

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION

**SECRETARIA DE
PROGRAMACION Y EVALUACION EDUCATIVA**

PROGRAMA

ESTUDIO DE COSTOS DEL SISTEMA EDUCATIVO

**LOS INCENTIVOS MONETARIOS A LAS ESCUELAS :
POSIBILIDADES, LÍMITES Y DESAFÍOS DEL
PROGRAMA ESCUELA CREATIVA**

ALEJANDRO MORDECHOWICZ

ATILO MARCON

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE LA NACIÓN

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

PROGRAMA
ESTUDIO DE COSTOS DEL SISTEMA EDUCATIVO

**LOS INCENTIVOS MONETARIOS A LAS ESCUELAS:
POSIBILIDADES, LÍMITES Y DESAFÍOS DEL
PROGRAMA ESCUELA CREATIVA**

ALEJANDRO MORDUCHOWICZ

ATILIO MARCÓN

Agosto de 1997

SUMARIO EJECUTIVO

Durante los últimos años se ha ido desarrollando una corriente conceptual favorable al estímulo a grupos docentes o escuelas que logran alcanzar determinados objetivos o que llevan adelante proyectos institucionales. En nuestro país, la Provincia de Mendoza ha venido promoviendo procesos dentro de las escuelas desde el año 1992. El Programa Escuela Creativa -responsable de la gestión de esta experiencia- constituye un ejemplo del funcionamiento de este tipo de esquemas innovadores en la gestión de políticas educativas.

En este trabajo se reseña su historia, funcionamiento y formas de evaluación a los establecimientos que se presentan y participan del Programa. Asimismo, se reflexiona sobre la necesidad de emprender una evaluación de impacto aún cuando se reconoce la dificultad de esta tarea (poco programas de esta naturaleza la realizan). Además, se discuten los riesgos y desafíos que presenta la gestión de incentivos a las escuelas en relación al vínculo entre los proyectos educativos institucionales y su financiamiento.

Agradecimiento especial:

A las autoridades educativas de la Provincia de Mendoza que facilitaron y prestaron desde el inicio todo su apoyo al desarrollo de este trabajo.

En particular deseamos agradecer a los profesores Eusebio Duarte, Velia Fontán y, muy especialmente, a Margarita Sgobba que nos brindaron parte de su tiempo para responder y aclarar pacientemente todos nuestros interrogantes. Como es natural, la responsabilidad por las opiniones vertidas y los posibles desaciertos es enteramente nuestra.

INTRODUCCIÓN

Las escuelas, como todas las organizaciones, requieren de recursos para llevar adelante sus actividades. En nuestro país, básicamente, son provistos y solventados en forma directa por las administraciones centrales de los respectivos sistemas educativos. Por ejemplo, en función de parámetros físicos y pedagógicos, se definen las llamadas Plantas Orgánicas Funcionales (POF) que indican el límite máximo de maestros de grado, personal de dirección, etc. que pueden incorporar los establecimientos. Para cada provincia, las cantidades y combinaciones determinadas constituyen estándares que deben ser respetados y aplicados en forma pareja y similar. En cuanto a la disponibilidad y reposición de los recursos materiales (desde tizas hasta equipamiento informático, etc.), dependen, también, de las decisiones adoptadas a nivel central y las escuelas pueden diferir en su cantidad pero no en su variedad.

Las únicas posibilidades de diferenciación residen en la participación de la comunidad -principalmente a través de las cooperadoras- y, como es sabido, son muy limitadas: en general se encuentran circunscriptas a tareas de mantenimiento, de ayudas escolares y, en última instancia, éstas actividades dependen en gran medida de su capacidad económica. Además, dado que su cobertura responde a la atención de necesidades básicas de la población e infraestructura escolar, los bienes y servicios que facilitan no se encuentran vinculados a actividades educativas propiamente dichas.

Este tipo de organización uniforme se correspondía con un modelo según el cual la igualdad de oportunidades se garantizaría con la homogeneidad en la prestación de servicios. En otras palabras, se trataba de asegurar la *igualdad de partida* creyendo que ésta era condición necesaria y suficiente para la *igualdad de llegada*. La validez de esta concepción -al menos para los tiempos actuales-, ha comenzado a ser cuestionada últimamente. En forma paralela, ha sido creciente la percepción de que las escuelas deben desarrollar sus propios Proyectos Educativos Institucionales (PEI) en función de sus objetivos y características particulares. Este diagnóstico no es ajeno a la crisis del modelo hasta ahora vigente y es concordante con la necesidad de adecuar el proceso de enseñanza a las especificidades de la demanda y la oferta de cada escuela.

Sin embargo, en un contexto de uniformidad como el prevaleciente, las posibilidades de diferenciación residen esencialmente en el compromiso -totalmente voluntario- impreso por los distintos actores en su trabajo. La percepción de que al interior de las escuelas se estaba manifestando este esfuerzo, llevó a que desde los niveles de decisión de política educativa comenzara a evaluarse la pertinencia de potenciar la prosecución de proyectos institucionales, principalmente con recursos financieros y asistencia técnica.

Así, en los últimos años se ha ido desarrollando una corriente a favor del estímulo a grupos de docentes o escuelas que logran alcanzar objetivos educativos previamente determinados tales como mejoras en los rendimientos en las pruebas de aprendizaje, disminución del ausentismo de los alumnos, de los docentes, desarrollo de proyectos escolares, etc. En nuestro país, ajenas al análisis teórico-conceptual que se estaba gestando en otros sistemas educativos, varias provincias comenzaron a impulsar procesos similares de apoyo y promoción de gestiones innovadoras en las escuelas.

Una de ellas es la de Mendoza y este trabajo tiene por principal objetivo la reseña de la experiencia del Programa Escuela Creativa que está llevando adelante desde hace un lustro. Ahora bien, el estado del arte actual en la investigación y evaluación de los incentivos a las escuelas en general poco puede aportar todavía a la comprensión de sus verdaderos resultados. Así, la ausencia de una evaluación sistemática de los programas de estímulos a las iniciativas innovadoras institucionales en los distintos sistemas educativos -no sólo en el nuestro- ha derivado en una notable escasez de elementos de juicio sobre sus efectos. Por eso, en esta materia, todavía hay más conjetura que evidencia empírica.

Estas consideraciones explican y justifican la cautela con que decidimos encarar el trabajo: no se trata de un análisis exhaustivo de la experiencia ni, mucho menos, una evaluación de procesos ni de impactos. Lejos de ello, el repaso de sus ingredientes más relevantes -su historia, modalidad de gestión, etc.- constituye la *excusa* para reflexionar alrededor de los elementos positivos que se pueden apreciar a priori y de las dificultades, desafíos e interrogantes que se presentan y que deberían ser materia de una mayor profundización en el futuro.

A estos efectos, la primera parte del trabajo consta de tres capítulos en los que se tratan la evolución del Programa, la organización y gestión del mismo y las modalidades de evaluación llevadas a cabo por la administración central. En la segunda parte, el cuarto y último capítulo, se discuten algunos aspectos conceptuales de los sistemas de incentivos a las escuelas en general y, en ese contexto, se aborda una valoración preliminar de Escuela Creativa como innovación en la promoción de proyectos institucionales al interior de las escuelas que amerita considerar a este tipo de propuestas como una alternativa a incorporar en la agenda de las reformas educativas.

I. UN RECORRIDO POR LA HISTORIA DEL PROGRAMA

Los antecedentes del Programa Escuela Creativa, deben buscarse en un conjunto de hechos y experiencias positivas de gestión institucional en la Provincia de Mendoza. Entre ellas cabe mencionar una experiencia diseñada e implementada en el área de la Enseñanza Media durante 1990, considerada como una iniciativa fundante del Programa actual. La misma consistió en otorgar dos horas cátedra por división, hasta un máximo de cuarenta horas cátedra por escuela, para que se destinaran a la elaboración y puesta en marcha de un proyecto educativo innovador. Las instituciones que participaron lo hicieron voluntariamente, presentando su proyecto a un jurado de Supervisores que lo evaluó y elevó a la Dirección de Enseñanza Media. Como resultado de la aprobación del proyecto, las escuelas recibieron un financiamiento a través del pago en horas cátedra destinadas a los docentes o directivos del establecimiento que estuvieran involucrados en el mismo.

La evaluación positiva de esta experiencia llevó a los responsables de la política educativa de Mendoza a la idea de trasladarla a los otros niveles de enseñanza del sistema. Los aspectos favorables que se visualizaron en su momento fueron, entre otros, el reconocimiento de la potencialidad existente en los docentes para diseñar a nivel institucional proyectos educativos innovadores y el estímulo económico que significó poder disponer de un plus de horas cátedras que compensaba el mayor trabajo que demandaba el diseño y puesta en marcha de un proyecto innovador.

Por otro lado, el seguimiento y la evaluación del conjunto de las escuelas del sistema educativo provincial, realizado por los Supervisores y distintos funcionarios del nivel central, puso de manifiesto que determinadas escuelas, articulando iniciativas en el plano curricular, organizacional y técnico, habían logrado disminuir los efectos negativos de factores de orden exógeno o endógenos y habían alcanzado logros de aprendizaje y promoción en niveles aceptables en relación a otras escuelas con poblaciones escolares y necesidades semejantes.

Al mismo tiempo, se evaluaba la importancia de los proyectos de desarrollo institucional y que llevaban adelante las escuelas como una herramienta útil y positiva para el mejoramiento de la gestión y la calidad de la oferta educativa del sistema en su totalidad. Es en ese contexto que se decidió estimular y reconocer las iniciativas institucionales orientadas hacia el diseño, planificación e implementación de proyectos de mejoramiento educativo originados en los propios establecimientos.

Para eso se decidió realizar un “Concurso de Proyectos Institucionales en Ejecución” en el que cada escuela participó voluntariamente. La convocatoria fue publicada en los diarios provinciales el 14 de setiembre de 1992 y llegó por una circular a las instituciones educativas. En ella se priorizaban los proyectos institucionales orientados a mejorar los resultados de los aprendizajes en las áreas fundamentales: matemática, lengua y ciencias;

a enriquecer la oferta educativa: educación tecnológica, informática, capacitación laboral, micro-emprendimientos, etc. o a apoyar a los alumnos en sus problemáticas socio-afectivas y de aprendizaje.

La presentación de proyectos se cumplió de acuerdo a un cronograma preestablecido. Las escuelas que decidieron participar elevaron su proyecto a la Supervisión Seccional. Se realizaron dos instancias de selección, la primera fue a nivel departamental y luego, la selección final estuvo a cargo de una Comisión Evaluadora Provincial organizada e integrada por los mismos supervisores del sistema. Los proyectos en marcha que obtuvieron una evaluación positiva recibieron un premio estímulo de \$ 1 .000.

Sobre un total de 127 escuelas existentes en el área de Enseñanza Media, en esta primera convocatoria participaron 56 instituciones, presentando 87 proyectos. Fueron premiados 26. Por su parte, en el área de la Dirección de Enseñanza Inicial y Primaria, de las 711 escuelas públicas pertenecientes a este nivel, participaron 362 (50,9 %) presentando 443 proyectos. De ese total, 96 proyectos resultaron premiados (21,6%).

Junto al relevamiento de datos globales de carácter cuantitativo, desde el nivel central del sistema educativo se realizó un análisis cualitativo de los pasos seguidos en la implementación de esta experiencia y de la formulación de los proyectos participantes. También se convocó, en distintas reuniones de evaluación, a los miembros del Jurado Provincial y a los Supervisores General y Regionales. Esta mirada reflexiva les permitió establecer los puntos débiles de la convocatoria y los logros concretados¹, alcanzando un conocimiento mayor sobre la realidad institucional en la que hecharía raíces el futuro Programa Escuela Creativa. Se analizaron dos ejes fundamentales: la modalidad de implementación elegida y el proceso de diseño y formulación de los proyectos a nivel escuela. Veamos sintéticamente los principales resultados de este análisis:

En relación a la modalidad de implementación instrumentada desde el nivel central del sistema educativo provincial, las dificultades más importantes fueron tres y residían en: a) el déficit de comunicación interna del sistema, lo que obstaculizó la circulación de información; b) en la grilla de evaluación de los proyectos presentados y la insuficiente capacitación del Jurado y; c) en el manejo de tiempos muy ajustados para la ejecución del cronograma previsto.

Con respecto a la formulación de los proyectos que presentó cada escuela, se detectaron las siguientes dificultades: falencias en la etapa de diagnóstico de la situación educativa que dificultaron la focalización de problemas y su definición; formulación muy general y amplia de los objetivos; ausencia de metas que orientasen el desarrollo de los proyectos y su evaluación; descripción poco clara de las actividades desarrolladas; ausencia del modo de organizar los recursos materiales y humanos de que disponen las escuelas para optimizarlos en función de las exigencias de los proyectos y limitaciones en las propuestas de seguimiento sistemático y de evaluación final.

¹ Ver Documento *Informe sobre Primera Etapa del PEC* pág 54 a 56, diciembre 1992.

A pesar de la presencia de estas dificultades, se registró un saldo favorable que permitió ver con optimismo el futuro de esta iniciativa. Entre los logros alcanzados pueden mencionarse: a) la movilización y adhesión a la convocatoria por parte de las distintas comunidades educativas evidenciadas en el alto grado de participación; b) el trabajo por proyectos se presentó como una instancia positiva de aprendizaje institucional y profesional para aquellas escuelas y docentes involucrados; c) la posibilidad que ofreció a los supervisores de tener una visión global del funcionamiento de las escuelas, conocer las distintas estrategias y modos de abordar la solución de problemas comunes y visualizar logros y dificultades técnicas existentes a tener en cuenta al programar el asesoramiento futuro y; d) la realización de un relevamiento de experiencias exitosas en los distintos departamentos y zonas de supervisión.

Esta etapa preliminar en el desarrollo del Programa Escuela Creativa resultó útil a manera de diagnóstico para determinar el grado de madurez existente en las instituciones educativas con respecto a la capacidad de diseñar, ejecutar y evaluar proyectos educativos que se orientasen al mejoramiento del propio sistema de enseñanza y del ambiente de los aprendizajes de sus alumnos.

Tal como se sostiene en los fundamentos del Programa Escuela Creativa, la provincia buscaba impulsar un proceso de mejoramiento continuo de la oferta educativa generado a partir de la instauración de un nuevo modo de relación descentralizado entre las escuelas y el Estado provincial. El mismo asigna a la Administración Central la responsabilidad de aportar herramientas y alentar procesos para potenciar y capitalizar las experiencias educativas institucionales. Por lo tanto, uno de los ejes centrales de la política educativa fue el fortalecimiento de la institución escolar, basado en su capacidad técnica y de organización de nuevas modalidades de gestión y administración.

Si la gestión pedagógica de las escuelas se vio favorecida por la implementación de proyectos de carácter institucional, el nivel central del sistema educativo mendocino se proponía impulsar y estimular a las escuelas que se encontrasen comprometidas en este camino.

Es en este contexto que tiene sentido el primer paso dado en el lanzamiento del Programa Escuela Creativa: conocer qué y cómo se estaba haciendo en materia de proyectos institucionales participativos. Esto les permitiría, entre otras cosas, identificar logros y dificultades técnicas existentes que deberían ser tenidas en cuenta al momento de programar el asesoramiento futuro.

De esta manera, en el año 1992, comenzó a tomar forma el llamado ‘Programa Escuela Creativa. Financiamiento y Apoyo Técnico de Proyectos Institucionales de Mejoramiento Educativo’. En esta primera etapa merecen destacarse dos aspectos: por una lado, el apoyo político desde la gestión del gobierno provincial a la iniciativa de la Dirección General de Escuelas y, por el otro, pero como una consecuencia directa de lo anterior, la

decisión de premiar con \$ 1.000, a todos los proyectos que obtuvieran una evaluación positiva.

En las distintas entrevistas a los gestores y responsables del Programa Escuela Creativa se mencionó siempre el apoyo político que el gobierno provincial ofreció desde un principio a esta iniciativa. Un apoyo que no se tradujo sólo en un espacio para la toma de decisiones y la puesta en marcha de ideas innovadoras sino para respaldar la misma con el financiamiento necesario.

La Convocatoria del 14 de setiembre de 1992 tenía prevista una segunda etapa a desarrollarse durante el año 1993 bajo el nombre “Concurso de Proyectos Institucionales con financiamiento y apoyo técnico”. El cronograma establecido proponía que cada escuela que decidiera participar debía elaborar el proyecto entre diciembre de 1992 y marzo de 1993; presentarlo a nivel departamental para una selección durante la primera quincena de abril para que en la segunda quincena de ese mes se pudiera realizar la selección a nivel provincial.

La segunda etapa de esta primer convocatoria se ajustó y organizó en función de las necesidades detectadas en el balance del año 1992. Una de ellas, tal como señalamos con anterioridad, se relacionaba con la formulación de proyectos: dificultades en el diagnóstico de la realidad escolar, planteo muy general de objetivos, descripción poco clara de las actividades a realizar.

Por eso, el año 1993 se inició con un trabajo de capacitación, bajo la forma de talleres, de supervisores y directivos de todos los niveles de enseñanza del sistema en la formulación de proyectos institucionales. La misma fue de carácter obligatorio, independientemente del hecho de que se participara o no en el Programa Escuela Creativa. Para esa capacitación se contó, fundamentalmente, con la elaboración y difusión del documento “La Metodología de Proyectos como Instrumento de la Gestión Educativa”, publicado en febrero de ese año por la Dirección General de Escuelas. En la nota de presentación dirigida a los directores puede leerse:

‘Hemos concluido la primera etapa. Es evidente que en las escuelas existe la práctica de formular proyectos y, sin duda, válida en lo esencial. Una primera evaluación del Programa pone, sin embargo, de manifiesto algunas falencias que es posible subsanar; a ello apunta este documento que, además, se hace para normalizar la información que se envía a la Dirección General de Escuelas a fin de que el intercambio entre orientación -proyecto escolar- aprobación, responda a los mismos códigos y, de este modo, resulte más efectivo.’²

²Documento *La metodología de Proyectos como un Instrumento de la Gestión Educativa, Programa Escuela Creativa*, Mendoza, febrero de 1993.

Junto a este documento aparecieron otros tales como la Circular N°6 que explicitaba el rol del Supervisor en relación al Programa Escuela Creativa; un anexo complementario del documento sobre metodología, "El dato desde la perspectiva cuantitativa"; la segunda grilla de Evaluación para la selección de proyectos que corrigió a la anterior; 'Bases para una propuesta de evaluación de seguimiento de proyectos' y las "Orientaciones generales" para la conformación de los jurados departamentales y provinciales que determinarían los proyectos ganadores del financiamiento.

Nuevamente, al concluir el segundo año del Programa Escuela Creativa, la Dirección de Educación Inicial y Primaria realizó un relevamiento de datos generales sobre la marcha del Programa en este nivel. Los datos básicos nos hablan de un sensible aumento en el número de escuelas participantes, 476 (362 en 1992) y en los proyectos financiados, 240 (96 en 1992). En cuanto al área de Enseñanza Media, el incremento en términos relativos fue más significativo aún: se presentaron 83 escuelas (56 en el año anterior) y se financiaron 52 proyectos (exactamente el doble que en 1992).

Por otro lado, a través de reuniones con supervisores y directores de las escuelas participantes, se realizó una evaluación de la etapa de formulación y ejecución de los proyectos y se puntualizaron un conjunto de demandas para el año 1994.

Con respecto a la formulación de los proyectos institucionales, volvieron a hacerse evidentes las dificultades en las escuelas, en el diagnóstico, el planteo del problema sobre el que se trabajará y el establecimiento de los objetivos. Sin duda, el diseño de un proyecto implica el despliegue de una mirada distinta sobre la realidad educativa cotidiana de cada institución: es necesario identificar el problema, determinar su relevancia, plantear objetivos que orienten la selección de actividades y recursos hacia la solución del mismo. Además, fundamentalmente, es necesario que todos los actores institucionales se encuentren involucrados de algún modo en el proyecto (es decir, independientemente de su grado de participación final en el mismo).

Si bien, como ya señalamos al comienzo, existía una experiencia positiva en relación al trabajo con proyectos institucionales, la práctica del diseño, puesta en marcha y evaluación de los mismos no estaba ni lo suficientemente extendida ni con la necesaria profundización que ahora exigía el Programa Escuela Creativa. No obstante, la estrategia elegida de ofrecer una capacitación de carácter general y la elaboración y difusión de un documento sobre la metodología de proyectos no permitió contemplar las particularidades de cada institución, pudo ser suficiente para compensar los déficits detectados.

En función de estas dificultades los supervisores, directivos y docentes comprometidos con el Programa Escuela Creativa demandaron apoyo técnico antes y durante la etapa de formulación del proyecto. Interesaba, especialmente, un asesoramiento que apuntara a subsanar las falencias detectadas en relación al diagnóstico de la situación educativa de cada escuela, la definición del o los problemas a abordar, el planteamiento de alternativas

posibles y su adecuada selección y la formulación de metas y objetivos orientadores de las acciones a desplegar. También una asistencia técnica que los ayudara a lograr una mayor integralidad del proyecto con el resto de las actividades pedagógicas de la escuela y una mayor participación de todos los actores institucionales en las etapas de su formulación y desarrollo. Por último, pero no menos importante, solicitaron asesoramiento técnico sobre cálculo de costos y administración de recursos, tal vez uno de los aspectos más alejados de las prácticas habituales de gestión institucional.

Más allá de estas dificultades, y según la percepción de los docentes participantes, se vislumbra un “avance en el desarrollo de procesos autogestionarios que le requieren a la escuela en cuanto a analizar sus problemas, administrar los recursos, seleccionar el personal y autoevaluar sus logros³”.

El año terminó con la Resolución N° 2584 del 31 de diciembre de 1993. A través de sus cinco artículos se resolvió instituir en la gestión de la Dirección General de Escuelas el Programa Escuela Creativa, establecer que los Proyectos presentados por las escuelas apuntasen a concretar los objetivos de la política educativa provincial, encargar a la Dirección Adjunta Técnico Pedagógica la elaboración de las bases y procedimientos de cada convocatoria en conjunto con las direcciones de línea y asignar a la Dirección de Administración la gestión del financiamiento, la determinación de los montos a pagar por cada proyecto aprobado y el asesoramiento y control en la utilización de los fondos destinados a cada uno.

En función de las demandas planteadas por directivos y docentes participantes en el Programa, durante octubre y noviembre de 1994, la Dirección de Enseñanza Media realizó nuevamente, en el marco del Programa Escuela Creativa, diez talleres de perfeccionamiento docente en Formulación de Proyectos desde la perspectiva de la planificación estratégica. El momento elegido para la realización de los mismos se articulaba con la proximidad de los tiempos de elaboración de los proyectos para presentar en la convocatoria del año 1995.

Estos talleres se distribuyeron en las cinco zonas en las que se divide geográficamente la provincia de Mendoza. El eje central de la capacitación apuntaba a adquirir fundamentos teóricos y prácticos sobre el diseño, formulación e implementación de proyectos pedagógicos innovadores a nivel escuela. Asistieron a estos talleres un directivo y un docente por escuela, independientemente de que su institución aceptara o no la convocatoria del Programa Escuela Creativa. Por otro lado, el personal docente de las escuelas con tradición y éxito en su participación en este Programa actuaron en el rol de monitores, aportando su experiencia y capacidad a sus colegas.

³ Documento *Informe sobre segunda etapa del PEC*, Dirección de Educación Inicial y Primaria, pág. 38, Mendoza, 1993.

La evaluación de esta oferta de capacitación desde la percepción de los docentes asistentes se realizó a través de dos preguntas abiertas que eran contestadas por ellos al finalizar cada encuentro⁴:

- “1. ¿Ha visto satisfechas sus expectativas en este taller? ¿Cuáles?
2. ¿Qué sugerencias u observaciones acerca de aspectos teóricos y metodológicos deberían tenerse en cuenta en los talleres?”.

Sobre un total de 84 encuestados, el 48% afirmó haber visto satisfechas sus expectativas con respecto al eje central del curso: la formulación de proyectos. Con respecto al señalamiento de factores que actuaron como obstaculizadores del aprovechamiento de cada taller se indicaron con mayor frecuencia los siguientes: poco tiempo para la producción⁵, dificultades para realizar las tareas y para entender el vocabulario técnico. Finalmente, los participantes sugirieron, entre otras cosas:

“organizar talleres al iniciar el ciclo o en agosto, con más horas; presentar un proyecto para aprobar; ejemplificar mas el desarrollo teórico; aplicar metodologías de proyectos más sencillos.”

La expresión de estas necesidades por parte de los docentes puso de manifiesto las falencias y los ajustes que debieron realizarse en las prácticas institucionales de planificación de proyectos para dar satisfacción a las exigencias que planteaba este Programa.

También en el mes de noviembre de 1994, la Dirección de Enseñanza Media convocó a las escuelas cuyos proyectos habían obtenido la financiación, a unas Jornadas de Intercambio de Experiencias Educativas (IEE). La evaluación de estos encuentros, realizada por los responsables del Programa Escuela Creativa para este nivel de la enseñanza, arrojó los siguientes conclusiones⁶:

"La ventaja mas sobresaliente del uso de este tipo de experiencias es la de generar procesos de reflexión al alcance de los grupos participantes, en tomo a la marcha del programa. Desde esta perspectiva hemos utilizado la información a través del desarrollo de dos hipótesis evaluativas: 1 - El IEE permitiría compartir vivencias e intercambiar opiniones, metodologías, estrategias y soluciones a diversos problemas similares. 2 - El IEE permitiría visualizar en qué medida la metodología de proyecto se constituye en un instrumento indispensable en el proceso de transformación de la gestión

⁴Documento Nota N°2/95, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media, 24 de abril de 1995.

⁵Cabe señalar que ésta es una constante de las observaciones que realizan los docentes, etc., en distintos ámbitos. Nunca está claro cuanto hay de percepción y cuánto de realidad. No obstante, debería comenzar a insistirse que los recursos temporales, como los monetarios, también son escasos.

⁶Documento Nota N°2/95, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media, 24 de abril de 1995.

educativa. Los datos relevados permiten visualizar la marcha del P.E.C. en cuanto a la viabilidad de producir cambios en la institución y fortalecer la capacidad de autogestión y la responsabilidad en el manejo de los recursos. Evaluarlos requiere, necesariamente, incluir información referida al funcionamiento de los proyectos en cada escuela y al modo y grado en que se cumplen sus objetivos en relación a los del P.E.C.”

Los datos básicos de 1994 indican que de las 137 escuelas del área de Enseñanza Media, se presentaron al Programa Escuela Creativa 94 con igual cantidad de proyectos y obtuvieron financiamiento 64 proyectos correspondientes a 64 escuelas. Por su parte, en el área de Enseñanza Inicial y Primaria participaron 525 escuelas de un total de 719. Estas escuelas, muchas de ellas asociadas para concretar una misma propuesta, presentaron 399 proyectos y fueron financiados 326.

Las distintas Comisiones Evaluadoras analizaron estos resultados como positivos para el Programa Escuela Creativa. En tal sentido, conjeturaban que el aumento en la cantidad de proyectos que lograban su financiamiento era un indicador de mayor calidad en los procesos de gestión institucional que el Programa impulsaba. (Esta apreciación final es producto del análisis realizado sobre la formulación de los proyectos presentados por las distintas escuelas y de los informes de monitoreo seccional).

Al igual que en años anteriores, la Dirección de Enseñanza Inicial y Primaria convocó a reuniones a los Supervisores y sus consejos a una evaluación general del Programa. Las conclusiones hicieron evidente la presencia de dificultades reiteradas en aquellas escuelas que se presentaban por primera vez y no tenían antecedentes de haber elaborado proyectos en convocatorias anteriores: diagnósticos con alto grado de generalidad que no contribuían a una identificación clara del problema a abordar; formulación confusa de objetivos, metas y actividades; escasa optimización de los propios recursos y pertinencia de los recursos seleccionados para solicitar financiamiento; falta de integración de los proyectos a la planificación institucional. Con respecto a la etapa de ejecución, se señalaron como dificultades la poca articulación entre el tiempo en el que se recibe el financiamiento y el momento en el que se debe contratar al personal, por un lado, y la manifestación de conflictos, en algunas instituciones, relacionados a la falta de apoyo y compromiso de algunos miembros del personal hacia el proyecto presentado.

Dejando de lado estas dificultades, y haciendo la salvedad de que las mismas no correspondían a la mayoría de las escuelas, se señala como logro fundamental de esta etapa (1994), la evidencia de que un modelo de gestión centrado en la escuela y que considere a ésta como el ámbito privilegiado de la toma de decisiones relacionadas con el mejoramiento educativo en los aprendizajes de los alumnos, permite la apertura de la institución a las demandas específicas de su comunidad y su contexto social, favorece la respuesta a las mismas a través de una mayor racionalidad en los procesos y un aumento de la responsabilidad por los resultados.

En el año 1995, dentro del área de Enseñanza Inicial y Primaria, participaron del Programa 681 escuelas sobre un total de 719, es decir, la participación llegó a un 95 %. Los proyectos presentados, individuales o compartidos por más de una institución, alcanzaron el número de 501 de los cuales 443 obtuvieron financiamiento. Las temáticas abordadas en los proyectos financiados fueron las siguientes: mejoramiento de los aprendizajes en las áreas de lengua, ciencias, matemática y propuestas innovadoras corresponden a 221 proyectos (50 %); enriquecimiento de la oferta educativa con actividades expresivas, informática o trabajo está presente en 135 proyectos (30 %); y apoyo a problemas socio-afectivos en lo que respecta a asistencia social, apoyo en recuperación, gabinete psicopedagógico y articulación abarca a un total de 87 proyectos (20 %).

Durante el mismo año, en la Dirección de Enseñanza Media se presentaron al Programa Escuela Creativa 95 escuelas sobre un total de 146 (el 73 %). Se postularon a evaluación 106 proyectos y 101 fueron financiados. Estos últimos abordaron las siguientes prioridades: desarrollar aprendizajes básicos (34%); enriquecer la oferta educativa (60%) y apoyar a los alumnos en su problemática socio-afectiva y de aprendizaje (6%).

Finalizado el año 1995, la Dirección de Educación Inicial y Primaria convocó a maestros de grado, directores y supervisores a un Encuentro Provincial del Programa. El objetivo era recepcionar de todas las escuelas convocadas ideas y aportes que apuntaran hacia la profundización del Programa y a su convocatoria para el año 1996.

La jornada se organizó a través del trabajo colectivo de los actores participantes del Programa agrupados por cargo: maestros de grado, directores, supervisores. Los ejes de trabajo eran los siguientes: 1. la significación que tuvo para la institución participar en el Programa Escuela Creativa; 2. la intencionalidad del Programa Escuela Creativa en el marco de la política educativa provincial; 3. fortalezas y debilidades del Programa Escuela Creativa; 4. fortalezas y debilidades del Proyecto considerado como herramienta de trabajo y como motor de cambio en las prácticas institucionales. De esta manera, se realizó el análisis del Programa desde la percepción de los actores institucionales involucrados. Finalmente, se sistematizó un conjunto de aportes para la convocatoria del Programa en 1996.

El año 1995 concluyó con la redacción de uno de los documentos más importantes del Programa Escuela Creativa, la Resolución N° 1744 del 4 de diciembre de 1995. Este documento es el resultado del trabajo de distintas comisiones correspondientes a los diferentes niveles del sistema educativo mendocino.

Esta Resolución, de la que hablaremos con detalle más adelante, cuenta con diez anexos en los que se detalla el marco conceptual del Programa., las bases y procedimientos generales para la presentación de proyectos, las condiciones y prioridades para cada nivel (inicial y primario, media, especial, permanente, privada.), el cronograma, el modelo de la ficha de inscripción y el formulario para la presentación de los proyectos.

Este es, sin duda, el documento que marca un hito en la historia del Programa Escuela Creativa. En él se explicitan un conjunto de ideas y supuestos teóricos básicos que, si bien algunos ya estaban presentes en documentos anteriores, otros se introdujeron en respuesta a demandas y necesidades que se fueron detectando durante la marcha. También se ordenaron las bases y condiciones generales para la participación en el Programa y se establecieron una serie de condiciones y prioridades específicas para cada nivel del sistema educativo provincial que son el resultado de la experiencia recogida en la implementación del mismo desde el año 1992.

Tal vez sea ésta una de las características más sobresalientes de la historia del Programa Escuela Creativa hasta el año 1995: su construcción y diseño como el resultado de las respuestas a las demandas y necesidades que, año tras año, se encontraban en su implementación.

Otros documentos que acompañan a la Convocatoria para el año 1996 son, en el Nivel Inicial y de Educación General Básica, la Guía Metodológica para el Coordinador del Proyecto, las Orientaciones Generales para las Comisiones Evaluadoras Regionales y, para todos los niveles, la Guía para la Gestión Administrativa-Contable.

A esta última Convocatoria, dentro del área de la Dirección de Enseñanza Media, se presentaron 103 escuelas sobre un total de 149. Concuraron 140 proyectos de los cuales 109 obtuvieron financiación. A este número hay que sumarle 3 proyectos financiados de escuelas de gestión privada no aranceladas; posibilidad que recién se ofreció con la firma de la Resolución N° 1744.

Las temáticas abordadas fueron: 1. resolución de problemas relacionados con la capacidad de la escuela para mejorar los niveles de retención y promoción de alumnos, optimización de nuevas prácticas pedagógicas (26 proyectos); 2. atención de la necesidad de mejorar los logros de aprendizajes significativos (35 proyectos); y 3. fortalecimiento de la formación de los alumnos en relación con el mundo laboral mediante la incorporación de adelantos científicos e innovación tecnológica (51 proyectos).

Por su parte, continuando con la Convocatoria del año 1996, en el área de la Dirección de Educación Inicial y Primaria se presentaron 557 escuelas sobre un total de 740. Concuraron 604 proyectos de los cuales 564 obtuvieron el financiamiento; entre estos últimos, 6 correspondieron a escuelas de gestión privada no aranceladas.

Las prioridades educativas atendidas en estos proyectos fueron: 1. elevar el nivel de retención y promoción (223 proyectos); 2. mejorar logros de aprendizaje (211 proyectos) y 3. corporeidad institucional para aprendizaje de calidad (126 proyectos).

El breve relato de la historia del Programa Escuela Creativa pone de manifiesto, entre otras cosas, el carácter de innovación no sólo en cuanto a la propuesta en sí misma sino también en cuanto a la modalidad de implementación elegida.

Con respecto a la propuesta, es innovadora en la medida que promueve la autonomía de la escuela en sus aspectos pedagógicos, administrativos y financieros. Parte del reconocimiento de la existencia de una autonomía pedagógica independientemente de las decisiones del nivel central y, dentro de ese ámbito, identifica procesos exitosos de gestión institucional a través del diseño y ejecución de proyectos educativos. En otras palabras, parte de lo dado, del *saber hacer* institucional y busca profundizarlo hacia un conocimiento más acabado y completo de la propia realidad educativa de cada escuela y/o de sus necesidades. Pero busca extender ese saber hacer hacia el ámbito de la administración eficiente de recursos humanos y financieros para dar respuestas cada vez más óptimas y de mejor calidad a las necesidades educativas de los usuarios del sistema educativo provincial.

Con respecto a la modalidad de implementación elegida, su novedad radica en que el proceso racionalmente desplegado de asimilación de esta propuesta no implicó una relación unidireccional y simple entre el nivel central como productor del Programa Escuela Creativa y las escuelas como consumidoras del mismo. Por el contrario, su puesta en marcha con la expectativa de generar cambios fue diseñada de tal manera que permitió a sus distintos actores (responsables del P.E.C., supervisores, directivos, docentes) realizar las modificaciones de acuerdo con su percepción de las necesidades de la situación educativa real de cada nivel de la enseñanza, de cada región y de cada escuela.

De esta manera, la historia del P.E.C. hasta el presente nos lo muestra como un acontecimiento mucho más profundo que la simple creación de una novedad o los deseos de que esta novedad sea asimilada. Este Programa buscó y busca penetrar en la espesa capa de significados que impregnan la cultura institucional de los grupos de trabajo educativos para transformarlos o para establecer nuevos significados orientados hacia prácticas renovadoras de gestión y flexibilización organizativa que adecuen el funcionamiento institucional a las necesidades, posibles expectativas y demandas de las poblaciones atendidas con el fin de mejorar la calidad de los procesos y de los resultados.

II. MODALIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

El Programa Escuela Creativa puede ser entendido como una innovación en la medida que supone una modalidad de gestión pedagógica a nivel institucional percibida como novedosa por sus usuarios y a su vez, desde el nivel central del sistema educativo, también supone la intención de que dicha novedad sea voluntariamente aceptada por las escuelas. (Angulo Rasco, 1990)

Su actual modalidad de implementación es el resultado de la puesta en práctica de un conjunto de ideas que fueron madurando y ajustándose a través de su uso. Tal como decíamos al relatar la historia del Programa, una de sus características fue la de contar con la flexibilidad suficiente como para permitir que sus usuarios sugirieran modificaciones de acuerdo con su percepción de las necesidades que las distintas situaciones institucionales plantearan.

De esta manera, podríamos afirmar que Escuela Creativa en tanto innovación, ha transitado un proceso complejo de difusión con distintos grados de comunicación e incomunicación, de negociaciones e interpretaciones por parte de los actores involucrados; un proceso organizativo que implicó interacciones entre el Programa y los diversos ambientes institucionales. Veamos en qué consiste su implementación en la actualidad.

La columna vertebral del Programa Escuela Creativa es la gestación, elaboración, presentación, ejecución y evaluación de proyecto(s) institucional(es) y/o interinstitucional(es). Cada nivel del sistema educativo mendocino establece las condiciones, prioridades y especificaciones para las escuelas bajo su jurisdicción.

Desde la perspectiva de este Programa, el proyecto institucional es concebido como un *proceso*, una *metodología de trabajo* y un *producto*. Pensarlo como proceso implica reconocer en todo su desarrollo la articulación de necesidades, experiencias, alternativas de trabajo y capacidades profesionales a través de un trabajo colectivo. Lo anterior también nos permite identificarlo como una metodología, un “hacer” institucional acompañado por mayor racionalidad y efectividad en la detección clara de problemas, su formulación y análisis, en la selección de alternativas adecuadas y en el uso de los recursos humanos y financieros. Finalmente, el proyecto institucional en tanto producto es un marco orientador del accionar de la escuela, es un camino posible de transitar hacia el cambio y la transformación, tanto de contenidos curriculares como de la manera en que se organiza, administra y gestiona la marcha total de la institución educativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro del marco del Programa, importa tanto el contenido del proyecto como el modo en que se desarrolla el proceso de gestación, diseño e implementación del mismo. En lo que sigue se repasan estos aspectos.

II.1. BASES Y PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS

Con respecto a la *participación*, la misma es voluntaria y pueden presentar proyectos todas las escuelas de los diferentes niveles y modalidades de la Dirección General de Escuelas, tanto de gestión oficial como privadas no aranceladas. Estos proyectos pueden ser interinstitucionales, es decir, comprometer a más de una escuela o ser de carácter institucional, es decir, corresponder a una sola. Estos proyectos tienen una duración prevista de un año, con posibilidad de continuar, previa evaluación de los resultados.

El primer paso consiste en expresar la voluntad de participar a través del envío de una ficha de inscripción modelo a los responsables del Programa Escuela Creativa del nivel al que corresponde la institución. En ella figuran una serie de datos de identificación del establecimiento, la temática del proyecto a presentar, si el mismo es de carácter institucional o interinstitucional e información sobre la participación en años anteriores. Luego, se presenta el proyecto de acuerdo a las estipulaciones de un formulario especial que comentaremos más adelante. Se elaboran dos copias, una queda en poder de la escuela y la otra se la eleva a la sede en que se evaluarán y seleccionarán los proyectos. Todo esto se hace siguiendo un cronograma establecido en cada Convocatoria y respetando los canales de comunicación establecidos por la estructura jerárquica del sistema educativo provincial,

En cuanto a las *obligaciones y atribuciones* de cada uno de los estamentos del sistema, la administración central es la responsable de establecer condiciones, prioridades y especificaciones por nivel y modalidad para dar direccionalidad al Programa; brinda asistencia técnica en las distintas etapas de formulación, implementación y evaluación de los proyectos; organiza el Sistema de Evaluación y el instrumento evaluador a utilizar; establece pautas de monitoreo y evaluación de los proyectos que obtienen el financiamiento; sistematiza datos cualitativos y cuantitativos referentes al Programa y los difunde anualmente; evalúa su impacto; financia los proyectos, supervisa y audita el uso de los recursos y establece las distintas normas que pautan la implementación del Programa en su totalidad.

El nivel intermedio, por su parte, toma a su cargo la asistencia técnica en la gestación, elaboración, ejecución y seguimiento de los proyectos financiados en las escuelas y participa de su monitoreo y evaluación. Se responsabiliza por las comunicaciones e informaciones del Programa a las escuelas y viceversa y facilita el intercambio de experiencias entre las escuelas bajo su jurisdicción.

Por último, las escuelas son las responsables inmediatas de todo el proceso de diseño y desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las especificaciones para cada nivel; deben responder por la administración de los recursos financieros y técnicos comprometidos; autoevaluar, ajustar y reorientar la marcha del proyecto y difundir avances, experiencias y resultados a la comunidad.

En lo atinente *al financiamiento*, el Programa Escuela Creativa durante los primeros años de existencia tuvo su fuente de recursos en el propio Presupuesto provincial. Con posterioridad, a partir de 1995, su fuente de recursos fue el Plan Social Educativo. El monto a financiar por proyecto alcanza un máximo de \$ 4.500. Ese valor puede estar destinado a solventar gastos de recursos humanos y materiales.

Dentro del rubro de recursos humanos, pueden contratarse profesionales ajenos a la institución, ajustándose al régimen de retenciones de la provincia y a la legislación nacional vigente en materia de facturación, previéndose un honorario de hasta \$ 10 la hora reloj de actividad. También comprende este rubro el pago de tareas asumidas por becarios, es decir, por personal docente del establecimiento que realice actividades fuera de su horario laboral y agregadas a sus obligaciones reglamentarias. En este caso el honorario alcanza hasta \$ 7 la hora reloj. Finalmente, se pueden solventar gastos de movilidad y viáticos, tanto de docentes como de alumnos ajustándose a los valores establecidos por la Dirección de Administración de la Dirección General de Escuelas. Dentro de lo que comprende gastos por recursos materiales, se pueden financiar la compra de equipamiento y/o material de consumo.

Los recursos recibidos no pueden destinarse a mejoras de la infraestructura edilicia ni a la creación de cargos, ni a acciones desvinculadas del proyecto. El Director y/o el Coordinador del proyecto son los responsables de cumplir con lo dispuesto por la Dirección de Administración en lo referido a gastos y rendición de los recursos financiados.

Por último, para la *evaluación* y *selección* de los proyectos presentados al Programa Escuela Creativa se constituyen Comisiones Evaluadoras de acuerdo con las especificaciones y necesidades de cada Dirección de Nivel. El proceso de evaluación tiene en cuenta un instrumento aprobado para tal fin⁷.

Los criterios generales a tener en cuenta para la evaluación son: a) pertinencia pedagógica y relevancia conceptual, de acuerdo a las prioridades establecidas por cada nivel y su adecuación a la población destinataria; b) dinámica institucional, en relación al modelo de gestión y a la participación y compromiso de diferentes miembros de la comunidad; c) coherencia y consistencia interna, en lo que hace a la precisión clara del problema priorizado, selección de alternativas de solución posibles, previsión adecuada de insumos y recursos, expresión de resultados esperados; d) formulación y presentación del proyecto, en relación al desarrollo de sus elementos componentes y a los aspectos formales de presentación.

⁷En las páginas siguientes abordaremos con más detalle la conformación y funciones de las Comisiones Evaluadoras como así también la grilla de evaluación que utilizan.

II.2. LA PRESENTACIÓN FORMAL DEL PROYECTO

La presentación formal del proyecto, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo provincial, se hace siguiendo los cuatro ítem establecidos en un formulario especial elaborado para tal fin: datos de la escuela, datos de identificación del proyecto, encuadre del proyecto y desarrollo del proyecto. El formulario finaliza con un espacio exclusivo para el informe del Supervisor. Veamos más en detalle cada uno de estos puntos.

El rubro correspondiente a los datos de la escuela está compuesto, a su vez, de cinco apartados. En el primero se consigna toda la información vinculada a la identificación y localización de la escuela. A continuación aparecen los datos del banco pagador. En tercer lugar, se deben consignar las características de la institución en lo que hace a su ámbito, turnos, matrícula, planta funcional, etc. En el cuarto apartado deben figurar los datos del Director y, en último término, la participación de la escuela en otros programas y en éste, en años anteriores.

Los datos de identificación del proyecto a presentar al Programa se cubren completando siete puntos. El título del proyecto, debe ser de carácter informativo y anticipar su contenido. Luego, se debe indicar si el proyecto es institucional o interinstitucional; si es este último caso, se consignaran el número y nombre de las escuelas participantes. A continuación corresponde informar muy brevemente cuál es la temática, es decir, la problemática abordada. En el cuarto punto se identificarán los beneficiarios directos: alumnos, docentes u otros, en cantidad y grados o cursos. También se consignará la duración estimada del proyecto en meses; los datos del coordinador responsable y la nómina del personal docente que efectivamente participó en la elaboración del proyecto.

El tercer ítem corresponde al encuadre del proyecto, es decir, los aspectos centrales del Proyecto Educativo Institucional que opera de marco para el proyecto a presentar en el Programa Escuela Creativa. El encuadre está compuesto por cuatro puntos fundamentales: a) la descripción de la escuela “deseada”, a la que se debe aspirar para dar respuesta a las necesidades de la población escolar que se atiende; b) información relevante y conclusiones del diagnóstico que tracen el perfil de la escuela “real”, por ejemplo: datos sobre resultados del rendimiento de los alumnos, ingreso tardío, ausentismo, alumnos con extraedad, problemas sustantivos, etc. También se sugiere que se identifiquen las fortalezas y debilidades en relación con el perfil de escuela “deseada” antes consignado; c) el señalamiento de las principales líneas de acción del Proyecto Educativo Institucional para el año en curso, es decir, aquello que hace a la escuela “posible” y dentro de las cuales se inscribe el proyecto formulado para el Programa; d) los antecedentes del proyecto, siempre y cuando el mismo sea continuación de otro proyecto financiado anteriormente, por lo menos con dos años de instrumentación.

Finalmente, el cuarto ítem corresponde al desarrollo del proyecto. El mismo se desagrega en diez puntos: formulación del problema priorizado, identificación de la población

destinataria, identificación de factores incidentes en el problema priorizado, fundamentación, objetivos, contenidos que selecciona el proyecto como instrumento de superación, plan de acción: actividades destinadas al logro de los objetivos y actividades tendientes a impulsar modos flexibles de organización y prácticas renovadas de gestión, beneficios indirectos del proyecto, presupuesto, evaluación.

Para el desarrollo de cada uno de estos puntos el formulario ofrece, en sus márgenes, orientaciones claras y precisas que sin duda son ayudas oportunas a la hora de volcar por escrito el plan del proyecto.

Por último, la presentación formal finaliza con un informe escrito del Supervisor regional que ha acompañado al grupo docente de la escuela en el proceso de gestación y elaboración del proyecto. En este sentido, su rol es de informante clave sobre el nivel y grado de participación de los diferentes actores institucionales mencionando los aspectos facilitadores y obstaculizadores de esa participación.

Llegado a este punto, el proyecto ingresa en la Comisión Evaluadora correspondiente para su análisis y calificación final.

II.3. BASES, CONDICIONES Y PRIORIDADES EDUCATIVAS PARA CADA NIVEL

Para cada nivel del sistema educativo provincial, desde el año 1995 y en la actualidad, se han establecido un conjunto de condiciones y prioridades educativas acordes con la especificidad propia de cada uno. Como ya afirmáramos anteriormente, estas variantes por nivel surgen de la experiencia que el Programa Escuela Creativa fue cosechando desde su lanzamiento en ese ir y venir desde el nivel central a las escuelas y desde éstas, a través de sus demandas y necesidades, nuevamente hacia el nivel central. Veamos esto con más detalle.

II.3.1. Nivel Inicial y Primario

La participación en el Programa Escuela Creativa se limita a un máximo de dos proyectos por escuela, uno institucional y otro interinstitucional. La presentación es ante la Supervisión Seccional que luego lo elevará a la Supervisión Regional quien a su vez lo remitirá a la Comisión Evaluadora Regional. Pueden participar todas las escuelas de este nivel (oficiales y privadas no aranceladas).

Por otro lado, cada proyecto debe ajustarse a ciertas condiciones de gestión que definen procesos básicos tendientes a garantizar una renovación en las prácticas institucionales, que deberán ser planificadas y costeadas por el proyecto. En otras palabras, para poder instalar y desarrollar prácticas renovadas de gestión institucional cada escuela, dentro del

Programa Escuela Creativa, podrá disponer de recursos financiables y de recursos aportados por el mismo Programa.

Las condiciones de gestión establecidas son: 1) trabajo en equipo de docentes, participación de alumnos y de padres para establecer acuerdos referidos a problemas priorizados y posibles de resolver, metas anuales, asignación de los recursos, nuevas prácticas de gestión en las aulas y la escuela, proyecto a presentar al Programa; 2) estrategia comunicacional tendiente a recrear las relaciones al interior de la escuela y de ésta con la familia y la comunidad a través de: la difusión de información sistemática (resultados de aprendizaje, uso de recursos asignados, objetivos), recepción de sugerencias, registro y difusión de experiencias, opiniones y percepciones de alumnos, docentes y padres en relación con el proyecto y; 3) sistematización y divulgación de experiencias relevantes que alimenten la construcción de nuevos conocimientos sobre la gestión y la organización del aula y de la escuela.

Para cumplir con estas condiciones de gestión se puede solicitar la financiación de los siguientes recursos: un coordinador de proyecto responsable de la gestión del mismo y del cumplimiento de las condiciones; insumos y servicios para la información, para la difusión y para el intercambio de experiencias en la sección. Para los rubros enumerados se puede afectar hasta el 20% del financiamiento del proyecto.

Por su parte, el Programa Escuela Creativa aporta los siguientes recursos: asesoramiento y materiales para asistencia técnica en el proceso de gestación, formulación, implementación, seguimiento y evaluación; instrumentos que faciliten las tareas en las distintas etapas; intercambio de experiencias regionales y difusión anual de proyectos relevantes.

Con respecto a las prioridades educativas que direccionarán los proyectos en el marco del Programa Escuela Creativa son aquellas consideradas como problemas sustantivos relacionados con la calidad y equidad, cuya resolución resulta impostergable en el corto plazo y que genera condiciones para sostener y profundizar procesos de mejoramiento. Ellas son tres: 1) capacidad de la escuela para mejorar los niveles de retención y promoción de los alumnos, 2) capacidad de la escuela para mejorar los logros de aprendizaje en Lengua, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales y, 3) capacidad de la escuela para desarrollar prácticas institucionales y de aula potenciadoras de aprendizajes de calidad para todos los alumnos.

Los recursos aplicables al cumplimiento de estas prioridades pueden ser: nuevos roles institucionales (coordinadores de ciclo o área); capacitación docente (contratación de asistencia técnica, pasantías cortas en escuelas provinciales con experiencias exitosas -movilidad y viáticos-, material bibliográfico, talleres institucionales -insumos y movilidad-); producción de guías de aprendizaje y otros materiales para alumnos (asistencia técnica, insumos y servicios, tiempos adicionales de los docentes productores de los materiales); más tiempo destinado al aprendizaje (servicios docentes adicionales);

recursos pedagógicos (libros, material didáctico, equipamiento básico) y, apoyo psicopedagógico y social (contratación de profesionales). Para estos rubros puede destinarse el 80% restante del financiamiento total del proyecto.

II.3.2. Nivel de Educación Media

Las escuelas de este nivel, oficiales o privadas no aranceladas, con dos o más modalidades y una matrícula en el ciclo superior mayor a 150 alumnos y las escuelas con una sola modalidad y una matrícula total mayor a 700 alumnos, pueden presentar dos proyectos institucionales y uno interinstitucional. Aquellas escuelas que cuenten con una matrícula total de hasta 700 alumnos, cualesquiera sea el número de modalidades, podrán presentar dos proyectos, uno institucional y otro interinstitucional.

Cada escuela hace llegar el o los proyectos al Supervisor, quien los presenta al Programa Escuela Creativa.

Por su parte, las condiciones de gestión a las que se ajustan los procesos de gestación, implementación y evaluación de los proyectos son las mismas que las establecidas para el Nivel Inicial y Primario. También lo son el tipo y monto de los recursos financiables, tanto en recursos humanos como en insumos y servicios, y los recursos que aporta el Programa.

Los proyectos de este nivel deben contemplar tres prioridades temáticas fundamentales en su formulación y contenido. Se entiende por prioridad la atención de necesidades o problemas sustantivos relacionados con la equidad y la calidad, a fin de procurar el mejoramiento de los resultados de aprendizaje: mayor retención, calidad en la formación académica y laboral de los alumnos.

Las prioridades temáticas son: 1) resolver problemas relacionados con la capacidad de la escuela para mejorar los niveles de retención y promoción de los alumnos: profundización de modelos participativos de organización, optimización de nuevas prácticas pedagógicas: la clase en el laboratorio, en el sector productivo, en el taller, etc.; 2) atender la necesidad de mejorar los logros de aprendizajes significativos: optimización del uso de los tiempos y espacios destinados a los aprendizajes, incorporación gradual de los contenidos básicos de EGB y Polimodal; y, 3) fortalecer la formación de los alumnos en relación con el mundo laboral, mediante la incorporación de adelantos científicos e innovaciones tecnológicas: afianzamiento y profundización de las relaciones de la escuela con el mundo laboral,

Los recursos para el cumplimiento de estas prioridades educativas tienen el mismo alcance que los mencionados para el Nivel Inicial y Primario.

II.3.3. Nivel de la Educación Especial

Pueden participar del Programa Escuela Creativa todas las escuelas especiales, oficiales y privadas no aranceladas, que no estuvieran participando ya en Plan Social, formulando proyectos que brinden una respuesta técnico-pedagógica adecuada a las particulares necesidades de la población destinataria.

Tanto las condiciones de gestión como los recursos financieros y los que aporta el Programa son los mismos que para los niveles anteriores.

Con respecto a las prioridades temáticas, se señalan las siguientes: 1) resolver problemas relacionados con la capacidad de la escuela para mejorar los niveles de retención y rendimiento de los alumnos: nueva organización escolar tendiente al mejoramiento de los aprendizajes y resolución de los problemas de promoción de los alumnos en Educación Especial, optimización de las prácticas pedagógicas en cada modalidad, acciones articuladas con escuelas comunes tendientes a la integración escolar, ofertas desde Educación Especial de capacitar y asesorar u orientar en otros niveles educativos, acciones para la prevención de la discapacidad articulada con ámbitos de salud y/o la comunidad en general; 2) propuestas innovadoras que tiendan a: apoyo a los alumnos y padres en lo socio-afectivo, diversificación de la oferta educativa -enriquecimiento de la misma con actividades de mejoramiento del uso del tiempo libre de niños y jóvenes con capacidades diferentes-, propuestas de capacitación e inserción laboral que le permitan la incorporación al mundo del trabajo y la producción.

Los recursos para cumplir con estas prioridades temáticas son los mismos que para los niveles anteriores. Sin embargo, algunos elementos son nuevos, entre ellos: las tutorías para docentes (docentes de antigüedad o experiencia -pueden ser jubilados- que guíen u orienten a otros recién iniciados), los talleres de reflexión, Escuela para padres (insumos) y, la contratación de expertos en oficios y artesanías seleccionados como salida laboral en los proyectos.

II.3.4. Nivel de la Educación Permanente

Los proyectos que presenten las escuelas pertenecientes a esta Dirección, o aquellas escuelas privadas no aranceladas, sean de Educación Básica de Adultos, de Educación Media de Adultos o de Capacitación para el Trabajo, deben cumplir con similares condiciones que las establecidas para los otros niveles del sistema educativo de la provincia de Mendoza. También los recursos financieros y los que aporta el Programa Escuela Creativa son los mismos.

Las prioridades temáticas son fundamentalmente dos: 1) fortalecer la capacidad de los centros educativos para incorporar, retener y lograr la promoción de mayor cantidad de

alumnos y, 2) fortalecer la capacidad de los centros para mejorar la oferta educativa y los logros en el aprendizaje.

Se presentan diferencias en el contenido propuesto para los proyectos, según la modalidad de la oferta educativa de la escuela participante, para dar cumplimiento a estas prioridades.

Si la escuela pertenece a la Educación Básica de Adultos, por ejemplo, se financiarán proyectos que propongan ofertas curriculares específicas de acuerdo a las comunidades (bolivianas, gitanas, religiosas, etc.) y a los sectores que atienden (amas de casa, adolescentes, obreros, etc.), proyectos que desarrollen acciones de andragogía social tendientes a asegurar un piso de competencias sociales desde el que se desarrollen los aprendizajes de Lengua, Matemática y Cultura, entre otros.

Por otra parte, si la escuela pertenece a la modalidad de Capacitación para el Trabajo, se financiarán proyectos que ofrezcan alternativas de mejoramiento y reconversión laboral a quienes están insertos en el aparato productivo, proyectos que contemplen la detección y atención de las nuevas demandas de capacitación plateadas desde el MERCOSUR, entre otros.

II.4. LOS TIEMPOS DE LA IMPLEMENTACIÓN: EL CRONOGRAMA ANUAL

El Programa Escuela Creativa se implementa a través de un ciclo anual de actividades. El cronograma comienza con el lanzamiento del Programa en el mes de noviembre/diciembre para el año siguiente. Durante la etapa final del año anterior, se gesta la idea a desarrollar en el proyecto que se pondrá en ejecución en el próximo ciclo lectivo o se analiza la posibilidad de dar continuidad al proyecto en curso. Para este último caso, se solicita la continuación del financiamiento presentando un informe sobre los objetivos y resultados alcanzados como así también la reformulación para el año siguiente.

El próximo paso en el tiempo es la inscripción de proyectos, es decir, la expresión formal por parte de la escuela de su voluntad de participar en la convocatoria del Programa. Tal como ya adelantamos, esto se cumple a través del llenado de una ficha de inscripción que se hace llegar a través del Supervisor respectivo hasta los primeros días del mes de febrero del año en que se pondrá en marcha el proyecto.

La presentación formal del diseño de proyecto de acuerdo al formulario que ya comentamos se realiza en los primeros días de marzo del año en curso. A partir de esa fecha y durante un mes, las distintas Comisiones Evaluadoras se abocan al estudio de los planes y a la asignación de un puntaje específico teniendo en cuenta el instrumento pre-elaborado para esta tarea. Finalmente se seleccionan aquellos proyectos que serán financiados.

La etapa de implementación a nivel escuela se verifica desde el mes de abril hasta la finalización del ciclo lectivo. El cumplimiento de los tiempos de la implementación puede estar condicionado por la entrega del financiamiento, especialmente en aquellos proyectos que para su desarrollo necesitan de la adquisición de algunos bienes o servicios profesionales especiales. En estos casos, el cronograma se flexibiliza y algunas instituciones comienzan la implementación del proyecto más adelante.

Paralela a la etapa de implementación a nivel escuela se desarrolla la evaluación de seguimiento, el reajuste y el monitoreo de la marcha del proyecto. Esta tarea se despliega en dos dimensiones: una en la que son los propios actores institucionales responsables del diseño y coordinación del proyecto los que se autoevalúan; por otro lado, los responsables del Programa Escuela Creativa de cada dirección de línea realizan la evaluación externa de seguimiento.

Los tiempos que estipula el diseño de este cronograma, por su carácter anual, son percibidos como muy ajustados por los distintos docentes involucrados en la puesta en marcha de los proyectos institucionales. En los Informes Anuales preparados por los responsables del Programa como así también en las conclusiones de las distintas reuniones de evaluación, se puso de manifiesto este hecho presentado como un obstáculo para el trabajo a nivel institucional. A esto se suma el hecho de la demora en la entrega del financiamiento lo que trae como consecuencia una reducción aún mayor de los tiempos del cronograma anual.

II.5. LAS COMISIONES EVALUADORAS

Las Comisiones Evaluadoras están constituidas por autoridades de la Dirección de Enseñanza a la que pertenece la escuela que participa del Programa, especialistas de las distintas áreas según las temáticas de los proyectos y representantes de organismos académicos y comunitarios.

Como ya adelantamos, existen variantes de acuerdo con las especificaciones y necesidades de cada Dirección de Nivel y de las temáticas abordadas por los distintos proyectos. Así, por ejemplo, para las escuelas dependientes de la Dirección de Enseñanza Media se organizan Comisiones Evaluadoras Provinciales por temática. Esta decisión busca: a) contemplar la especificidad de los contenidos abordados por los proyectos de este nivel de enseñanza y, b) concentrar los criterios para ser evaluados en un única comisión. Por su parte, para las escuelas de la Dirección de Educación Inicial y Primaria, existen Comisiones Regionales presididas por el Supervisor Seccional de cada región.

La función fundamental de estas Comisiones Evaluadoras es la de otorgar un puntaje a los proyectos presentados por las distintas instituciones educativas. Este puntaje es el resultado de la aplicación de un instrumento evaluador preparado de antemano. Si bien el

veredicto final es inapelable, cuando se detectan dificultades en algún proyecto, se toma contacto con su coordinador responsable y con el director de la escuela para ofrecer el asesoramiento necesario con el fin de reformularlo, si esto fuera posible.

Luego de asignados los puntajes se confecciona un orden de mérito de los proyectos aprobados. La selección para su financiamiento atiende exclusivamente a este orden de mérito. De esta manera, puede darse que un proyecto sea aprobado, aunque con un puntaje mínimo, pero no reciba su financiamiento pues no entró dentro del cupo establecido de proyectos que van a ser financiados en cada Convocatoria anual.

Todas las Comisiones Evaluadoras analizan cada uno de los proyectos que se presentan al Programa aplicando un instrumento de evaluación. Tal como lo adelantaremos, el mismo responde a cuatro criterios fundamentales que se desagregan en distintos indicadores. A su vez, cada indicador recibe puntaje de acuerdo a una escala de cuatro valores: muy bueno, bueno, regular y ausente. El puntaje asignado a cada valor varía de acuerdo con cada criterio y con cada indicador, Todos juntos alcanzan el puntaje máximo de 100 puntos.

El primer criterio es el de Coherencia y consistencia interna, subdividido en ocho indicadores que pueden sumar un máximo de 24 puntos. El segundo criterio, Pertinencia pedagógica y relevancia conceptual se desagrega en siete indicadores; pueden alcanzar un puntaje máximo de 40 puntos pero cada proyecto debe cubrir un mínimo de 20 puntos en este rubro. Dinámica institucional es el tercer criterio evaluado a través de siete indicadores que pueden totalizar un máximo de 30 puntos pero, al igual que en el caso anterior, se debe alcanzar un mínimo de 15 puntos. Por último, el cuarto criterio, Formulación y presentación del Proyecto se subdivide en dos indicadores que suman 6 puntos.

III. LAS MODALIDADES DE EVALUACIÓN

La evaluación, en el marco del Programa Escuela Creativa, está presente en los tres niveles de su estructura organizativa: el nivel central, el nivel intermedio y el nivel institucional. Al establecer las obligaciones y atribuciones de cada uno, se reservó al nivel central la responsabilidad de organizar un sistema de evaluación y selección* de los proyectos presentados al Programa por las escuelas junto con un instrumento adecuado para tal tarea, establecer pautas de monitoreo y evaluación de seguimiento de los proyectos financiados, sistematizar datos cuantitativos y cualitativos referentes al Programa y difundirlos anualmente y evaluar el impacto del Programa. El nivel intermedio tiene el deber de participar en las acciones de monitoreo y evaluación de seguimiento de los proyectos financiados. Por último, el nivel de las instituciones escolares es el protagonista principal de la evaluación del proyecto en ejecución a través de la autoevaluación, el ajuste y la reorientación de la marcha del mismo.

Las acciones de monitoreo y evaluación sobre la marcha de los proyectos financiados, que realizan los niveles central e intermedio del Programa Escuela Creativa, están claramente pautadas. Los responsables del Programa en cada nivel del sistema educativo provincial realizan visitas programadas a las escuelas participantes y, de acuerdo a distintos instrumentos, obtienen información considerada relevante para delinear el perfil de la implementación del proyecto en las instituciones, su grado de utilidad y su congruencia con el Proyecto Educativo Institucional.

Los instrumentos consisten en un entrevista semiestructurada que debe ser aplicada al equipo de conducción y dos encuestas autoadministradas a tres docentes participantes, al equipo de conducción y al coordinador del Proyecto a nivel escuela.

La entrevista semiestructurada al equipo de conducción tiene por objetivo establecer el estado situacional de la ejecución y avance del Proyecto. Se solicita información actualizada al momento de la visita de monitoreo sobre: la composición del equipo directivo; el comienzo, las condiciones y formas del Proyecto; las actividades más relevantes realizadas; en qué aspectos y en qué forma se realizaran los ajustes necesarios; qué obstáculos se presentaron; si la escuela forma parte de otros proyectos provinciales - especialmente del Promere y del Plan Nutricional Provincial- o nacionales y si existe algún obstáculo en relación a ellos.

La encuesta autoadministrada a los docentes participantes está formada por cuatro ítem: grado de integración entre docentes para la realización del trabajo propuesto por el Proyecto, la existencia o no de espacios para el logro de consensos en los reajustes necesarios, la relación que se da entre las propuestas del proyecto y los aprendizajes construidos a nivel aula y, la posibilidad o no de instancias de reflexión sobre la propia práctica áulica y el intercambio de experiencias con otros docentes. De esta manera se busca identificar, desde la percepción de estos actores, los indicadores de renovación de

⁸ Ya nos hemos referido a este sistema de evaluación y selección de proyectos en páginas anteriores.

las prácticas de gestión institucional como así también las mejoras o no de los ambientes de la enseñanza y del aprendizaje como consecuencia de la implementación del Proyecto diseñado.

Por su parte, la encuesta para directivos y coordinadores busca indagar con más profundidad en las prácticas de gestión institucional que se despliegan alrededor de la marcha del Proyecto y la utilidad de este último como herramienta del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Esta encuesta se compone de cinco preguntas: el modo en que el desarrollo del proyecto es utilizado como recurso en relación al problema priorizado por el PEI; el tipo de relación práctica entre el objetivo institucional del PEI y el objetivo inmediato o instrumental del proyecto; la manera en que se entroncan las variables de la organización institucional: tiempo, espacio, agrupamiento y el proyecto del PEC; la modalidad de comunicar la información sobre avances y dificultades entre los docentes, a los padres y en la sección y el medio que se utiliza para sistematizar el proceso de ejecución, avances, dificultades, logros y producción del proyecto.

Estos dos instrumentos, encuestas autoadministradas a docentes, directivos y coordinadores, se cumplen a nivel escuela y luego se remiten a las oficinas del Programa Escuela Creativa.

Además del contacto con los docentes, la visita de monitoreo busca conocer la percepción que tienen los alumnos beneficiados respecto, de la marcha del Proyecto. Si bien no se cuenta para esto con instrumentos especialmente preparados, la información se obtiene a través de entrevistas informales, observaciones de actividades planeadas por el Proyecto, de clases o de materiales y producciones de los alumnos involucrados.

Los principales resultados de la visita de monitoreo realizada por los integrantes del nivel central del Programa Escuela Creativa a la institución participante se vuelcan en un acta cuyo formato está preestablecido. En ella se consignan las observaciones consideradas necesarias como así también las sugerencias a tener en cuenta para la realización de ajustes en la marcha del Proyecto. El original del acta queda en la escuela y una fotocopia se eleva a las oficinas del Programa además de dar conocimiento de su contenido al Supervisor seccional.

En forma paralela al seguimiento que se realiza desde el nivel central e intermedio del sistema educativo, cada escuela tiene la obligación de realizar una evaluación ya anticipada en el diseño del Proyecto. En efecto, en el plan presentado se debían establecer, por un lado, los procedimientos, medios y periodicidad para evaluar los procesos de aprendizaje de los alumnos y, por el otro, los tipos de registro e instancias de seguimiento y evaluación del proceso de ejecución. En este último punto se deben consignar cuándo, cómo y para qué se analizaría la información registrada.

En este caso, la estrategia adoptada se orienta a que sean los propios actores los que dirijan una mirada analítica hacia los hechos, actividades y situaciones que se van

presentando durante la puesta en marcha del proyecto. Los resultados de estas evaluaciones de seguimiento deberán ser volcados en dos informes semestrales.

La evaluación es un proceso a través del cual los actores interesados obtienen información útil para la toma de decisiones. **En el seguimiento de la ejecución de un proyecto**, la evaluación permitirá estructurar *decisiones de implementación*, es decir, modificaciones al plan en aquellos puntos donde se detecten insuficiencias o deficiencias.

Además de lo anterior, la evaluación de seguimiento propuesta se orienta a visualizar lo *real* en dos niveles fundamentales: en la situación concreta -los hechos tal como se dan- y en la perspectiva de los actores involucrados -la percepción que de esos hechos tienen los principales protagonistas de la ejecución del proyecto-.

Para realizar esta tarea evaluativa en el marco del Programa Escuela Creativa se sugieren distintas dimensiones y variables a tener en cuenta, como así también un conjunto de preguntas orientadoras para que cada establecimiento construya los indicadores cuanti y cualitativos. A continuación se muestra con más detalle esas dimensiones y sus respectivas variables:

DIMENSIONES	VARIABLES
1. Cobertura de las acciones del proyecto.	1.1. Alcance del proyecto. 1.2. Conocimiento y comprensión del proyecto. 1.3. Compromiso de los beneficiarios con el proyecto.
2. Características de la ejecución del proyecto.	2.1. Objetivos/resultados (metas). 2.2. Actividades y tareas. 2.3. Recursos. 2.4. Evaluación.
3. Nivel de participación y compromiso de los actores.	3.1. Coordinación. 3.2. Equipo responsable.
4. Características del contexto institucional (aspectos organizativos, administrativos y comunicacionales).	4.1. Estructura. 4.2. Infraestructura y equipamiento. 4.3. Apoyo técnico. 4.4. Funcionamiento administrativo. 4.5. Comunicación y clima institucional.

Hasta aquí hemos sintetizado las acciones de evaluación desde el nivel central, intermedio o del establecimiento escolar, sobre el diseño y ejecución de cada proyecto financiado por el Programa Escuela Creativa. Veamos ahora qué evaluación se realiza sobre el Programa en su totalidad.

Tal como ya mencionamos, es una obligación del nivel central la obtención y sistematización de datos cuali y cuantitativos referentes al Programa y la difusión anual de los mismos. Este trabajo está a cargo de los responsables del P.E.C. en cada dirección de línea de la Dirección General de Escuelas.

La información cuantitativa se organiza en un conjunto de datos básicos que tienen que ver con los siguientes aspectos: modalidad y cantidad de escuelas participantes - independientemente del hecho de que el proyecto presentado obtenga o no el financiamiento-, escuelas y proyectos financiados -por nivel, regional, departamento y categoría-, agrupamiento de proyectos según las prioridades educativas establecidas. También se sistematiza la información financiera en cantidad de escuelas participantes y el monto en inversión que eso significa y la distribución del financiamiento en los rubros de contratados, becarios e insumos en la totalidad del Programa y por regional.

Con respecto a la información cualitativa, ésta se obtiene a través de los informes semestrales enviados a las oficinas del P.E.C.; los monitoreos en profundidad realizados por los responsables del Programa en cada Dirección de línea; las reuniones con los miembros de las Comisiones Evaluadoras y con los supervisores regionales y seccionales; las jornadas de intercambio de experiencias educativas entre las escuelas financiadas por el Programa y los encuentros provinciales con maestros, directores y supervisores.

Como se señalara más arriba, uno de los documentos más significativos dentro del ámbito de la evaluación cualitativa es el que surge como resultado del Encuentro Provincial del Programa Escuela Creativa convocado por la Dirección de Educación Inicial y Primaria en noviembre de 1995.

El objetivo perseguido fue realizar un análisis del Programa desde la percepción de los distintos actores institucionales involucrados en su ejecución. Para lograrlo se plantearon cuatro ejes de trabajo: a) la significación que tuvo para la institución participar en el Programa Escuela Creativa; b) la intencionalidad del Programa Escuela Creativa en el marco de la política educativa provincial; c) fortalezas y debilidades del Programa Escuela Creativa; d) fortalezas y debilidades del Proyecto considerado como herramienta de trabajo y como motor de cambio en las prácticas institucionales. Estos cuatro ejes fueron abordados por los distintos grupos: maestros de grado, directivos y supervisores.

La reflexión orientada hacia la significación que tuvo para la escuela participar en el Programa Escuela Creativa puso de manifiesto un conjunto de elementos percibidos

como positivos. Entre ellos se pueden mencionar: desarrollo de la autonomía institucional en relación a la toma de decisiones, al manejo de recursos financieros para la adquisición de bienes y a la contratación de servicios profesionales; participación e integración de los equipos docentes; revalorización de la tarea institucional por toda la comunidad en la que se inserta la escuela; mejora de los procesos de conocimiento sobre la propia realidad de la escuela y, en consecuencia, mejora de la calidad y enriquecimiento de la oferta educativa.

El segundo eje de trabajo, la intencionalidad del Programa en el marco de la política educativa provincial, evidenció la claridad con que los distintos actores conceptualizaron las principales líneas políticas de esta propuesta. Entre ellas aparecen mencionadas: la gestión institucional autónoma y descentralizada; la satisfacción de necesidades básicas para el mejoramiento de la calidad educativa, la equidad y la eficiencia.

El tercer eje de trabajo buscaba orientar la reflexión alrededor de la identificación de fortalezas y debilidades del Programa Escuela Creativa. En cuanto a sus fortalezas, aunque con algunos matices, los tres grupos (docentes, directivos y supervisores) coincidieron en señalar: a) el financiamiento que les permitió obtener el material didáctico y bibliográfico, el equipamiento y la contratación de profesionales según las necesidades de cada escuela; b) el impulso a nuevas modalidades de trabajo profesional cooperativo al interior de la institución; c) la posibilidad de adecuar la oferta educativa a las distintas realidades institucionales con su propio entorno socio-cultural y económico; d) la jerarquización de la escuela como espacio para tomar decisiones y llevar adelante proyectos pedagógicos y; e) el mejoramiento del rendimiento escolar y la optimización de las acciones educativas compensatorias para la atención de las necesidades de los grupos escolares.

Con respecto a las debilidades del Programa Escuela Creativa las coincidencias giraron alrededor de los siguientes señalamientos: a) escasez de tiempo para la formulación y evaluación de los proyectos; b) discontinuidad en el financiamiento o pagos fuera de término de las unidades de trabajo lo que genera una sensación de inseguridad en los contratados; c) la no creación de cargos específicos que demandan algunos proyectos y; d) la falta de criterio uniforme en las distintas Comisiones Evaluadoras al aplicar la grilla de evaluación y selección de proyectos.

Por último, para concretar el cuarto eje de trabajo se optó por una modalidad de encuentros grupales realizados en distintas instancias: primero, reuniones por institución con los maestros de grado, los directivos y el supervisor seccional; en un segundo momento la reunión fue a nivel regional para analizar los aportes de cada escuela y obtener una síntesis por cada región y, el tercer y último momento implicó un encuentro provincial de los supervisores regionales con la supervisión general para compatibilizar todos los aportes y confeccionar un informe de carácter provincial.

En dicho documento puede leerse, entre otras conclusiones, que el Programa Escuela Creativa debe: a) impulsar prácticas de gestión institucional que apunten a recuperar la función sustantiva de la escuela en el contexto de la Ley Federal de Educación y favorecer la creación de redes de intercambio, cooperación y capacitación inter e intrainstitucional y, b) financiar bienes y servicios contemplando entre estos últimos la extensión de la jornada para todos los actores en todas las fases del proyecto y sus necesidades de capacitación y perfeccionamiento.

Todas estas acciones, la recolección y sistematización de datos cuantitativos como la obtención de información de carácter cualitativo, posibilitan “la comprensión de un proceso real que se construye a través de una síntesis dialéctica entre las dos vertientes de análisis: por un lado la visión de la realidad de los diferentes actores, y por el otro, la información fáctica que se puede obtener para objetivarla. La evaluación se constituye así en un proceso de construcción dialéctica, o de reconstrucción de un proceso concreto.” (Aguerrondo, 1991).

IV. ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LOS INCENTIVOS A LAS ESCUELAS Y AL PROGRAMA EN PARTICULAR

El Programa Escuela Creativa se asienta sobre un conjunto de supuestos teóricos y de experiencias positivas de gestión institucional vividas en la provincia de Mendoza. Especialmente a partir de estas últimas es que comenzó a tomar forma y a definirse como un programa que busca mejorar la calidad de los procesos y de los resultados educativos, impulsando y promoviendo nuevas modalidades de gestión en un contexto de desarrollo de las autonomías institucionales.

Desde un punto de vista teórico, no se pueden poner en duda las bondades de concebir a la autonomía institucional como uno de los ejes principales de la transformación de las escuelas públicas en espacios donde el trabajo pedagógico desplegado potencie los esfuerzos financieros y técnicos para ofrecer más y mejor educación para todos.

¿En qué medida se vinculan la organización escolar y la calidad de la oferta educativa? Existe una relación de mutua influencia; sin embargo, creemos no exagerar al afirmar que la primera es un factor determinante de la segunda. Vista de esta manera, la autonomía es necesaria para diseñar nuevas estructuras de organización, participación y gestión a nivel institucional. Esto puede lograrse transitando dos caminos. Por un lado, promover la generación de una gestión institucional con sentido educativo y democrático; logro que dependerá más de las decisiones del propio equipo docente que de agentes externos como la supervisión, la administración y los expertos. Por otro lado, impulsar la idea de que la organización debe estar al servicio de la calidad docente favoreciendo la práctica profesional reflexiva sobre el programa curricular, la pedagogía y los valores educativos. “La calidad educativa requiere que centros y docentes acepten y asuman el compromiso de decidir y deliberar con autonomía y democracia sobre las responsabilidades educativas que como comunidad y en su contribución al bienestar público tienen que asumir.” (Angulo Rasco, 1995)

Teniendo en cuenta estas perspectivas de análisis y basándose en los estudios iniciados por la corriente de escuelas eficaces, la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza trazó el perfil de una institución educativa de calidad. Sus principales características serían: presencia de un fuerte liderazgo instructivo, equipos de trabajo estables y formados, objetivos claros y consensuados, altas expectativas sobre el aprendizaje de sus alumnos, buen clima de trabajo, relaciones frecuentes con el entorno sociocomunitario y la satisfacción de sus necesidades educativas.

En la búsqueda de este modelo de escuela, ¿qué roles se plantearon para los distintos actores del sistema educativo mendocino? El nivel central de la administración asumiría la responsabilidad de establecer objetivos y metas a ser logradas por el conjunto de las escuelas, ofrecería orientaciones generales de acción y criterios de evaluación de la tarea pedagógica por ellas desplegada y aportaría apoyo financiero y asesoramiento técnico. El

nivel intermedio se encargaría de la coordinación, orientación y asesoramiento de las escuelas en la selección y cristalización de alternativas adecuadas para el logro de los objetivos y metas consensuadas. Finalmente, el conjunto de las instituciones del sistema educativo provincial debería analizar y revisar sus propios estilos de funcionamiento y adoptar las estrategias que favorecieran el desarrollo de modelos de gestión acordes con las características del perfil de escuela delineado.

En este contexto, el Programa Escuela Creativa aparece como una estrategia adoptada por el nivel central del sistema educativo mendocino para impulsar prácticas de gestión y organización institucional orientadas en ese sentido. Por lo tanto, la finalidad última del Programa es "... lograr gradualmente una escuela capaz de percibir las necesidades, posibilidades y expectativas de sus alumnos como punto de partida para revisar y ajustar su organización y modos de funcionamiento y generar un plan de acción tendiente a garantizar, efectivamente, a todos los alumnos la permanencia y aprendizajes significativos y relevantes."⁹

Para cumplir con este fin se establecieron tres objetivos que promoverían, a nivel de las instituciones educativas: a) el uso de un mayor grado de autonomía con el que los docentes asumirían el rol de diseñadores y gestores de alternativas de cambio responsabilizándose por el resultado de las decisiones tomadas, b) el establecimiento de un estilo democrático de gobierno institucional que garantice la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa y, c) la adquisición de capacidades facilitadoras de la asunción de compromisos y de la generación de acuerdos colectivos para la definición del proyecto educativo institucional.

Hasta aquí, entonces, las ideas que subyacen en los fundamentos del Programa Escuela Creativa y los objetivos que se propone alcanzar. Llegado a este punto, es necesario tener en cuenta que la autonomía institucional es una condición necesaria pero no suficiente para generar una oferta educativa de calidad que dé respuesta a las necesidades del contexto social. Lo importante no es tanto el grado de autonomía que cada escuela disponga como el uso que se haga de ella. No puede afirmarse una relación causal unívoca entre la autonomía institucional y los logros de una mejor organización, una mejor gestión o unos resultados educativos más aceptables.

En el marco del Programa Escuela Creativa, ¿qué modelo de autonomía se propone a las escuelas?, ¿qué grado de amplitud tiene?, ¿en qué ámbitos puede ser utilizada?, ¿qué procesos decisorios están involucrados?, ¿a qué niveles del sistema educativo se extiende? Encontrar las respuestas a estas preguntas nos permitirá dirigir una mirada más clara sobre este Programa.

Teniendo en cuenta la clasificación ofrecida por Cesáreo (Gairín Sallán, 1994) el Programa Escuela Creativa posibilita a las escuelas disponer de una *autonomía de comportamiento*. Esto significa contar con una forma de organización en la que los

⁹ Resolución 1744, Dirección General de Escuelas de Mendoza. Diciembre de 1995.

propios actores institucionales toman decisiones determinantes en lo que hace a la utilización de *los recursos (autonomía administrativa o financiera)*, a la programación de la enseñanza dentro de un particular encuadre curricular (*autonomía didáctica*), la estructuración de los horarios y de las asignaturas (*autonomía organizativa*) y la elaboración y puesta en práctica de un proyecto educativo propio que pueda implicar o no, la contratación de personal para el cumplimiento de labores concretas y temporales (*autonomía gestora*).

Con respecto al grado de desarrollo de la autonomía disponible por parte de las escuelas, podríamos afirmar que la misma *es parcial*, limitada a la elaboración y puesta en marcha del proyecto, y *regulada*, es decir, pautada por las condiciones y prioridades establecidas por el nivel central del sistema educativo mendocino. Sin duda, esta autonomía financiera, aunque parcial y regulada, no deja de ser una novedad en las prácticas de las políticas educativas públicas domésticas. Aún más si se considera que puede ser ejercida por cada escuela en los ámbitos académicos y curriculares, organizacionales, administrativos y presupuestarios, Así, todas las decisiones que, dentro del diseño y elaboración del proyecto a presentar al Programa Escuela Creativa correspondan a estos ámbitos, podrán ser adoptadas dentro del uso de la autonomía institucional disponible.

En este punto cabría preguntarse si, habitualmente, las instituciones educativas al desarrollar su tarea no lo hacen dentro de un contexto de cierta autonomía. De hecho, la autonomía institucional siempre existe. Aún en los sistemas fuertemente centralizados y con planteamientos curriculares, administrativos y organizacionales homogéneos se terminan concretando realidades educativas diferentes. Esta situación es una consecuencia directa de los filtros que la historia y la modalidad de funcionamiento propias de cada escuela dan a cualquier influencia externa a ellas.

Entonces, ¿dónde se encuentra la diferencia en la propuesta que el Programa Escuela Creativa ofrece? Fundamentalmente, en valorar positivamente la existencia de la autonomía institucional y encauzarla hacia el conocimiento profundo de la propia realidad educativa para satisfacer las demandas planteadas por sus usuarios. En otras palabras, se promueve el uso de la autonomía institucional para dar una respuesta heterogénea a necesidades educativas heterogéneas. De esta manera, las prácticas escolares incorporarían las necesidades desiguales y trabajarían sobre ellas a lo largo del proceso de escolaridad asegurando el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de todos. Así, la autonomía institucional aparece como una estrategia, entre otras, que garantizaría la equidad de los puntos de llegada de todos los alumnos hacia perfiles de desempeño aceptables.

Otra nota diferencial de la propuesta de Escuela Creativa radica en la posibilidad de permitir a las escuelas que participan voluntariamente, contar con un razonable poder de decisión para determinar cuáles son los insumos que necesitan y en qué momento, en función del propio proyecto diseñado. De esta manera, se puede adquirir equipamiento (máquinas, herramientas o material didáctico) y otros recursos materiales de consumo

para docentes y/o alumnos. No deja de ser interesante observar que durante los primeros años del Programa se verificó una participación relativa de cierta importancia (que fue decreciendo con el tiempo) del financiamiento destinado a este tipo de recursos. Esto se debe, en principio, a la necesidad de los establecimientos de proveerse de bienes que usualmente no son suministrados por las administraciones centrales y que resultan necesarios a los efectos de la prosecución de sus actividades (no sólo las directamente vinculadas al proyecto que las sumas de dinero del Programa están destinadas a solventar).

Además, Escuela Creativa permite contratar temporariamente profesionales ajenos a la institución, becar a docentes propios que asuman tareas fuera de su horario laboral y solventar gastos de movilidad y viáticos para alumnos y/o docentes. Sobre este último punto quisiéramos llamar especialmente la atención sobre el hecho del reconocimiento económico a las tareas desempeñadas por los docentes dentro del proyecto institucional aprobado por el Programa. El pago que éstos reciben aparece como un incentivo o premio que depende de sus tareas como becarios o como coordinadores.

Sobre el particular, como ya señalamos, el Programa Escuela Creativa, impulsa prácticas renovadas de gestión institucional y de gestión pedagógica orientadas hacia una mejor y más eficiente administración de los recursos humanos y materiales, un mayor desarrollo y capacitación profesional y logros de aprendizaje que evidencien resultados aceptables. Para esto, el Programa identificó un conjunto de prioridades pedagógicas para cada nivel de la enseñanza y propuso una modalidad de trabajo por proyectos institucionales en las cuales deberían comprometerse las escuelas que quisieran participar. De esta manera, las organizaciones escolares se verían involucradas en procesos de reestructuración que definan, para cada realidad educativa, cómo trabajar, gestionar y administrar tratando de producir más altos niveles de resultados. Como parte de estos procesos, muchos docentes asumen nuevas tareas que requieren nuevos saberes y competencias.

El Programa Escuela Creativa contempla el hecho de que coordinar el diseño, implementación y evaluación de un proyecto educativo innovador a nivel escuela implica una sobrecarga de trabajo para los docentes o directivos que se involucran en él. De este modo, permite la posibilidad de contratar transitoriamente a profesionales no pertenecientes a la institución o a miembros del propio equipo docente en calidad de becarios que cumplen trabajos en horarios extraescolares recibiendo de esta manera un pago por el plus de tarea que deben desarrollar.

El pago por una mayor carga laboral -que sin duda es positivo-, constituye, por sus implicancias, un punto que merece una reflexión y una discusión más acabada que la que podemos apenas sugerir en lo que sigue. En efecto, una tendencia manifestada en programas de incentivos -no sólo Escuela Creativa-, es el hecho de que pareciera asociarse la mejor calidad con una mayor cantidad de trabajo (Murnane y Cohen, 1986). Sobre el particular, recordemos el origen del Programa: en primer lugar surge como un reconocimiento a aquellas escuelas que, en un contexto de uniformidad de recursos

humanos y materiales, se encontraban desarrollando experiencias institucionales *diferentes*. Del premio, instituido en 1992, se pasó a la promoción de este tipo de proyectos en los años siguientes. El devenir permitió que los mismos se potenciases con la provisión de fondos para financiar la adquisición de bienes, trabajo extra, contratación de personal, etc. Es decir, elementos y factores que, en sí mismos, constituyen y proporcionan la distinción.

Lo que nos lleva al planteo del tema -y solamente a él, pues carecemos de las respuestas apropiadas- del vínculo entre los proyectos institucionales, las propuestas que intentan promoverlos y su financiamiento:

En primer lugar, debemos interrogarnos si es posible la prosecución de proyectos institucionales en el marco de la homogeneidad. Si esto fuera así, tal como parece haber sido el caso de algunas experiencias previas a Escuela Creativa -que son, en definitiva, las que le dieron origen-, entonces debería retomarse el camino del reconocimiento inicial y compensarlo en esa línea. Naturalmente, esto constituye todo un desafío e, insistimos, de ser esta la situación, debería ser la orientación de mediano y largo plazo de este tipo de programas. En síntesis, se trata de instalar la práctica del reconocimiento (por qué no, individual) a un mejor trabajo grupal y no el pago a uno o varios sujetos por su (mayor) trabajo individual, aunque sea bajo la forma de un proyecto organizacional.

En este contexto, los programas que tienen por objeto incentivar procesos constituirían una etapa previa que asumirían plenamente el sentido que los origina: la promoción de una cultura institucional diferente para lo cual es necesario modificar comportamientos, viejas prácticas, etc. En este sentido, existe cierto consenso en señalar que, quizás uno de los efectos más significativos de los incentivos a grupos de docentes o escuelas, sean los comportamientos que generan y no el valor económico de las sumas entregadas, sean éstas en concepto de premios o para financiar proyectos. Esto es así pues contribuyen a crear un ambiente de colaboración en pos de objetivos comunes (Odden y Kelley, 1997). Esta conclusión coincide con análisis similares que señalan que, independientemente de la suma que finalmente se entregue a cada escuela, “el mayor impacto debería provenir, no del uso en sí mismo que se le de al dinero del premio, sino de los cambios internos en la organización que realizan las escuelas en su interés por el premio o, en las escuelas ganadoras, de las discusiones internas respecto de la utilización del dinero para mejorar la escuela” (Ladd, 1996).

Este aspecto ha sido poco analizado, tanto en la Argentina como en las evaluaciones de los programas de incentivos desarrollados en Estados Unidos y permitirían. enmarcar la contribución que realizan los estímulos a procesos que, con la información disponible, todavía sólo puede ser especulativa.

Como se habrá podido observar, nos estamos refiriendo a la capacidad instalada en los recursos humanos que queda al interior de las instituciones como resultado de su

aplicación. Y de lo que se trata es de incorporarla a la práctica docente habitual como trabajo de mejor calidad y no de mayor cantidad.

Sin duda, esta es una tarea difícil y compleja pero no por eso imposible y debería formar parte de la agenda para una evaluación futura. En este aspecto deben tenerse en cuenta los *saberes* cuya apropiación posibilita la participación en procesos positivos de gestión institucional y pedagógica. No puede negarse el hecho de que los docentes involucrados en el diseño e implementación de los proyectos que el Programa Escuela Creativa impulsa, adquieren un saber y un saber hacer que es el resultado de una aceptada articulación entre teoría y práctica, despliegan prácticas reflexivas de acción pedagógica y acrecientan su experticia profesional.

También, participar durante más de un año en el Programa favorece en el ambiente escolar la apropiación de dos herramientas fundamentales del cambio institucional: los espacios horizontales de encuentro entre docentes y el trabajo en equipo. Contar con instancias de trabajo horizontal para la construcción de un proyecto pedagógico potencia las diferentes capacidades y experiencias docentes y, al mismo tiempo, evita el desgaste del trabajo individual y aislado al poder compartir responsabilidades en la toma de decisiones y en el éxito y el fracaso de los procesos. Este es otro elemento de esa capacidad instalada al nivel de los recursos humanos que provee el tránsito por el Programa Escuela Creativa.

Ahora bien, ¿qué ocurre si no se trata de una etapa previa sino de una instancia necesaria para el sostenimiento de proyectos institucionales? Es decir, ¿si la prosecución de un proyecto de esta naturaleza requiere obligadamente de recursos adicionales? Entonces, más que un programa de estímulos, se trataría meramente del financiamiento adicional a una nueva línea dentro de la política y presupuesto educativos que correspondería categorizar como “proyectos institucionales”. Lo que implicaría, además, la necesidad de incorporar a la discusión de la autonomía escolar y de los proyectos institucionales, nuevos y esenciales elementos.

Finalmente, otro punto fundamental que debería tenerse en cuenta se refiere a la necesidad de una evaluación de impacto del Programa relacionada con la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos beneficiados. Esto posibilitaría identificar en qué medida los cambios en las estructuras organizacionales y en el ambiente de la enseñanza redundan en mejores niveles de logros, en superación de dificultades, en propuestas pedagógicas compensatorias de deficientes aprendizajes anteriores o de situaciones sociales desfavorables.

Como señaláramos en la introducción, no es un problema menor el hecho de que, hasta ahora, los distintos sistemas de incentivos a las escuelas han sido escasamente evaluados de manera sistemática. A diferencia de programas de estímulos a resultados (por ejemplo, logros en las pruebas de aprendizaje), Escuela Creativa promueve acciones o insumos, es decir, atiende procesos en sí mismos (actividades que desarrolla una

escuela). La preferencia por uno u otro tipo de estímulo parecería estar dada por la garantía de éxito que ofrecen: en tanto estimular procesos constituye una acción *ex ante*, premiar resultados es *ex post*.

Por ejemplo, Picus (1992) encontró que en California los incentivos a los procesos educativos tuvieron efectos favorables en las instituciones que los recibieron pero no ha sido claro su efecto sobre los conocimientos de los niños. Esto no significa caer en el reduccionismo de identificar solamente la calidad de la educación con las pruebas de aprendizaje. La evaluación de la pertinencia de este tipo de programas sólo a partir de la lectura de sus resultados significaría suponer que las propuestas de incentivos a las escuelas son *la* política educativa cuando en realidad sólo forman parte de ella y se entiende que contribuyen a sus objetivos, Sin embargo, sí correspondería emprender el esfuerzo de analizar qué parte les cabe en la contribución global.

Las dificultades que Escuela Creativa enfrenta en este plano no son pocas y debería prestarse mayor atención a la superación de algunos elementos que estarían obstaculizando esta tarea, tales como:

a) que el Programa se lleva a cabo en forma paralela a otros que también proveen de recursos a las escuelas y tornan problemático el aislamiento de sus diferentes efectos o impactos,

b) que las acciones que se emprenden dentro de los establecimientos no siempre los involucran en su conjunto relativizando, en algunos casos, la idea de *proyecto institucional*. Así, en aquellas circunstancias en las que, por ejemplo, las actividades se desarrollan en un solo grado (o un grupo de ellos) o alcanzan sólo a una parte de la población escolar, la dificultad de una evaluación global es mayor,

c) la duración de los proyectos presentados. Sobre el particular, si bien puede solicitarse la continuidad del proyecto de un año para el otro y con ella su refinanciación, sería conveniente ofrecer la posibilidad de planear proyectos a más largo plazo. Especialmente a aquellas escuelas con varios años de participación positiva en el Programa que, sin duda, podrán capitalizar mejor la experiencia acumulada y diseñar proyectos institucionales que involucren de manera más global e integral a la escuela en su totalidad.

En general, los estímulos institucionales en el sistema educativo descansan en gran medida, en la descentralización en la toma de decisiones; esto es, en la autonomía escolar. Es interesante notar que hay una tendencia a considerar a esta última como un fin en sí mismo sin importar, o colocando en un segundo plano, los resultados y, por eso, su escasa evaluación. Por el contrario, debe tenerse presente que los incentivos ponen en primer lugar al desempeño, y la descentralización es una forma de alcanzarlos (Hanushek *et al*, 1994).

Frente a la centralización, que regula el funcionamiento institucional, los incentivos se ven más apropiados para alcanzar determinadas metas ya que otorgan libertad de elección respecto de la vía más adecuada para lograrlos: los estímulos permiten operar en la diversidad y complejidad de situaciones posibilitando que el trabajo se adapte a las necesidades de cada población objetivo.

Por eso, a pesar de las dificultades en la evaluación y como ya reiteramos en varias oportunidades, la escasez de evidencia empírica sobre los verdaderos efectos de este tipo de programas: a) las perspectivas que ofrecen, b) las consideraciones e hipótesis que los sustentan, c) los resultados preliminares alcanzados por algunas experiencias exitosas y, d) su escaso costo (Escuela Creativa representa poco más del 1% del presupuesto educativo total de Mendoza), han llevado a considerarlos como una alternativa innovadora a incorporar en la agenda de las reformas educativas.

DESARROLLO DEL PROGRAMA ESCUELA CREATIVA

INICIAL Y PRIMARIA						
	Escuelas Presentadas	Proyectos Presentados	Proyectos Financiados	Alumnos alcanzados	Escuelas presentadas/ financiadas/ Total de Esc. Total de Esc.	
1992	362	443	96	s/d	50.9	14.1
1993	476	304	240	73120	66.9	42.7
1994	525	454	326	134418	73.0	55.5
1995	681	613	443	156118	93.3	68.6
1996	557	604	564	183154	75.3	71.6

ENSEÑANZA MEDIA						
	Escuelas Presentadas	Proyectos Presentados	Proyectos Financiados	Alumnos alcanzados	Escuelas presentadas/ financiadas/ Total de Esc. Total de Esc.	
1992	56	87	26	s/d	44.1	20.5
1993	83	83	50	s/d	63.4	39.7
1994	94	94	64	21780	68.6	46.7
1995	95	106	101	24854	65.1	65.1
1996	103	140	109	25312	69.1	61.1

Fuente : Dirección General de Escuelas de Mendoza.

ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS

INICIAL Y PRIMARIA						
	En pesos			Distribución porcentual		
	Recursos Humanos	Bienes y Servicios	Total	Recursos Humanos	Bienes y Servicios	Total
1992		106,000	106,000	0.0	100.0	100.0
1993	322,035	518,348	840,383	38.3	61.7	100.0
1994	786,118	662,994	1,449,112	54.2	45.8	100.0
1995	1,176,595	686,382	1,862,977	63.2	36.8	100.0
1996	1,702,958	835,042	2,538,000	67.1	32.9	100.0

ENSEÑANZA MEDIA						
	En pesos			Distribución porcentual		
	Recursos Humanos	Bienes y Servicios	Total	Recursos Humanos	Bienes y Servicios	Total
1992		26,000	26,000	0.0	100.0	100.0
1993	117,652	81,326	198,978	59.1	40.9	100.0
1994	259,847	176,847	436,694	59.5	40.5	100.0
1995	287,309	200,752	488,061	58.9	41.1	100.0
1996	263,366	240,634	504,000	52.3	47.7	100.0

Fuente : Dirección General de Escuelas de Mendoza.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aguerrondo, I. (1991): *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*". Editorial Troquel, Buenos Aires.

Aguerrondo, Inés (1993): *Buscando la Nueva Escuela para el Siglo XXI*, Ministerio de Cultura y Educación.

Angulo *Rasco*, J. (1990): *Innovación y evaluación educativa*, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

Angulo Rasco, J. (1995): "Calidad educativa, calidad docente y gestión", en *De aquí y de allá. Textos sobre la institución educativa y su dirección*", Frigerio, G. (comp.), Kapelusz, Buenos Aires.

Bixio, C. (1996): *Cómo construir Proyectos en la E.G.B.* Homo Sapiens, Rosario.

Gairin Sallán, J. (1994): "La autonomía institucional. Concepto y perspectivas", en *Autonomía institucional de los centros educativos. Presupuestos, organización y estrategias*. I.C.E. de la U. de Deusto, Bilbao. Copia mimeográfica.

Garay, L. (1994): *Análisis Institucional de la Educación y sus Organizaciones*", Universidad Nacional de Córdoba.

Hannaway, J. (1996): "Management decentralization and performance based incentives: theoretical consideration for schools" en *Improving America's schools. The role of incentives*. Hanushek y Jorgenson (eds). National Academic Press. Washington, EUA

Hanushek, E. *et al* (1994): *Making schools work: Improving performance and controlling costs*. The Brookings Institution, Washington DC. EUA

Hanushek, E. (1996): "Outcomes, costs and incentives" en *Improving America's schools: the role of incentives*. Hanushek y Jorgenson (eds.). National Academic Press, Washington, DC.

Ladd, H. (1996): *Discussion: The South Carolina Experience with incentives*. trabajo presentado en la conferencia: Midwest approaches to School Reforms Federal Reserve Bank of Chicago.

Mello, G. Namode (1991): "Autonomía de la Escuela: posibilidades, límites y condiciones", en *Proyecto Principal de Educación*, Boletín N° 26.

Mello, G. *Namo* de (1993): *Escuelas eficaces: un tema reactualizado*, trabajo presentado en el Seminario: “Gestión escolar: desafíos y tendencias”, IPEA, Brasilia.

Murnane y Cohen (1986): “Merit pay and the evaluation problem: why most merit pay plans fail and a few *survive*”. *Harvard Educational Review*. Vol. 56. EUA.

Odden, A y Kelley, C. (1997): *Paying teachers for what they know and do. New and smart compensation strategies to improve schools*. Cowen Press, California

Santos, M. (1990): *Hacer visible lo cotidiano. Teoría práctica de la evaluación cualitativa de centros escolares*, Ediciones Akal, Madrid.

Stenhouse, L. (1987): *Investigación y desarrollo del curriculum*, Morata, 2º Edición, Madrid.

Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1993): *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica* Editorial Paidós, Barcelona.

Documentos consultados

Programa “Escuela Creativa”, Financiamiento y Apoyo Técnico de Proyectos Institucionales de Mejoramiento Educativo, Documento Marco del Programa, setiembre de 1992

Dirección General de Escuelas, Dirección de Planeamiento Educativo, Programa Escuela Creativa, Fase N° 2 “Instructivo para el uso de las grillas de evaluación de los proyectos a financiar”.

Informe sobre Primera Etapa del Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Inicial y Primaria, Dirección General de Escuelas, Mendoza, diciembre de 1992

La metodología de Proyectos como Instrumento de la Gestión Educativa, Programa Escuela Creativa, Dirección General de Escuelas, Mendoza, febrero de 1993

El dato desde la perspectiva cuantitativa, Programa Escuela Creativa, Dirección de Planeamiento Educativo, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1993

Orientaciones para la Evaluación de seguimiento de proyectos para el periodo agosto/diciembre de 1993, Programa Escuela Creativa, Dirección de Planeamiento Educativo, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1993

Bases para una propuesta de evaluación de seguimiento de proyectos, Programa Escuela Creativa, Dirección de Planeamiento Educativo, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1993

Informe sobre Segunda Etapa del Programa Escuela Creativa, Dirección de Educación Inicial y Primaria, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1993

Programa Escuela Creativa, 3º etapa 1994, Dirección de Enseñanza Inicial y Primaria, Dirección general de Escuelas, Mendoza, 1994

Programa Escuela Creativa, Etapa 1995, Dirección de Enseñanza Media, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1995

Programa Escuela Creativa, Una escuela para aprender, Resolución N° 1744, Dirección General de Escuelas, Gobierno de Mendoza, 1995

Guía para la gestión administrativa-contable, Programa Escuela Creativa, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1995

Encuentro provincial del Programa Escuela Creativa, Sistematización desde la percepción de los distintos actores, Dirección de Educación Inicial y Primaria, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1995

Guía Metodológica para el Coordinador del Proyecto, Nivel Inicial y Educación General Básica, Programa Escuela Creativa, Mendoza, 1996

Orientaciones Generales para las Comisiones Evaluadoras Regionales, Programa Escuela Creativa, Dirección de Educación Inicial y Primaria, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1996

Encuentro Provincial, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1996

Programa Escuela Creativa, Etapa 1996, Dirección de Enseñanza Media, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1996

Convocatoria 1996, Informe Anual, Programa Escuela Creativa, Dirección de Educación Inicial y Primaria, Dirección General de Escuelas, Versión Preliminar, Mendoza, 1996

Circular N° 59, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1993

Circular N° 63, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1993

Resolución N°2584, Dirección General de Escuelas, Gobierno de Mendoza, 1993

Circular N° 3, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1994

Nota N° 1, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1995

Nota N° 2, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1995

Circular N° 9, Dirección de Educación Inicial y Primaria, DGE, Mendoza, noviembre/1996

Circular N° 10, Dirección de Educación Inicial y Primaria, DGE, Mendoza, noviembre/1996

Circular N° 29, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1996

Circular N°30, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1996

Nota N° 1, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1997

Nota N°2, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1997

Nota N°3, Programa Escuela Creativa, Dirección de Enseñanza Media y Superior, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1997

Circular N° 1, Programa Escuela Creativa, Dirección de Educación Permanente, Dirección General de Escuelas, Mendoza, 1997

Otros instrumentos de recolección de datos

Entrevistas semiestructuradas a los responsables actuales del Programa Escuela Creativa como a funcionarios de la Dirección General de Escuelas de la provincia de Mendoza que participaron en su diseño y gestión.

Lectura de Proyectos de varias escuelas financiados por el Programa en sus distintas convocatorias.