Objetivos:

• verificar que estén dadas las condiciones que faciliten la implementación;

• adoptar las medidas requeridas para obtener las condiciones necesarias;

• verificar en qué grado están involucrados los protagonistas.

b) Procedimiento:

*• retomar las condiciones de éxito establecidas a parir de la técnica **definamos las condiciones de éxito;***

• elaborar un cuadro de doble entrada en el que se crucen estos aspectos con una valoración del grado de cumplimiento observado en función de los indicadores definidos en la elaboración del proyecto;

*• la apreciación **nulo** determina un severo riesgo para el éxito del proyecto, en tanto que **parcial** son alertas importantes para la búsqueda soluciones o reorientaciones del proyecto.*

c) ¿Cuándo utilizarla?:

Antes de la implementación de las acciones en el terreno.

---

[4]: Pain, Abraham. op. cit.

Técnica: EL GRUPO DE SEGUIMIENTO[5]

a) Objetivos:

• organizar la comunicación entre el equipo de coordinación y los beneficiarios del proyecto;

• implicar a los funcionarios en el desarrollo del proyecto y en sus resultados;

• disponer, durante la implementación del proyecto, de retorno de información proveniente del terreno.

b) Procedimiento:

• reunir periódicamente, en fechas previstas con anterioridad, a los grupos de coordinación, seguimiento y funcionarios responsables;

• establecer un orden del día de la reunión que incluya: intercambio de información y análisis de los medios que se van a movilizar para el logro de los objetivos del proyecto;

• elaborar un informe conteniendo las decisiones que se tomaron.

c) ¿ Cuándo utilizarla ?

periódicamente, luego de cada acción significativa dentro del proyecto.

d) Limitaciones:

• la obtención de un clima de diálogo y de análisis entre los participantes.

---

[5]: Pain, Abraham. op. cit.

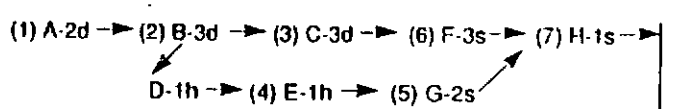
Técnica: ORGANICEMOS LA IMPLEMENTACION[6]

a) Objetivos:

- *detectar los puntos estratégicos en un proyecto;*
- *prever la sucesión de etapas en función de la dependencia de las diferentes operaciones ;*
- *establecer un camino crítico que permite alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible.*

b) Procedimiento:

- *elaborar una lista de tareas o acciones que se desarrollarán atendiendo a la homogeneidad del nivel de detalle de cada una de las tareas;*
- *clasificar las tareas por orden cronológico, e identificarlas con un número o una letra, por ejemplo;*
- *elaborar un cuadro de análisis, o sea un cuadro de doble entrada con tantas líneas como tareas y cuatro columnas: código de identificación de las tareas, nombre de la tarea, duración prevista y código de la tarea que se resulta un requisito para la identificada;*
- *elaborar el camino crítico, o sea en un gráfico que represente el desarrollo del tiempo en el que se señalan con flechas cada una de las tareas a realizar, determinándose así la superposición y la administración del tiempo.*
- *se grafica del siguiente modo:*



El camino crítico pasa por las etapas 1, 2, 3, 6, 7. Las tareas E y F se desarrollan paralelamente a C y G.

[6]: Pain, Abrham. op. cit.

Técnica: QUIEN HACE QUE[7]

a) Objetivos:

- *garantizar la implementación del proyecto;*
- *herramienta de control para garantizar el seguimiento.*

b) Procedimiento:

- *elaborar una lista de todas las acciones o tareas de cada etapa del camino crítico;*
- *confeccionar un cuadro de este tipo y registrar la información pertinente:*

Tareas	*Responsable ejecución*	*Plazos*	*Observaciones*
1.			
2.			

- *la información registrada en* ***observaciones*** *brinda elementos para reajustes.*

c) ¿Cuándo utilizarla?

- *en el trabajo previo a la implementación;*
- *como elemento básico para el seguimiento.*

[7] Pain, Abraham, op. cit.