

Foll.  
37.014

0/753

REPUBLICA ARGENTINA  
MINISTERIO DE EDUCACION Y JUSTICIA

3

Edición Preliminar  
Distribución limitada

## JERARQUIZACION DE LA ESCUELA EN EL MARCO DE LA POLITICA DE FEDERALIZACION

Programa de Descentralización - Integración  
de la Gestión Educativa

BUENOS AIRES  
1990

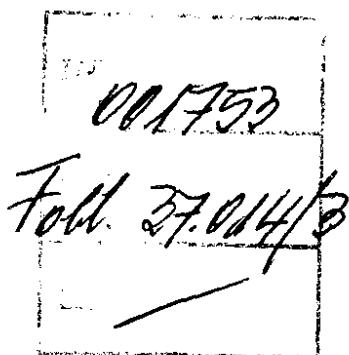
PRESIDENTE DE LA NACION  
**Dr. Carlos Saúl MENEM**

MINISTRO DE EDUCACION Y JUSTICIA  
**Prof. Antonio Francisco SALONIA**

SUBSECRETARIO DE EDUCACION  
**Dr. Luis Antonio BARRY**

SUBSECRETARIO DE COORDINACION  
EDUCACIONAL, CIENTIFICA Y CULTURAL  
**Dr. Enrique G. BULIT GOÑI**

DIRECTORA NACIONAL DE INFORMACION,  
DIFUSION, ESTADISTICA Y TECNOLOGIA EDUCATIVA  
**Dra. Nerva BORDAS de ROJAS PAZ**



Edición Preliminar  
Distribución limitada

# JERARQUIZACION DE LA ESCUELA EN EL MARCO DE LA POLITICA DE FEDERALIZACION

Programa de Descentralización - Integración  
de la Gestión Educativa

3  
**Grupo de Trabajo**

**ASISTENCIA TECNICA  
SUBPROYECTO N° 2 - MEJ/BIRF**

Director: Lic. Rubén MAIDANA

Consultores Senior: Lic. Carlos WILKINSON  
Dr. Juan Carlos GOMEZ BARINAGA

Consultor Semisenior: Prof. Adriana MADDOCKS

Consultor Junior: Prof. Adriana ORMEÑO

**FUNCIONARIOS PARTICIPANTES EN LA REDACCION DEL DOCUMENTO**

Supervisora de la Dirección Nacional de Educación  
Media:  
Prof. María Luisa O. de **SERRANO REDONNET**

Supervisor del Consejo Nacional de Educación  
Técnica:  
Prof. Héctor Carlos **PENDOLA**

Director de Planeamiento del Ministerio de Cultura,  
Educación y Comunicación Social de la Provincia  
de Formosa:  
Prof. Néstor Rubén **MARTINEZ HAZZAN**

Supervisora de la Dirección Nacional de Educación  
Media:  
Prof. María Teresa **BERHOUET**

Supervisora de la Dirección Nacional de Educación  
Primaria:  
Prof. Elena M. L. **TROGLIERO de LAGOMARSINO**

Supervisora de la Dirección Nacional de Educación  
Superior:  
Prof. Mabel E. **WEDEKIND**

Supervisora de la Dirección Nacional de Educación  
Artística:  
Prof. Magdalena **BISOGNO**

Supervisor del Consejo Nacional de Educación  
Técnica:  
Prof. José **LAGO**

Supervisora de la Dirección Nacional de  
Educación Física:  
Prof. María de las M. **DEMARCO de SUIFET**

Supervisor de la Dirección Nacional de Educación  
del Adulto:  
Prof. Mario **ORLANDO**

Supervisora de la Dirección Nacional de  
Educación Especial:  
Prof. Rosa **ORRI de CASTORINO**

Asesor de Planificación de la Dirección Nacional  
de Sanidad y Asistencia Educativa:  
Dr. Mario **SCHAPCHUK**

Inspectora Médica de la Dirección Nacional de  
Sanidad y Asistencia Educativa:  
Dra. Nilda Silvia **GONZALES PRIMOMO**

**JERARQUIZACION DE LA ESCUELA  
EN EL MARCO DE LA POLITICA DE FEDERALIZACION**

**Programa de Descentralización - Integración  
de la Gestión Educativa**

**S U M A R I O**

**INTRODUCCION**

- \* Jerarquización de la escuela en el marco de la política de Federalización
  - . Propósito de integración interjurisdiccional
  - . Los dos ejes del proceso de descentralización - integración
  - . Las etapas del proceso de descentralización - integración
    - Primera Etapa 1991/92
    - Segunda Etapa 1992/93
    - Tercera Etapa 1993/94

**1. PROPUESTA CONCEPTUAL**

- 1.1. La descentralización - integración educativa
- 1.2. Dimensiones
- 1.3. Límites

**2. CARACTERIZACION DE LA SITUACION ACTUAL**

**3. PROPUESTA PROGRAMATICA: PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION - INTEGRACION  
DE LA GESTION EDUCATIVA**

- 3.1. Propósito final: jerarquización de la escuela
- 3.2. Estrategia
- 3.3. Efectos no deseados de la descentralización y sus soluciones alternativas
  - 3.3.1. Escaso uso de las facultades transferidas a los establecimientos educativos
  - 3.3.2. Favoritismo o arbitrariedad en la resolución de problemas o situaciones particulares
  - 3.3.3. Desequilibrio entre establecimientos, zonas o regiones
- 3.4. Subprogramas
  - 3.4.1. Subprograma de transferencia de atribuciones y facultades

*fmj*

- 3.4.2. Subprograma de cambio normativo
- 3.4.3. Subprograma de motivación y capacitación
- 3.4.4. Subprograma de desburocratización
- 3.4.5. Subprograma de adecuación de los organismos centrales
- 3.4.6. Subprograma de control de gestión y evaluación de resultados
- 3.4.7. Subprograma de comunicación e información

**4. CONEXION Y COMPLEMENTACION CON OTROS PROGRAMAS**

**5. CALENDARIO DE ACCIONES**

(m)

JERARQUIZACION DE LA ESCUELA EN EL MARCO DE LA POLITICA DE FEDERALIZACION

\* Propósito de integración interjurisdiccional

Uno de los objetivos finales de las políticas encaradas por el Ministerio de Educación y Justicia de la Nación, y aprobadas por el Consejo Federal de Cultura y Educación, lo constituye la necesidad de construir progresivamente un Sistema Federal de Educación Nacional, de plasmar la organización más representativa de las diversas realidades regionales, provinciales y locales en un sistema general. En este sentido, se considera que lo federal está constituido por dos dimensiones diferentes: una que representa la autonomía de cada una de las partes (provincias) para la organización y administración de sus asuntos educativos, y otra que significa la unidad e integración de lo que es común a todas; lo que da existencia a una entidad cualitativamente diferente a la simple suma de todas ellas. El concepto de sistema fortalece esta concepción de articulación dinámica de las partes y el todo. De esta manera se considera que lo nacional no tiene sentido sin lo federal, y lo federal se sintetiza en lo nacional.

Dentro de esta concepción, la descentralización educativa constituye una de las dimensiones de lo federal en educación: aquella destinada a transferir responsabilidades y atribuciones a unidades menores del sistema. Sin embargo, a fin de impedir la atomización y dispersión de las unidades educativas se hace indispensable el establecimiento de un proceso complementario de articulación e integración de las partes al todo. Estos dos impulsos, uno de carácter centrífugo y otro centripeto, constituyen las dos dimensiones de un auténtico Sistema Federal de Educación; dentro del cual resulta igualmente importante tanto la auto-

namia de las partes como la soberanía del todo. Es en este marco conceptual donde las administraciones nacional y provincial encuentran la más plena articulación y se facilita la distribución de los ámbitos jurídico-institucional correspondientes. El Sistema Educativo Nacional asegurará, entonces, que ambas jurisdicciones puedan operar en plenitud, concibiendo, programando y ejecutando las acciones que se encuentren dentro de la órbita de sus respectivos roles y competencias.

Al definirse la integración del Sistema Educativo Nacional a partir de un enfoque federal, se está caracterizando una de las intenciones políticas sustantivas del Poder Ejecutivo Nacional.

Esta decisión fundamental es determinante en la concepción del Sistema Educativo futuro e incide sobre toda su estructura y comportamiento. De igual manera incide sobre la concepción y operación de los programas y proyectos del sector; los que están siendo diseñados y ejecutados como parte de una política global de Federalización.

De esta manera la Federalización implica un proceso complejo que involucra diversos programas y proyectos en ejecución; dentro del mismo, el Programa de Descentralización + Integración de la Gestión Educativa constituye una de sus propuestas fundamentales.

Relacionados estrechamente con este programa se encuentran otras líneas de acción tales como la:

- definición del nuevo rol del Ministerio de Educación y Justicia de la Nación;
- configuración de un nuevo modelo de institución escolar; y
- transferencia de servicios educativos a las provincias.

Cada una de estas líneas de acción presenta características pro-

pias aunque complementarias en el marco de la Política de Federalización.

- \* La transferencia de servicios educativos a las provincias se hará desarrollando mediante acuerdos específicos con cada jurisdicción, sobre la base de estudios de factibilidad y por medio de una normatización legislativa del Congreso Nacional. De esta manera, el Programa de Descentralización - Integración de la Gestión Educativa, se ve complementado y consolidado por la transferencia, pero de ninguna manera se agota en ella;
- \* En cuanto a la definición del nuevo rol del Ministerio de Educación, el proceso ya se ha iniciado a través de algunas readecuaciones estructurales y la conformación de unidades programáticas que facilitarán la ejecución de las políticas ministeriales. En este sentido, la puesta en marcha del Programa de Descentralización le irá otorgando a los diferentes niveles y estamentos del Ministerio una mayor claridad funcional y sustento normativo. De esta manera, el proceso de reestructuración del Ministerio de Educación deberá ir conformando sus acciones y ritmos de acuerdo con el grado de desarrollo de las otras líneas de acción, entre ellas el Programa de Descentralización - Integración de la Gestión Educativa;
- \* La culminación de este programa, tanto en su definición conceptual como en su propósito operativo está constituida por la organización y funcionamiento de una institución escolar distinta de la tradicional-actual: más permeable a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, más flexible y adaptable a los cambios de todo orden que se operan en el medio social, más participativa, más eficiente, más realista; en definitiva, más autosuficiente para el cumplimiento de sus propósitos y metas. La progresiva configuración y aplicación de un nuevo modelo institucional constituye, así, una de las metas del Programa

Paralelamente al desarrollo de estas líneas de acción complementarias y articuladas a partir de cambios a operarse en la estructura y funcionamiento del Ministerio de Educación Nacional, la política de Federalización implica un claro propósito de integración con las jurisdicciones provinciales.

Se tiene previsto que este proceso de integración se realice de manera progresiva, sistemática y consensuada en dos direcciones complementarias: la primera a partir de las políticas, programas y acciones iniciados por el Ministerio de Educación y Justicia de la Nación y, la segunda, a partir de las propias políticas y experiencias provinciales. Estas dos líneas de integración darán como producto verdaderos modelos tanto organizacionales como pedagógicos que, al ser consensuados, podrían aplicarse en todo el país, sobre la base de una misma concepción educativa, aunque manteniendo las particularidades regionales. Por otra parte, existe una gran cantidad de objetivos y expectativas comunes entre las jurisdicciones nacional y provinciales que podrían dar lugar a acuerdos y acciones complementarias inmediatas.

La consolidación del proceso de integración constituye así una de las condiciones necesarias para que la descentralización pueda caracterizarse verdaderamente al Sistema Educativo Nacional.



## \* Los dos ejes del proceso de descentralización - integración

Dada la complejidad de enfoques y situaciones desde la cual puede ser encarado el proceso de descentralización se consideró, en el consejo Federal de Cultura y Educación, la necesidad de integrar su tratamiento a partir de dos grandes ejes, definidos como **Desarrollo curricular** y **Desarrollo / organizativo**.

. **Desarrollo curricular.** En el primer eje se plantearían aquellas cuestiones referidas a las propuestas políticas y pedagógicas así como los problemas concretos del aprendizaje, tales como los contenidos curriculares, los enfoques epistemológicos, las teorías y metodologías de aprendizaje y la propia formación y capacitación docente.

Este eje, dentro de un sistema descentralizado, constituiría el canal de expresión y comunicación permanente entre las propuestas pedagógicas y niveles de articulación entre lo nacional, regional, provincial y local. De esta manera, la descentralización como proceso, facilitaría que una política educativa nacional / pueda concretarse en una práctica pedagógica en el nivel local y, a través de la integración, se posibilitaría que los lineamientos curriculares nacionales puedan enriquecerse con las expresiones culturales locales. La descentralización implica de esta manera la liberación de las potencialidades educativas y el auténtico protagonismo de la comunidad, aunque la transferencia de atribuciones y responsabilidades hacia ella requieren de una estructura organizacional adecuada que facilite la articulación y evite la dispersión. A la organización de estos espacios específicos donde se ejerce lo sustantivo de la acción educativa, con la participación de educadores y educandos, le damos el nombre de Contexto de Aprendizaje.

• **Desarrollo organizativo.** Para que una propuesta político-pedagógica pueda tener su correlato en aprendizajes concretos se hace necesario crear las condiciones apropiadas para ello; estas condiciones se expresan fundamentalmente a través de organizaciones y recursos. En este sentido, es posible referirse a una institución nacional, regional, provincial o a la propia escuela como organizaciones ya solidificadas dentro del Sistema Educativo Nacional, (aunque las organizaciones puedan ser más numerosas y variadas). El otro componente que forma parte de este desarrollo organizativo es el de los recursos; conformados, por ejemplo, por los agentes educativos, los recursos / tiempo y espacio o los recursos materiales, económicos, etc. / La relación dinámica óptima entre las organizaciones y los recursos crearian las condiciones necesarias para que la acción/ educativa sustantiva pueda desarrollarse con éxito. No podria/ ejercerse plenamente una propuesta pedagógica democrática, aun que ésta fuese de calidad excepcional, si no está resuelta adecuadamente, por ejemplo, la organización de la estructura de poder y de gobierno escolar, así como la participación de los/ diferentes agentes dentro del establecimiento.

Las condiciones necesarias para el aprendizaje requieren, de / esta manera, una adecuada administración de los recursos que / se encuentran dentro de la órbita de su competencia. El proceso de descentralización facilita, por un lado, la clarificación de las competencias de cada una de las organizaciones en la administración de los recursos y, por otro, la transferencia de las atribuciones y responsabilidades a los diferentes estamentos y niveles del sistema para que éstos puedan asumirlos, con plenitud, lo más próximo posible a las acciones sustantivas del sistema.



## \* Las etapas del proceso de descentralización - integración

El Sr. Ministro de Educación y Justicia de la Nación, y el propio Presidente de la Nación, han caracterizado reiteradamente al proceso de descentralización como **progresivo, gradual, sistemático**, y de acuerdo con las posibilidades reales de ejecución, tanto en el nivel nacional como en el provincial y local.

De esta manera, se asegura no solamente su factibilidad sino también la plena concientización y capacitación de todos aquellos agentes del sistema educativo que irán asumiendo las responsabilidades que exige el ejercicio de sus funciones y que actualmente se encuentran centralizadas. Se ratifica así que una verdadera descentralización educativa no consiste simplemente en transferir atribuciones y responsabilidades a escalas menores del sistema (escuelas) sino en transferir aquéllas que por su naturaleza no corresponden al ámbito central, conservando éste todas las que pertenecen a su función de conducción estratégica.

### Primera Etapa: 1991/92

En su primer tramo el proceso de descentralización puede ser definido como de **fortalecimiento institucional**. Consiste fundamentalmente en la jerarquización de la escuela y la reestructuración del Ministerio de Educación y Justicia, el que deberá ir readecuando sus normas, procedimientos y dinámica al mejoramiento organizacional y curricular de los establecimientos educativos.

Esta instancia de fortalecimiento institucional deberá ser complementada por un adecuado sistema de articulación e información entre el nivel de conducción central y los niveles operativos; con ello se asegurará,

por un lado, el mejoramiento de la estructura y funcionamiento de las unidades operativas, y, por otro, un adecuado seguimiento y control por parte de los niveles de conducción, evitando al mismo tiempo mediciones innecesarias e inadecuadas.

Las medidas por ejecutarse en esta etapa no serán aún de transformación sino de habilitación para que el proceso se inicie con solidez y posiblemente las instancias posteriores.

Se espera, asimismo, que las acciones y programas de integración entre las jurisdicciones hayan encontrado un cauce adecuado, a fin de que la descentralización pueda desarrollarse con plenitud.

#### Segunda Etapa: 1992/93

Esta segunda instancia puede ser definida como la etapa de la consolidación del fortalecimiento institucional. Se considera que, en este período, el Ministerio de Educación y Justicia de la Nación ya ha asumido el rol que le corresponde dentro de un Sistema Nacional de carácter Federal; y que los establecimientos educativos, bajo la jurisdicción provincial o los que aún pertenezcan a la nación, se han jerarquizado lo suficiente como para expresar el surgimiento de un nuevo modelo institucional.

La consolidación del proceso de integración entre la jurisdicción nacional y las provincias posibilitará el establecimiento de una adecuada articulación horizontal.

Los programas orientados a transformar la educación secundaria, así como las otras acciones que pudieran alentar cambios en la estructura cu-

*M*

rricular, facilitarán la consolidación del nuevo modelo institucional escolar. Durante la primera etapa se partirá necesariamente de un modelo pedagógico implícito.

Surgirá, de esta manera, una verdadera unidad de gestión educativa, más autosuficiente que la escuela actual, -concebida como una unidad administrativa-, para el cumplimiento de sus objetivos pedagógicos.

#### Tercera Etapa: 1993/94

Esta tercera etapa deberá caracterizarse por la estructura y funcionamiento pleno de las unidades de gestión educativa, articuladas horizontal y verticalmente, en el marco de una política de Federalización plenamente consolidada.

Si bien la culminación del proceso de descentralización está sujeto al grado de desarrollo y profundización de las medidas que se adopten, // se espera que el lapso de ejecución no supere el mediano plazo.

Así como, en la primera etapa, el Ministerio de Educación y Justicia ejerce una conducción directa del programa de descentralización - integración de la gestión educativa particularmente en los establecimientos // de su dependencia; se considera que, en la segunda y tercera etapas, lo // compartirá con las jurisdicciones provinciales y la Municipalidad de la // Ciudad de Buenos Aires en el marco de la política de transferencia y de la ejecución de los acuerdos programáticos específicos que se adopten durante el proceso de integración del Sistema Educativo nacional.

fmv

## 1. PROPUESTA CONCEPTUAL

### 1.1. La descentralización - integración educativa

La política educativa que ha delineado el Gobierno Nacional por medio de una serie de documentos y discursos del Presidente de la Nación, doctor Carlos S. Menem, y del Ministro de Educación y Justicia de la Nación, profesor Antonio F. Salonia, como así también las orientaciones políticas acordadas con los Ministros Provinciales en el marco del Consejo Federal de Cultura y Educación, indican que el Sistema Educativo debe incorporar la idea de que, en la Argentina de hoy, el objetivo central es la consolidación de la unidad nacional. Las acciones pedagógicas, en consecuencia, han de servir a la recreación de la cultura del trabajo y de la producción; al mejoramiento de la calidad de vida; a la preservación y enriquecimiento de la cultura nacional, por medio del respeto a las peculiaridades locales, provinciales y regionales; y, finalmente, al fortalecimiento de la soberanía y de la autodeterminación nacionales.

El cumplimiento de estos objetivos supone la adopción de estrategias multidimensionales ya que, se verá más adelante, la crisis por la que atraviesa el país, en general, y el sistema educativo, en particular, es una crisis estructural y, por lo tanto, pluricausal.

La DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA, como estrategia multidimensional, apunta a la transformación de las modalidades y mecanismos organizativos del Sistema, para asegurar el protagonismo de los actores educativos y la participación, en los procesos decisarios más significativos, de la familia, de la comunidad local, de las organizaciones laborales y empresarias y de la sociedad en general a través de sus diferentes manifestaciones organizativas, a fin de asumir, uno y otros, consecuentemente, un mayor compromiso.

La descentralización implica, así, un modelo de gestión que asigna a los diversos actores institucionales e individuales una mayor libertad para desarrollar sus propias iniciativas, sus propias experiencias y sus propias respuestas a los objetivos y necesidades educativas de la sociedad. Paralelamente, las articula dinámicamente, para evitar que desembocuen en la desintegración del sistema a través de una gestión fundada, estimulada y controlada por los resultados sustantivos, antes que por el cumplimiento de normas reglamentaristas.

Es, en consecuencia, una **estrategia de transformación** que deberá reflejarse en un nuevo **modelo institucional** (organizativo y curricular), que supone, fundamentalmente, la jerarquización de los establecimientos educativos para lograr un afianzamiento en sus identidades, en su iniciativa, en su creatividad, en su autonomía de gestión y en su compromiso con la comunidad.

Paralelamente, se reflejará en una desconcentración y redefinición de las responsabilidades no inherentes a la Administración Central, para que ésta pueda dedicarse a concebir y formular estrategias así como políticas educativas, a elaborar planes generales del sistema y procesar las demandas educativas del contexto mediato y las exigencias del largo plazo.

## 1.2. Dimensiones

Considerada la descentralización como una **estrategia multidimensional**, deberá ser analizada desde perspectivas múltiples.

Desde una perspectiva política, la DESCENTRALIZACION implica /

la distribución espacial del poder del estado, el que estimula la autogestión local y favorece diversos mecanismos de participación social (Ver documento sobre Educación y Participación Social).

Desde un punto de vista administrativo, la descentralización es / la transferencia de titularidad de competencias administrativas, por norma legal, de una persona jurídica estatal a organismos que están sometidos a la autoridad político-administrativa del organismo descentralizador.

Desde la óptica de lo curricular, la descentralización estimula la participación y la creatividad del cuerpo docente, de las autoridades institucionales y de los representantes comunitarios, enriqueciendo el proceso de planificación y gestión educativa, lo cual, entre otras cosas, facilita el diagnóstico y la introducción de las problemáticas específicas de la comunidad en el ámbito educativo. La determinación de prioridades sobre la base de las propias necesidades y expectativas, las opciones económicas que posibiliten la solución de dificultades específicas, la reformulación de los espacios pedagógicos y la innovación en los currículos, son algunos de los aspectos que se revalorizan y potencian desde esta perspectiva.

Desde un enfoque normativo, la descentralización educativa supone una desregulación orientada a destrabar el accionar de las instituciones educativas, restituyéndoles atribuciones, facultades y autonomías que el Ministerio Nacional absorbió muchas veces en forma autocrática y monopólica. Implica, consecuentemente, la elaboración de una normativa-marco que, al asegurar la unidad del sistema educativo nacional, oriente con una reducida cantidad de normas, amplias y muy claras, la transformación deseable y otorgue flexibilidad operativa en los niveles de base.

En los aspectos institucionales, el espacio escolar se amplia y,

*M*

por medio de la participación de las organizaciones sociales locales y los/nuevos vínculos dentro del sistema, se convierte en una auténtica comunidad educativa, donde el protagonismo de los actores adquiere particular dimensión.

En lo económico-financiero, la descentralización involucra la transferencia de recursos a las unidades decisorias de la acción educativa y la perspectiva-desafío de nuevas fuentes.

### 1.3. Límites

De este modo, a partir del análisis de los aspectos multidimensionales de la estrategia, surgen las potencialidades del proceso de descentralización y, a la vez, los límites que ha de respetar.

En efecto, la descentralización deberá asegurar que el modelo institucional acordado para superar la crisis no se transforme en un instrumento de su agudización, para lo cual no podrá poner en riesgo:

- La unidad del Sistema Educativo. La formulación de los objetivos/ y resultados, explícitados de modo claro, amplio y flexible, permitirá que/ las adecuaciones que se realicen mantengan la unidad sustantiva del sistema.

- La movilidad de los alumnos y docentes entre las distintas jurisdicciones. El sentido de pertenencia de alumnos y docentes a un solo sistema educativo y las consecuencias operativas que esto implica, debe preservarse de modo que las necesidades locales no determinen la atomización en / cuanto a los perfiles deseables de los alumnos o las cualidades profesionales esperadas de los docentes. La movilidad, como dinámica propia del sistema, permitirá el enriquecimiento de las comunidades educativas y ayudará a una auténtica federalización.

- La articulación entre niveles y modalidades. Los perfiles de ingreso y egreso de cada uno de los niveles deberán articularse adecuadamente,

de modo que el carácter único del sistema se fortalezca por la integración entre los niveles que lo componen.

En síntesis, la unidad del sistema implica mantener un delicado equilibrio entre la capacidad de respuesta de los organismos centrales y / los requerimientos locales. Preservar la unidad no es obstáculo para que // los establecimientos educativos generen, a su vez, respuestas propias a los desafíos históricos que el medio presenta. Todo lo contrario, ya que lo // que se busca es una comunidad activa, fundada en el aporte protagónico y / responsable de los actores educativos, y no una unidad basada en la eliminación de las potencialidades de los establecimientos.

De este modo, toda respuesta dada desde los establecimientos educativos se hará dentro del marco que da sentido a la Nación como unidad. Un adecuado perfil de los egresados, respecto a las realidades progresivamente integradas en marcos referenciales cada vez más amplios, asegurarán la unidad en la diversidad, premisa irrenunciable de la estrategia de descentralización.

Las fuentes genuinas de recursos económicos para el financiamiento del proceso y el producto de la descentralización propuesta, concebidas como permanentes, han de surgir de la redistribución de los recursos ya existentes y de la generación de nuevas formas y modos de financiamiento.

Por todo ello, el proceso de descentralización, además de la autonomía operativa que jerarquice los establecimientos educativos, deberá / asegurar -vía unidad activa- la homogeneidad mínima del resultado esperado en todas las dimensiones de la estrategia y sus productos.

BM

## 2. CARACTERIZACION DE LA SITUACION ACTUAL

Frente al carácter estructural de la crisis que aqueja al sistema educativo nacional, el Ministerio Nacional se limitó, durante mucho tiempo, al ejercicio de un centralismo absorbente y formalista que lo condujo a modalidades administrativas paralizantes y al predominio de actitudes burocráticas, alejadas de la realidad educativa.

Estas actitudes han venido generando, por un lado, un ejercicio formal de la conducción educativa por parte del Ministerio Nacional, que se sostiene en la multiplicación de expedientes donde los problemas se contienen, pero no se resuelven. Por otro, las instituciones educativas se desen- / vuelven en un ambiente de eficacia insatisfactoria, en el cual, si bien no se registran regularmente problemas graves, tampoco se avanza en la solución de los problemas de fondo de la realidad educativa local ni en el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte.

Dentro de esta crisis estructural, podemos distinguir algunos indicadores:

- Problemas asociados a los aspectos sustantivos. El proceso de extensión de la educación, que se afianzó notablemente con un considerable esfuerzo por parte de la comunidad, aún exhibe aspectos críticos, especialmente referidos al rendimiento del sistema educativo. Se destaca -por ejemplo- el atraso en la escolaridad debido a ingresos a veces tardíos, pero, en mayor medida, a la repitencia, a la deserción o abandono de los estudios. Otro punto crítico es el relativo a las desigualdades y disparidades en la distribución de las oportunidades educativas, ni puede eludirse en la comprensión de las causas de fondo de estas facetas del atraso y la injusticia el cuadro estructural del contexto: el sunderrollo económico, la marginalidad social y la pobreza con todos sus rostros. La paulatina extensión del

sistema ha sido en este sentido, notablemente desigual, con efectos consecuentes en los grupos sociales, en términos de logros educativos. Seguramente que las diferencias apuntadas tengan, entre sus diversas causas, múltiples aspectos que inciden en la calidad de la enseñanza, como la cantidad de horas de clase, el número medio de alumnos por docente, el nivel de formación de éstos, la disponibilidad de material didáctico, las facilidades en materia de infraestructura y equipamiento, la organización escolar, los contenidos curriculares, las actividades de aprendizaje y los métodos de enseñanza.

- Problemas institucionales del Sistema Educativo. La extrema rigidez, como así también la inadecuación respecto de las necesidades de la sociedad en su conjunto, ha sido la crítica más común que ha recibido en el aspecto institucional.

El reglamentarismo y la burocratización del sistema ha generado un notable desplazamiento de fines y lo han tornado rígido e inadecuado. Es empíricamente comprobable que, en las preocupaciones básicas del sistema, los problemas que se refieren a aspectos administrativos, normativos, logísticos y presupuestarios superan ampliamente a los referidos a contenidos y metodologías o a la calidad de la educación. Los principales aspectos críticos del manejo institucional del sistema podrían sintetizarse en:

- Limitadas atribuciones de los establecimientos escolares.
- Deterioro de la capacidad de gestión del aparato educacional.
- Centralismo actitudinal y normativo.
- Burocratización.
- Desarticulación entre jurisdicciones.

- Problemas organizacionales del gobierno del Sistema Educativo.

Estos se derivan de la:

- Desviación de la misión de la conducción política dada su centralización.

La misión política de la conducción no se caracteriza por lo que debería /

ser su función esencial: la dirección estratégica, la reformulación de políticas y el control evaluativo de la gestión. Por el contrario, queda atada a la conducción burocrática del sistema.

- Debilidad de las administraciones centrales. Entendiendo el poder que detenta un sistema, no en el sentido tradicional sino como un sinónimo de gobernabilidad, el debilitamiento de las administraciones centrales se basó, fundamentalmente, en apoyar su poder en la conducción operativa y no en la conducción estratégica, que constituye la base de la gobernabilidad del sistema.

- Disminución de la capacidad operativa de los establecimientos.

Al absorberse desde los niveles superiores funciones y atribuciones propias del nivel operativo, el poder de decisión de las unidades educativas disminuyó notablemente o se tradujo en una permanente situación de quebrantamiento de las normas por parte de sus directivos

Mn  
X

### 3. PROPUESTA PROGRAMATICA: PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION Y DESBUROCRATIZACIÓN DE LA GESTION EDUCATIVA

#### 3.1. Propósito final: jerarquización de la escuela

El propósito final de jerarquización de la escuela es transformar los actuales establecimientos educativos y centros de enseñanza dependientes del Ministerio de Educación y Justicia de la Nación, en verdaderas unidades de gestión educativa y otorgarles, para ello, todas las atribuciones y capacidades necesarias para que puedan satisfacer, por sí mismos, los requerimientos educativos de sus respectivas comunidades y diseñar sus propios programas institucionales en el marco de las políticas, de los objetivos y de los lineamientos curriculares nacionales.

La intención de restituir a las unidades educativas la autonomía y libertad operativa necesarias para desarrollar sus propios procesos de planificación, programación, gestión, evaluación e investigación de la acción educativa, se encuadra, a su vez, en la de establecer entre ellas y los organismos centrales del Ministerio de Educación y Justicia una relación clara, simple y directa, por cuanto este último será el encargado de orientar, facilitar y evaluar el ejercicio de las responsabilidades que se propone otorgar a la escuela.

Se hace, por tanto, indispensable crear un programa encaminado a responder a las dos necesidades prioritarias señaladas para la transformación del Sistema Educativo Nacional:

- Transferir a los establecimientos educativos las facultades que les permitan una mayor autonomía de gestión.
- Destralbar las relaciones existentes entre las unidades educativas y los organismos centrales que, por su grado de burocratización, dificultan el accionar deseado.

En síntesis, diseñar un programa de descentralización y desburocratización y ponerlo en marcha.

Los efectos inmediatos previstos por el programa son la descongestión de los procesos más burocratizados del modelo centralizador y reglamentarista vigente y el surgimiento de una dinámica de base en la escuela orientada a mejorar la calidad de la educación.

La descentralización de responsabilidades apunta, por esto, no sólo a ampliar las atribuciones de los directivos, sino a aumentar y robustecer también las facultades de los docentes encargados de la orientación y conducción del aprendizaje, así como la de los otros actores del proceso educativo en el nivel escolar. A unos y a otros se los evaluará en función de los objetivos propuestos por el programa institucional, expresados en las capacidades, aptitudes y conocimientos de los propios educandos, y no en consideraciones al cumplimiento de aspectos formales o reglamentarios.

La jurisdicción nacional es -como se ha indicado- el ámbito específico de acción del programa; pero éste contempla, asimismo, una articulación íntima con las jurisdicciones provinciales, tanto para intercambiar experiencias y enriquecerse mutuamente, como para establecer políticas y pautas comunes, con miras a la transferencia futura de los establecimientos y a la conformación del SISTEMA FEDERAL DE EDUCACION. De este modo, el programa de descentralización emprendido por la Nación se resuelve finalmente, con la participación de las otras jurisdicciones, en el de integración.

*M*

### 3.2. Estrategias

La estrategia que se ha definido para llevar adelante el proceso previsto, en el ámbito de la jurisdicción nacional, se dirige a concentrar los esfuerzos iniciales en dotar a los establecimientos de una mayor autonomía de decisión, y en flexibilizar sus relaciones con los organismos centrales.

La tarea, en los organismos centrales, consiste en prepararlos/mentalmente para que puedan absorber en forma positiva los cambios que el / proceso de descentralización y desburocratización va a ir generando sobre / ellos.

Esta estrategia -fundamentalmente operativa en los establecimientos y fundamentalmente conceptual en los organismos centrales- obedece a la convicción de que es imposible llevar a cabo un proceso de descentralización y desburocratización que tenga como motor del cambio a los organismos/centrales. El proceso, en efecto, se agiliza y se potencia, si los motores/ de la transformación -después del arranque inicial- son los mismos establecimientos educativos. De allí la importancia que cobran los subprogramas orientados a dotarlos de facultades, de capacidades y de recursos.

A medida que se vaya profundizando en la jerarquización de la escuela mediante la modificación progresiva de su encuadre organizativo, deberá progresarse en la liberación de todo su potencial pedagógico para consolidar la transformación de fondo buscada. Es decir, que las unidades educativas que hoy funcionan como entes administrativos centralizados se convierten en verdaderas unidades pedagógicas descentralizadas.

Paralelamente, deberá avanzarse en el desarrollo de la transformación institucional de la escuela, promoviendo y regulando la participación de la comunidad en ella.



Finalmente, será necesario que las modificaciones y ajustes iniciales de las estructuras del Ministerio de Educación y Justicia previstos en este programa se completen hasta lograr la adecuación de fondo que le / permita ejercer, en plenitud, sus verdaderas funciones directivas y orientadoras de la política educativa nacional.

Más adelante volveremos sobre estas otras tres líneas de acción o programas que se complementan y conectan con éste de descentralización. / Los cuatro, a su vez, se articulan con el proceso de Federalización del // Sistema Educativo nacional o de integración.

### 3.3. Efectos no deseados de la descentralización y sus soluciones alternativas

La transformación de un sistema centralizado a uno descentralizado implica, como todo cambio, riesgos. El más común es el de atomización y caos que, en lo educativo, produciría efectos de desintegración, de desarticulación y falta de cohesión. Tal como ha sido concebida la presente propuesta de descentralización, que no es absoluta y que regula un sano equilibrio entre las áreas del poder central y las descentralizadas, hace/ difícil, por no decir imposible, que se llegue a un estado de dispersión / como el señalado.

Los criterios de aplicación del programa de descentralización a seguran al proceso y a sus resultados una coherencia encaminada a resguardar la unidad esencial del sistema. En efecto, la explicitación de los objetivos, la gradualidad de las acciones, la difusión eficaz de la información/ que debe acompañarlas y retroalimentarlas, la clara definición de nue/vos perfiles, roles y funciones, tanto de personas como de organismos y estructuras, la formulación de una normativa reducida, previsora y flexible, así como la capacitación permanente de sus principales actores, son los //

principales reaseguros contra la señalada atomización. Por otra parte, el control de gestión y la evaluación permanente del proceso en sí y de sus resultados, previstos tanto en las unidades educativas con la participación de la comunidad, como en el organismo central, son otros de los mecanismos reguladores encaminados a evitar los efectos no deseados de dispersión, porque permitirán detectar a tiempo los desajustes que pudieran producirse y corregirlos.

De todos modos, podríamos enunciar algunas patologías que podrían darse en la práctica y sus soluciones. Tres de ellas nos parecen ilustrativas: escaso uso de las facultades transferidas a los establecimientos, favoritismo y arbitrariedad en la resolución de problemas o situaciones particulares y desequilibrio entre establecimientos, zonas o regiones. La primera atenta contra la revitalización del sistema, la segunda contra la justicia y la tercera conspira contra la igualdad. Consideramos, a continuación, cada uno de esos efectos no deseados y sus soluciones alternativas, no sin antes señalar que algunas de dichas desviaciones no son exclusivas de un modelo descentralizado.

### 3.3.1. Escaso uso de las facultades transferidas a los establecimientos educativos

Las causas de este efecto son, entre otras, la falta de iniciativa creadora, el temor a la toma de decisiones y el apego a la rutina por hábitos de menor esfuerzo. Causas que podrían reducirse a una desviación de los fines de la ~~condición descentralizada~~. Sus soluciones alternativas posibles son una serie de acciones conjuntas o aisladas encaminadas a:

- estimular las posibilidades de iniciativa y su amplia gama de respuestas, sobre la base de ejemplos concretos en vías de ejecución;
- favorecer la creatividad;
- infundir seguridad mediante una eficaz orientación técnica y un rápido a

apoyo legal;

- internalizar en los principales actores educativos los principios éticos de responsabilidad individual y colectiva de una cultura del trabajo;
- propiciar pasantías de directivos o de aspirantes a serlo en unidades cuyo funcionamiento descentralizado se considere óptimo;
- reforzar la capacitación para el desempeño de los nuevos roles y funciones de la conducción;
- detectar otras causas mediante auditorías externas que permitan corregir este tipo de desviaciones para que no se incrusten en el sistema.

### **3.3.2. Favoritismo o arbitrariedad en la resolución de problemas o situaciones particulares**

Este efecto puede darse, sobre todo, en el ejercicio de facultades discrecionales transferidas a las unidades educativas. Para evitar esta desviación dichas facultades deben apoyarse sobre la base de principios que aseguren la mayor equidad, como ser:

- consulta obligatoria a los estamentos de asesoramiento escolar que en cada caso corresponda;
- razonabilidad del acto;
- fundamentación explícita de la medida, su motivo y finalidad;
- publicidad de la decisión adoptada;
- posibilidad por parte del afectado de abrir la vía recursiva, en sus instancias de reconsideración y de apelación;
- autocontrol de la comunidad educativa y de sus organismos de participación.

Como acciones reguladoras, se ha previsto la rápida disponibilidad de apoyo legal y una capacitación mínima en principios de derecho administrativo.

### 3.3.3. Desequilibrios entre establecimientos, zonas o regiones

El área central para prevenir o remediar los desequilibrios que puedan producirse deberá instrumentar, sobre la base de una evaluación objetiva y veraz, todos los mecanismos compensatorios, tanto en recursos humanos como materiales, para asegurar resultados homogéneos en el sistema. Una adecuada investigación de las causales de desequilibrios detectados debe proponerse revertir en el más corto plazo posible la situación, sin escatimar / ningún tipo de refuerzos, ayudas y apoyos.

El área central deberá prestar atención prioritaria a estos problemas y contar con los equipos técnicos apropiados, así como con los recursos financieros y presupuestarios conducentes.

### 3.4. Subprogramas

Dado que los cambios buscados implican un alto grado de modificación de la cultura organizativa del Sistema Educativo Nacional, de las capacidades y habilidades del personal directivo, docente y administrativo, de las misiones y funciones establecidas, y de los procedimientos y trámites habitualmente utilizados, se hace necesario desarrollar una serie de subprogramas específicos que, a través del logro de objetivos parciales, concurran al cumplimiento del propósito final.

En función de este propósito y de la estrategia adoptada, se han proyectado siete subprogramas que hemos denominado de:

- transferencia de atribuciones y facultades,
- cambio normativo,
- motivación y capacitación,

- **desburocratización,**
- **adecuación de los organismos centrales,**
- **control de gestión y evaluación de resultados, y de**
- **comunicación e información.**

#### **3.4.1. Subprograma de transferencia de atribuciones y facultades**

La finalidad de este subprograma es ampliar sustancialmente el poder de decisión de los establecimientos, facultándolos gradualmente para resolver diferentes temas que, hoy, están concentrados en los organismos centrales.

La limitación de atribuciones que caracteriza a la escuela actual genera una permanente necesidad de respaldo, de búsqueda de "coberturas" o de "seguridades" que retardan la resolución de problemas hasta límites insospechados. De hecho el sistema promueve que no se asuman responsabilidades ni por la calidad ni por los resultados del servicio brindado. O, si ésta se asume, que la conducción escolar se convierta en transgresora de atribuciones que no le han sido acordadas.

El objetivo específico del subprograma es transferir a los establecimientos todas las facultades y responsabilidades operativas necesarias para el cumplimiento de las políticas establecidas por el Ministerio.

#### 3.4.2. Subprograma de cambio normativo

La finalidad de este subprograma es establecer una normativa marco para la gestión de los establecimientos que se concentre en sus responsabilidades sustantivas.

Esto implica un **cambio normativo** fundamental, que apunta a modificar el modelo de **gestión por normas** por otro modelo operacional de **gestión / por resultados**.

Hoy existe una amplia y frondosa selva jurídica de la administración. Ese exceso de normas, muchas veces superpuestas cuando no contradictorias, producen en los directivos de las escuelas y aun en los funcionarios / de los organismos centrales un efecto paralizante. Nunca se sabe si con una/ decisión se está infrigiendo una norma cuya existencia se desconoce.

El objetivo específico de este subprograma es promulgar una normativa reducida, coherente, precisa y orientadora sobre la responsabilidad de/ las autoridades de los establecimientos, así como derogar toda normativa reglamentarista o incompatible con la descentralización propuesta.

#### 3.4.3. Subprograma de motivación y capacitación

La finalidad de este subprograma es dotar a los diferentes establecimientos que participan en la conducción de los establecimientos, en su asesoramiento y apoyo, del entusiasmo inicial y de las habilidades y conocimientos profesionales necesarios para manejarse adecuadamente en un sistema descentralizado.

AM

Los recursos humanos, con su problemática, deberán ser tratados de forma tal que sus actitudes, valores, creencias, etc. promuevan la asunción y el ejercicio de las concepciones sustanciales del programa en cuestión.

La descentralización proveerá amplios espacios para el ejercicio del liderazgo, de la decisión, de la iniciativa y de las capacidades / de emprender y de crear por parte de los diversos niveles del sistema.

Para que estas posibilidades se concreten adecuadamente, serán necesarios contemplar las necesidades de capacitación de los distintos actores del sistema en temas tales como adopción de decisiones, elaboración/ de proyectos, investigación educativa, evaluación, planeamiento institucional, control de gestión, nociones de derecho administrativo, relaciones humanas y otros.

La capacitación de los supervisores para el ejercicio de las / nuevas funciones que tendrán que asumir será objeto de un tratamiento especial. Son ellos, como integrantes de la conducción educativa y como agentes de la administración central más próximos a las unidades escolares, actores fundamentales del presente subprograma.

Por lo tanto, el objetivo específico de este subprograma es el/ de motivar y capacitar a los distintos estamentos del personal dependiente del Ministerio de Educación y Justicia y a los diferentes actores socio-educativos para el cumplimiento de las nuevas funciones (supervisores, directores o rectores de establecimientos, docentes, empleados administrativos, padres, alumnos, miembros de entidades o asociaciones varias vinculadas con la escuela).

#### **3.4.4. Subprograma de desburocratización**

La finalidad de este subprograma es subordinar la dimensión administrativa a la pedagógica, para devolver a la primera su carácter instrumental.

La situación actual, atiborrada de tramitaciones engorrosas que paralizan, demoran, o no resuelven las decisiones que los establecimientos requieren con urgencia, constituye, de hecho, una subordinación inaceptable de la acción pedagógica a lo administrativo.

El objetivo específico de este subprograma es simplificar, eliminar o agilizar todos aquellos trámites de altas, bajas y modificaciones de la dotación de personal, de edificación y construcción, de adquisición de elementos y de ejecución presupuestaria que impidan al establecimiento adoptar las decisiones en su debida oportunidad.

#### **3.4.5. Subprograma de adecuación de los organismos centrales**

La finalidad de este subprograma es adecuar los organismos centrales del Ministerio de Educación y Justicia que corresponda en función de la mayor autonomía operativa de los establecimientos y del cambio consciente en la naturaleza de la relación.

La situación actual es que muchas veces los establecimientos carecen de conexiones operativas, de asesoramiento e información, con los organismos centrales.

El objetivo específico de este subprograma es reestructurar algunas dependencias de las Direcciones Nacionales y Generales con el fin de // que los establecimientos educativos cuenten con el apoyo informativo y de asesoramiento necesario para resolver, por sí, todas las acciones requeridas para su funcionamiento.

### 3.4.6. Subprograma de control de gestión y evaluación de resultados

La finalidad de este subprograma es implantar en los organismos/centrales y en los establecimientos un sistema de control de gestión y evaluación de resultados educativos, en el marco de una estructura descentralizada.

Cualquier acto ejecutivo puede conducir al logro del fin propuesto o puede desviar la acción del curso elegido y apartarla de la meta por / alcanzar. De ello nace la necesidad de **"control"**; para captar a tiempo los / desvíos a fin de reencauzar las acciones por la ruta prevista o corregir-/ las.

Esto no quiere decir que el control asegure sistemáticamente el / logro de los objetivos, pero permite retroalimentar el proceso, no sólo re-ordenando las acciones en caso de producirse desvíos, sino también modifi-/ cando los objetivos en el caso de que aparezcan obstáculos insalvables.

Actualmente, casi todos los comportamientos del sistema están su-jetos a la normativa del CÓMO y, en general, se hacen pocos esfuerzos por decidir acerca del QUÉ, de donde los agentes prefieren cumplir con la norma aunque se reconozca su inutilidad. Los resultados sustantivos no interesan, mientras la norma haya sido respetada.

Los supervisores tendrán una participación protagónica en este subprograma, porque serán uno de los nexos fundamentales entre el control / de gestión y evaluación de resultados que realice cada unidad escolar y el que corresponda a la conducción central.

**El objetivo específico de este subprograma es definir y poner en funcionamiento un sistema que mida el estado de avance de las metas prefijadas y alimente tanto la evaluación como la toma de decisiones.**

#### **3.4.7. Subprograma de comunicación e información**

La finalidad de este subprograma es implantar un sistema unificado de flujo informativo, en ambas direcciones, entre los establecimientos y los organismos centrales e incorporar la comunidad al proceso a través de los medios de comunicación social.

La situación actual es de tal dispersión y anarquía informativa, que no sólo se recarga de requerimientos de información a las unidades funcionales -no pocas veces innecesarios o reiterados-, sino que impide que // quienes están encargados de supervisar y tomar decisiones, dispongan en // tiempo de la información básica y elemental para hacerlo. Por otra parte, / la comunidad carece de información coherente y sistemática sobre temas educativos. La que recibe es, generalmente, unidireccional y distorsionada.

**El objetivo específico del subprograma es clarificar, mejorar y simplificar, al máximo, todos los canales informativos existentes entre // las unidades de gestión, los organismos centrales y la comunidad, desarrollando un flujo de datos, rápido, eficaz y pertinente.**

*fm*

#### 4. CONEXION Y COMPLEMENTACION CON OTROS PROGRAMAS

Tal como ya se ha expresado, es necesario que el programa de jerarquización de los establecimientos educativos aquí expuesto, se articule operativa y conceptualmente con otros programas de transformación de la educación, tanto en la linea de desarrollo curricular como en la de desarrollo organizativo. Dicha articulación, complementada por los programas de integración, darán cuerpo y realidad al proceso integral de Federalización del Sistema Educativo Nacional.

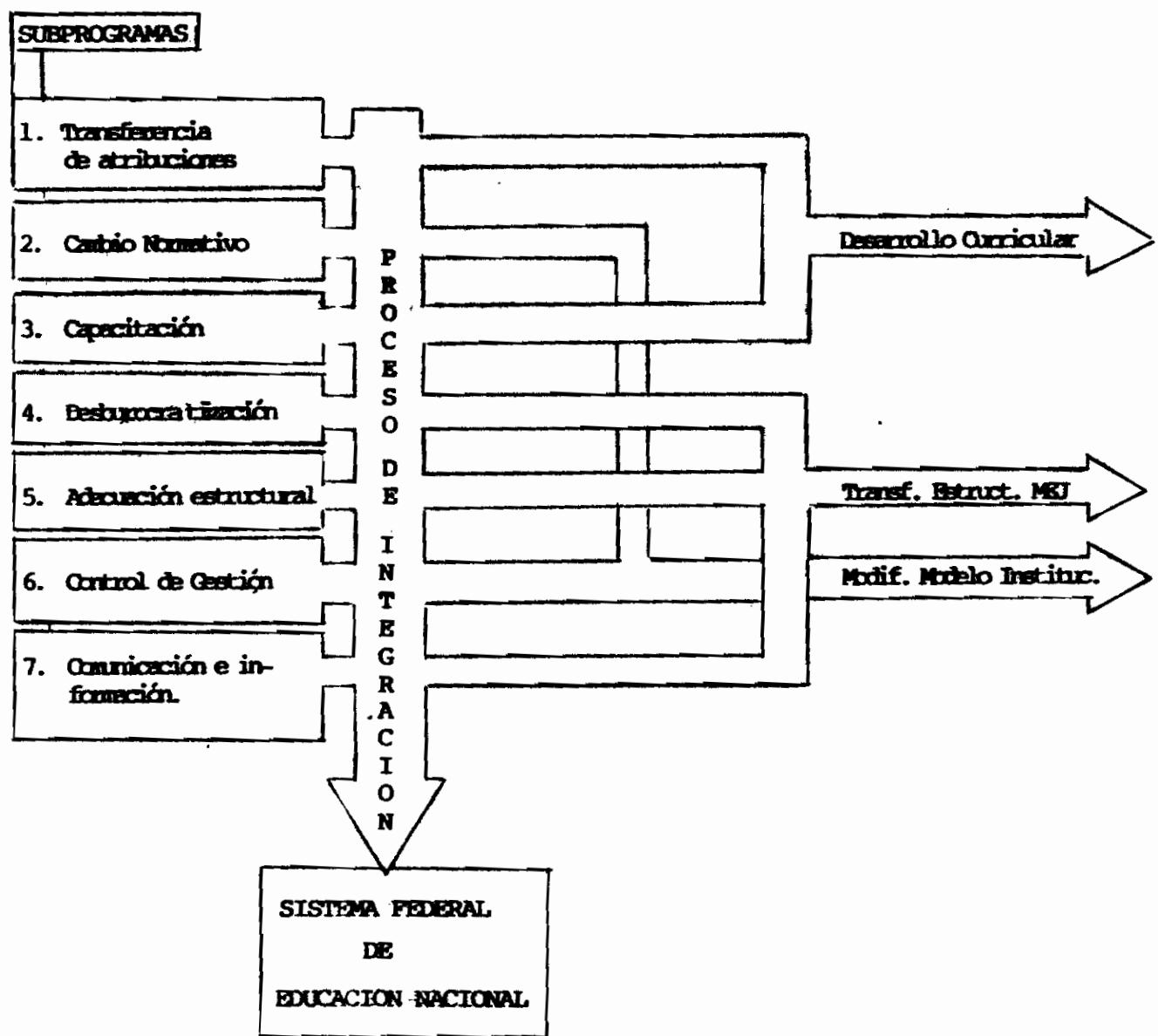
En términos más específicos, el Programa de Jerarquización de la Escuela es complementado, profundizado y ampliado por otros cuatro:

- Programa de transformación del proceso enseñanza-aprendizaje en todos los niveles y modalidades, sobre todo en aquellos aspectos que se vinculan con la transferencia de atribuciones a los establecimientos, para que éstos participen en la adecuación del currículum (profundización curricular).
- Programa de modificación de los modelos institucionales para los distintos niveles y modalidades (profundización organizativa).
- Programa de transformación del Ministerio de Educación y Justicia inscripto en el marco de la Reforma del Estado (complementación organizativa).
- Programa de integración de un sistema educativo federal con la participación de las jurisdicciones provinciales y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires (ampliación curricular organizativa).

De modo tal, que el programa de jerarquización de la escuela constituye la iniciación o comienzo de un plan más amplio de descentralización e integración, es decir, en síntesis, de federalización del sistema educativo.

En sus aspectos concretos, la articulación de este programa con los otros cuatro antes mencionados se realiza en algunos momentos y dará ori-

gen a nuevos subprogramas específicos, tal como se detalla en el cuadro siguiente:



My

## 5. CALENDARIO DE ACCIONES

SUBPROGRAMA	1990	1991	1992	1993
5.1. TRANSFERENCIA DE ATRIBUCIONES Y FACULTADES	<p>5.1.1. Elaborar un listado de prioridades de acuerdo con la importancia y factibilidad de atribuciones potencialmente transferibles a los establecimientos para su posterior análisis. Elaborar cronograma tentativo.</p> <p>5.1.2. Determinar un conjunto de atribuciones que de hecho / las autoridades escolares/ están ejerciendo, para su legalización eventual.</p>	<p>5.1.3. Reelaborar el listado, a / partir de las sugerencias/ emergentes de 5.3.2./3.</p> <p>5.1.4. Determinar los nuevos conjuntos de atribuciones para su transferencia a los establecimientos.</p> <p>5.1.5. Primera evaluación y ajuste.</p>	<p>5.1.6. Seleccionar atribuciones definitivas.</p>	
5.2. CAMBIO NORMATIVO	<p>5.2.1. Dictado de resoluciones / transfiriendo las atribuciones decididas en el Punto 5.1.2.</p>	<p>5.2.2. Proyecto de depuración de/ las normas existentes, atendiendo a la eventual derogación de normas contradictorias, superpuestas y anacrónicas. Suspensión de / las normas conflictivas o poco operativas.</p> <p>5.2.3. Revisar el Estatuto del Docente en sus aspectos reglamentarios para adecuarlo a la descentralización.</p>	<p>5.2.4. Iniciar la elaboración de/ un proyecto de Reglamento de Enseñanza para todos los establecimientos de jurisdicción nacional, de acuerdo / con el estado de avance de los programas de transferencia institucional y curricular.</p> <p>5.2.5. Confeccionar un manual de / normativa básica en función del Punto 5.1.6.</p> <p>5.2.6. Establecer un mecanismo permanente de ajuste normativo.</p> <p>5.2.7. Completar la adecuación del Estatuto del Docente.</p>	<p>5.2.8. Proyectar las eventuales / reformas como resultado de/ la revisión del Punto 5.2.7.</p> <p><i>TM</i></p>

SUBPROGRAMA	1990	1991	1992	1993
5.3. CAPACITACION	<p>5.3.1. Diagnosticar globalmente / las necesidades de los actores educativos en materia / de capacitación, actualización y perfeccionamiento.</p> <p>5.3.2. Tipificar un muestreo de establecimientos del interior y capital, y organizar reuniones regionales hasta cubrir el 10 % de los establecimientos.</p> <p>5.3.3. Organizar reuniones explicativas con el 100 % del cuerpo de supervisores.</p>	<p>5.3.4. Proponer ajustes en la formación docente.</p> <p>5.3.5. Organizar reuniones con las autoridades de los establecimientos educativos hasta cubrir el 100 % de ellos.</p> <p>5.3.6. Organizar por lo menos tres (3) ciclos de reuniones con los cuerpos de supervisores</p> <p>5.3.7. Elaborar material de apoyo para orientar la correcta aplicación de las atribuciones transferidas.</p> <p>5.3.8. Realizar una primera evaluación del subprograma de capacitación.</p> <p>5.3.9. Elaborar criterios de selección de recursos humanos / directivos en función de los Puntos 5.3.6. y 5.3.8. para el funcionamiento del sistema descentralizado.</p>	<p>5.3.10. Elaborar un proyecto de sistema integrado de capacitación permanente de acuerdo con los organismos nacionales y provinciales respectivos.</p> <p>5.3.11. Aplicar el sistema de capacitación permanentes para la descentralización según el Punto 5.3.10.</p>	<p>5.3.12. Proyectar una carrera de/ post-grado en administración educativa.</p>
5.4. DESBUROCRATIZACION	<p>5.4.1. Estudiar la simplificación cuantitativa y cualitativa entre el M E J y los establecimientos de :</p> <p>a) Trámites de altas y bajas y modificación de personal</p> <p>b) Flujo informativo de carácter estadístico.</p>	<p>5.4.2. Modificar simplificando o eliminando los trámites referidos a altas y bajas y modificación de situación del // personal.</p> <p>5.4.3. Modificar simplificando o eliminando los flujos informativos de carácter estadístico.</p>	<p>5.4.6. Proyectar y realizar reestructuraciones administrativas para :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personal</li> <li>- financiamiento</li> <li>- funcionamiento general</li> <li>- infraestructura y equipamiento</li> </ul> <p>5.4.7. Confeccionar organigramas / finales para los establecimientos.</p>	<p>5.4.8. Confeccionar un flujoograma/ de relaciones definitivo entre los organismos centrales y los establecimientos.</p> <p><i>(PME)</i></p>

SUBPROGRAMA	1990	1991	1992	1993
5.5. ADORACION DE LOS ORGANISMOS CENTRALES	5.5.1. Constituir un equipo de apoyo legal y técnico al ejercicio de las facultades transferidas (5.2.1.).	<p>5.4.4. Estudiar las formas posibles de transferir recursos económicos para gastos corrientes de los establecimientos.</p> <p>5.4.5. Estudiar y proponer medidas para la supresión de las incompatibilidades docentes // que no sean éticas ni horas.</p> <p>5.5.2. Constituir <u>equipos de supervisión</u> para apoyar, orientar y <u>evaluar</u> los resultados del proceso de descentralización y de la gestión de los establecimientos descentralizados.</p>	5.5.3. Recibir y sistematizar las propuestas resultado de la evaluación realizada en / 5.5.2.	<p>5.5.4. Determinar funciones específicas de las distintas dependencias de los organismos / centrales.</p> <p>5.5.5. Elaborar las bases para la/ confección de un organigrama y fluograma definitivo del M.E.J.</p>
5.6. CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	<p>5.6.1. Diseñar las bases de un sistema de control de gestión y evaluación de resultados.</p> <p>a) De la descentralización como programa.</p> <p>b) De la gestión de los establecimientos.</p>	<p>5.6.2. Implantar un sistema de información estadística de apoyo a la tarea de orientación y evaluación señalada / en el Punto 5.5.2.</p> <p>5.6.3. Establecer criterios de evaluación de unidad y de sistema.</p> <p>5.6.4. Establecer mecanismos de retroalimentación .</p>	<p>5.6.5. Aplicar criterios de evaluación de unidad y de sistema.</p> <p>5.6.6. Profundizar mecanismos de / retroalimentación.</p>	<p>5.6.7. Establecer criterios para determinar patrones de medición cuantitativa y cualitativa permanentes.</p> <p><i>Tray</i></p>

SUBPROGRAMA	1990	1991	1992	1993
<b>5.7. COMUNICACION E INFORMACION</b>	<p>5.7.1. Difundir masivamente los objetivos y propósitos del programa al público.</p> <p>5.7.2. Asegurar la entrega de materiales escritos sobre el programa y su forma de aplicación a establecimientos y / cuerpo de supervisión,</p> <p>5.7.3. Asegurar que la resolución / de (5.2.1.) transferencia de atribuciones llegue en tiempo y forma a los establecimientos y cuerpo de supervisores.</p> <p>5.7.4. Desarrollar una campaña masiva de concientización sobre la descentralización.</p>	<p>5.7.5. Elaborar e implantar un // plan nacional de radio y / televisión educativa sobre el programa.</p> <p>5.7.6. Asegurar la recepción de los recursos de capacitación a distancia.</p> <p>5.7.7. Asegurar la entrega de las resoluciones y del material de apoyo elaborados a ese efecto.</p> <p>5.7.8. Desarrollar una campaña de apoyo publicitario masivo al programa.</p>	<p>5.7.9. Elaborar un proyecto de publicaciones sistemáticas de circulación nacional sobre el tema.</p> <p>5.7.10. Desarrollar una campaña de seguimiento y evaluación masiva del programa.</p>	

TM