

FOLL.  
37.014.3  
5

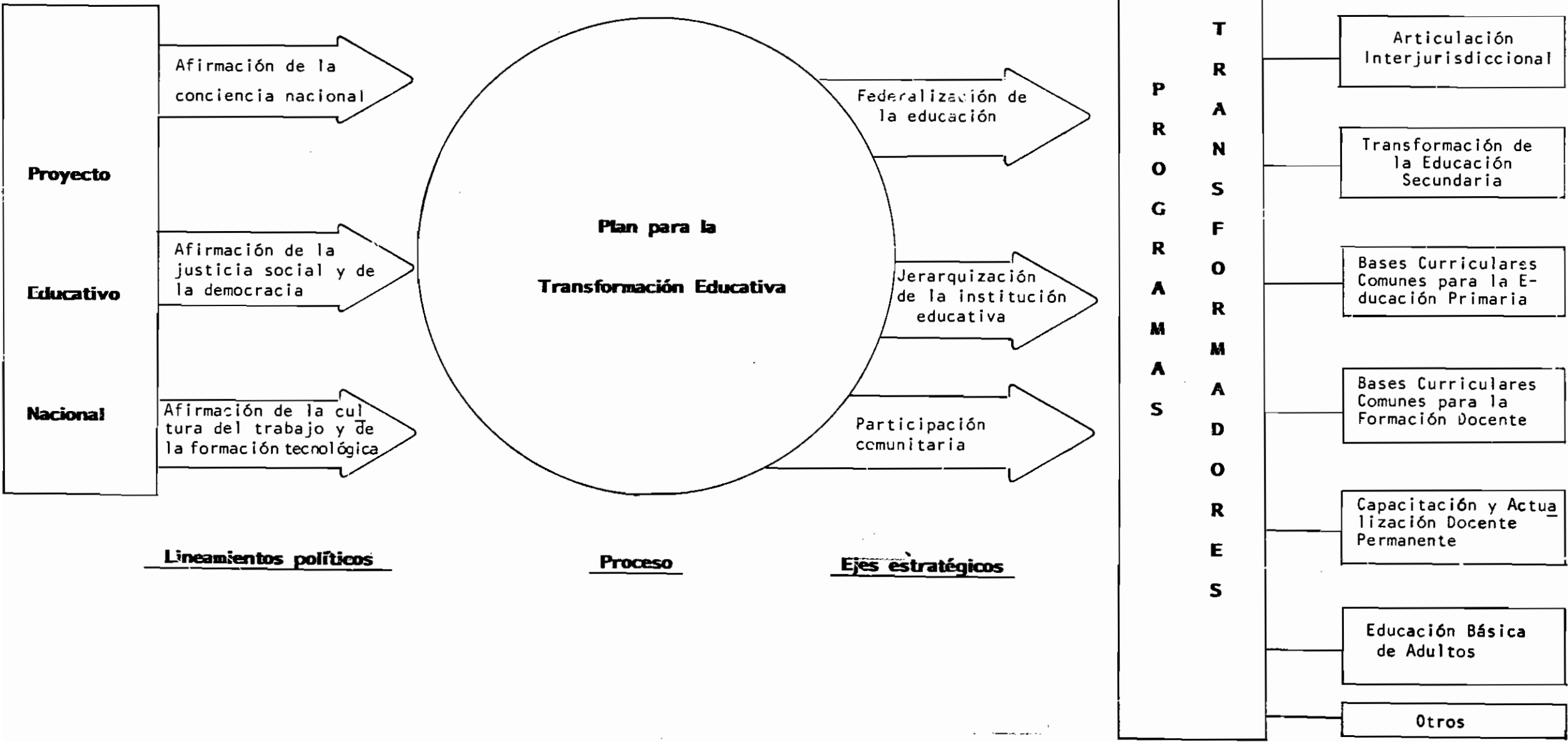
14843

Documenta  
sin 1

PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL

INV 014843  
FOLL  
37.014.3

**PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL**  
**Plan para la Transformación Educativa**





## *Ministerio de Educación y Justicia*

### EDUCACION, COMUNIDAD Y PARTICIPACION SOCIAL

A través de esta propuesta programática se pretende promover y consolidar la estrecha relación existente entre la educación, y la comunidad como su destinataria final y al mismo tiempo protagonista de dicho proceso.

Esta interpretación implica un cambio real en la relación entre la comunidad y sus instituciones, significa no solamente repensar a la escuela desde la lógica del propio sistema sino desde las potencialidades y creatividades de la comunidad en su conjunto.

El crecimiento y complejidad de la demanda educativa por parte de los diversos sectores de la sociedad contemporánea, determina la necesidad de una respuesta igualmente amplia e integral. La sólo oferta escolarizada resulta insuficiente, - de ahí que la promoción, organización y ejecución de actividades orientadas a integrar la escuela a la comunidad y ésta a la vida escolar, constituyen acciones prioritarias de la política educativa nacional.

La propuesta básica del programa consiste en ir transformando cada dimensión comunitaria, institucionalizada o no, en verdaderos polos de desarrollo de las potencialidades educativas de todo el cuerpo social. Se rescata de ese modo el protagonismo de la familia y de las organizaciones comunitarias integradas al proceso de jerarquización de la escuela ar



## *Ministerio de Educación y Justicia*

entina.

Sobre estas bases, a partir del próximo año, se pondrán en marcha medidas concretas destinadas a la ejecución de acciones específicas tendientes a satisfacer requerimientos de las comunidades locales para las cuales el sistema educativo formal no tiene respuestas adecuadas.

Con este propósito se establecerán acuerdos y convenios con los medios de comunicación social y con todos aquellos sectores públicos y privados, que pudieren incorporarse a esta empresa común de constituir a la educación en verdadero factor de desarrollo social y de la vida democrática.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

### PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION-INTEGRACION DE LA GESTION EDUCATIVA

El proceso de transformación educativa que inicia el Ministerio de Educación y Justicia parte del agotamiento del modelo vigente, producto de la crisis estructural del país.

En esta línea transformadora se inscribe la descentralización e integración de la gestión educativa, programa de acciones de corto, mediano y largo plazo que se propone reconocer a las unidades educativas un auténtico protagonismo a nivel institucionesl.

La descentralización constituye una de las dimensiones de la federalización, 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 una acción complementaria y simultánea que articule e integre las partes al todo.

Dentro de las medidas para el corto plazo se dictarán los instrumentos legales que habiliten a las unidades educativas en el ejercicio de algunas acciones y trámites que a la fecha ejerce el Ministerio.

La Resolución Ministerial N° 2166/90 contiene las atribuciones que se delegarán a las unidades educativas en esta primera etapa.

Atendiendo a este proceso de descentralización e integración de la gestión educativa se proponen para el mediano y largo plazo 7 subprogramas:



## *Ministerio de Educación y Justicia*

- \* Transferencia de atribuciones y facultades.
- \* Cambio normativo.
- \* Motivación y capacitación.
- \* Desburocratización.
- \* Adecuación de los organismos centrales.
- \* Control de gestión y evaluación de resultados.
- \* Comunicación e información.

Para la realización de estos subprogramas, tanto en sus etapas de elaboración como de aplicación, se han constituido tres equipos de conducción:

- \* Política.
- \* Técnica.
- \* Operativa.

Para lo que resta del presente año se han implementado una serie de medidas tentativas, que irán dando forma operativa concreta al programa propuesto. Sintéticamente, ellas son:

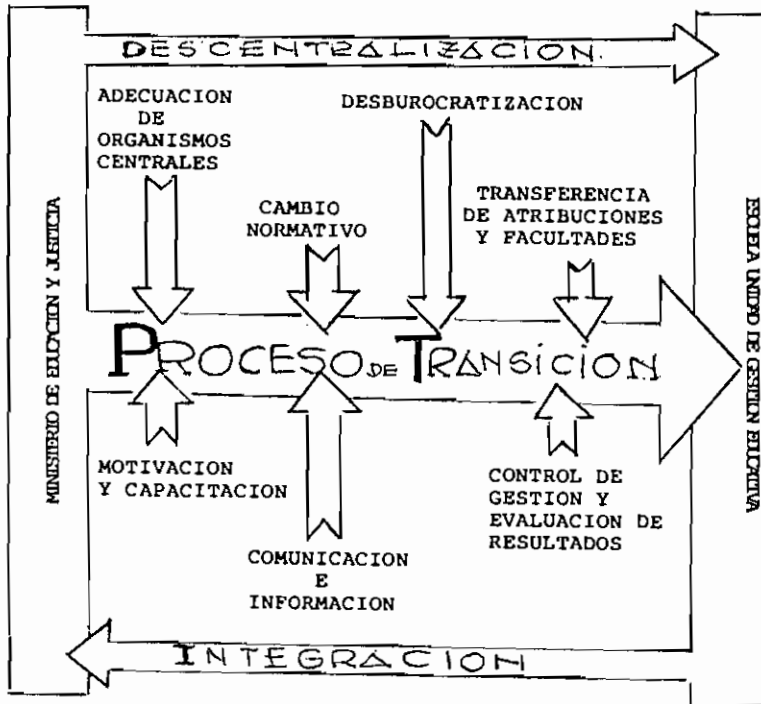
- \* Elaboración de un listado de prioridades sobre atribuciones potencialmente transferibles a los establecimientos para su análisis.
- \* Determinar las atribuciones que de hecho las autoridades escolares están ejerciendo, para su legalización eventual.



*Ministerio de Educación y Justicia*

- \* Tipificar un muestreo de establecimientos del interior y capital, y organizar reuniones regionales hasta cubrir el 10% del cuerpo de supervisores.
- \* Estudiar la simplificación cuantitativa y cualitativa de trámites referidos a personal e información estadística.

JERARQUIZACION DE LA ESCUELA





# CALENDARIO DE ACCIONES

SUBPROGRAMA	1990	1991	1992/93....
Transferir Atribuciones y Facultades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un cronograma de atribuciones transferibles.</li> <li>- Legalizar aquellas que se están ejerciendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reelaborar el listado de acuerdo a sugerencias.</li> <li>- Determinar nuevos conjuntos para su transferencia</li> <li>- 1<sup>ra</sup> Evaluación y ajuste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar atribuciones definitivas.</li> </ul>
Cambio Normativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resoluciones transfiriendo atribuciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuración de las normas existentes.</li> <li>- Derogación de las contradictorias y superpuestas.</li> <li>- Suspensión de las conflictivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del reglamento para todos los establecimientos de jurisdicción nacional.</li> <li>- Confecionar manual normativo.</li> <li>- Revisar Estatuto Docente para adecuarlo a la Descentralización.</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar necesidades de actualización y perfeccionamiento.</li> <li>- Organizar reuniones regionales con establecimientos 10%</li> <li>- Con supervisores 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones con directivos 100%.</li> <li>- Tres ciclos reuniones supervisores.</li> <li>- Material de apoyo.</li> <li>- 1<sup>ra</sup> Evaluación</li> <li>- Capacitación permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Nacional de Capacitación Permanente.</li> <li>- Selección de recursos humanos directivos.</li> <li>- Proyectar carrera de post-grado en administración educativa.</li> </ul>
Desburocratización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificación de trámites de altas y bajas y modificación de personal y flujos informativos estadísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ver formas de transferir recursos para gastos corrientes.</li> <li>- Incompatibilidad de docentes que no sean éticas ni horarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reestructuraciones administrativas.</li> <li>- Organigrama final de las escuelas.</li> <li>- Flujoograma de relaciones entre central y escuelas.</li> </ul>
Adecuación de los Organismos Centrales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir equipo de apoyo legal y técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir equipo de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizar los resultados de la evaluación.</li> <li>- Dar las bases del organigrama definitivo del MEJ.</li> </ul>
Control de Gestión y Evaluación de Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar sistema de control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear sistema de información estadística.</li> <li>- Crear mecanismos de retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profundizar mecanismos de retroalimentación.</li> <li>- Establecer patrones de medición cuantitativa y cualitativa permanentes.</li> </ul>
Comunicación e Información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión masiva pública</li> <li>- Información a escuelas y supervisores</li> <li>- Campaña masiva de concientización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Nacional de radio y TV sobre programa</li> <li>- Capacitación a distancia.</li> <li>- Campaña publicitaria masiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones sistemáticas de circulación nacional.</li> <li>- Campaña de seguimiento y evaluación masiva</li> </ul>



## *Ministerio de Educación y Justicia*

### AFIRMACION DE LA CULTURA DEL TRABAJO Y DE LA FORMACION TECNOLOGICA

El Gobierno Nacional ha definido como uno de los objetivos fundamentales de su gestión, la puesta en marcha de la revolución productiva.

La recuperación y la promoción de la cultura del trabajo aparece íntimamente vinculada al desarrollo productivo.

Su integración como un valor relevante al plexo axiológico que sustentan los programas de transformación de la educación, constituye una de las prioridades básicas destinadas a acompañar desde la gestión educativa al proceso de modificaciones profundas que nuestro país está transitando.

Nos encontramos frente al desafío de revisar y modificar esquemas mentales y obstáculos institucionales, para superar decididamente las carencias que presenta el sistema educativo.

La línea política que se refiere a la educación y el trabajo induce a pensar en un escenario donde las acciones del sistema educativo y las del científico-tecnológico estén vinculadas con la actividad productiva y donde la cultura del trabajo forme parte de los desarrollos curriculares en sus aspectos valorativos, teóricos, metodológicos y prácticos.

Las acciones pedagógicas tendientes a vincular las unidades educativas con la producción deberán incorporar las innovaciones provenientes del actual desarrollo científico-tecnológico



## *Ministerio de Educación y Justicia*

y las modificaciones del aparato productivo, generando y distribuyendo aquellos saberes y habilidades útiles para el reconocimiento y la resolución de problemas que planteen la vida cotidiana, el trabajo y la organización social.

### Estrategias.

Las estrategias centrales para encaminar esta propuesta consisten en:

- 1.- Planificar una educación vinculada con el mundo de la producción y el trabajo.
- 2.- Reformular los planes de formación y capacitación continua de los docentes.
- 3.- Promover y diversificar las ofertas educativas en todas las etapas de la educación permanente.
- 4.- Coordinar en el ámbito del Consejo Federal de Cultura y Educación acciones vinculadas a la afirmación de la cultura del trabajo y de la formación tecnológica.

### Acciones.

En consecuencia en 1991 iniciaremos las siguientes acciones:



## *Ministerio de Educación y Justicia*

\* Concertar con las organizaciones empresarias y sindicales contratos de pasantías para alumnos del nivel medio y terciario.

\* Presentar un proyecto de seguro nacional para los alumnos que participen en experiencias laborales.

\* Establecer modalidades de capacitación laboral a término, en el nivel medio de acuerdo a las necesidades locales.

\* Extender y profundizar la formación cooperativa para emprendimientos comunitarios.

\* Diseñar currículos que incorporen el trabajo como valor, contenido, metodología y recurso integrador de todas las disciplinas de cada nivel de formación.

\* Incorporar al currículo de cada nivel la orientación escolar, vocacional y profesional pertinentes.

\* Crear sistemas de alternancia y pasantías según las características productivas regionales.

\* Reorientar la matrícula en relación a los requerimientos del medio productivo.

\* Instrumentar los mecanismos adecuados para la acreditación a los docentes, de las experiencias laborales adquiridas fuera del sistema educativo y a los alumnos, de experiencias laborales extra-escolares, en el marco de la articulación entre la educación formal y no formal.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

### AFIRMACION DE LA CONCIENCIA NACIONAL

El Proyecto Nacional encarado por el Presidente Menem, cuya base de sustentación la constituye la Revolución Productiva, está orientado a transformar verdaderamente la vida social, económica y política de la sociedad argentina.

A través de él se pone punto final a un viejo y perimido modelo de organización social y productivo para dar paso a un nuevo estilo de desarrollo nacional.

Este nuevo estilo, sin embargo, no constituye un modelo arquetípico para ser aplicado desde la potestad gubernamental, sino que parte de la clara comprensión de una Argentina real y la imprime una direccionalidad hacia una Argentina posible, para ser protagonizados por todos y cada uno de los ciudadanos integrando en una misma empresa común las adhesiones, las diversidades y las críticas.

La Revolución Productiva constituye en la práctica un cambio sustantivo en el comportamiento y la dinámica de la sociedad, a partir de lo que somos, hemos sido históricamente y seguiremos siendo. Es decir, una comunidad que posee un valioso patrimonio axiológico, ético y cultural, los cuales conforman los principios más caros de nuestra nacionalidad.

Estos dos procesos simultáneos, complementarios y equilibrados de transformación económico-social y de reproducción cultural constituye las bases del Proyecto Nacional, y al mismo tiempo enmarca las dos funciones más trascendentes de la Educación.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

De esta manera la educación se transforma en una importante factor de consolidación de la Revolución Productiva; de ahí que el Presidente de la Nación la haya definido como "un fenómeno esencialmente cultural".

En función de ello se puede afirmar que no habrá una auténtica transformación para el desarrollo nacional sino parte del afianzamiento de su propia identidad, que se sustenta en una profunda valoración del pasado histórico argentino, en una adecuada comprensión de la realidad actual y en una optima percepción de las posibilidades futuras.

De esta manera, la afirmación de la consciencia nacional se constituye en uno de los lineamientos políticos y pedagógico fundamentales del Plan de de Transformación de la Educación Nacional, lo que imprime a todos los programas y acciones del sector una clara y sustantiva direccionalidad.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

### AFIRMACION DE LA JUSTICIA SOCIAL Y DE LA DEMOCRACIA

La afirmación de la justicia social y de la democracia constituye uno de los pilares fundamentales de un modelo educativo transformador y representa, por esto, uno de los principales desafíos asumidos por la actual gestión.

Los conceptos de justicia social y de democracia connotan el derecho a la educación que todo hombre posee en forma inalienable. Pero su significación no se agota en la perspectiva del individuo. Implican también la responsabilidad social para asegurar procesos y resultados educativos de alta calidad para todas las regiones y sectores sociales; equidad en la organización y asignación en los recursos que el sistema propone y distribución del poder de decisión entre los distintos niveles y áreas del sistema.

#### Estrategia.

De acuerdo con ello, el Plan para la Transformación Educativa propicia, en sus primeras etapas, el desarrollo de acciones que contribuyan a mayores logros en lo que hace a la escolarización básica de niños, jóvenes y adultos y la superación de la deserción, la repitencia y el ausentismo escolar.

Al respecto, se ha diseñado una estrategia que posibilite en forma gradual, y a partir de hoy, ir concretando un nuevo modelo educativo.

En el corto plazo, esto implica poner en marcha un conjunto de medidas orientadas a la superación relativamente inme-



## *Ministerio de Educación y Justicia*

diata de los factores en el interior del sistema educativo son generadores de situaciones de desigualdad.

Estas medidas de corto plazo se están diseñando de manera tal que su impacto no se agote en lo inmediato y coyuntural, sino que produzcan modificaciones conducentes a la concreción de los objetivos de transformación de mediano plazo.

En relación con esta línea de política educativa se destaca un conjunto de acciones, algunas de las cuales ya están en marcha y otras se irán llevando a cabo próximamente.

### Acciones.

Se ha puesto en marcha:

La definición de nuevos modelos institucionales y curriculares, especialmente lo que se refiere a organización y contenidos comunes de la educación primaria y a la transformación de la enseñanza secundaria.

El Plan Federal de Educación Básica de Adultos.

El replanteamiento de la formación y perfeccionamiento de los docentes particularmente en lo relacionado con los grupos afectados por la pobreza.

La organización de espacios institucionales que posibiliten la participación comunitaria en la acción educativa.

Se está elaborando:

La paulatina modificación de las asignaciones presupuestarias a favor de las poblaciones y grupos más postergados.

La articulación con organismos nacionales y provincia-





## *Ministerio de Educación y Justicia*

les a fin de desarrollar estrategias de asistencialidad y compensación.

El establecimiento de nuevas formas de vinculación con las instituciones privadas y comunitarias para apoyar los esfuerzos financieros del estado en la implementación de políticas complementarias.

La incorporación a los diseños curriculares y a la dinámica de las relaciones institucionales de aquellos valores y prácticas innerentes a la libertad y a la democracia como formas de vida y de gobierno.

La diversificación y ampliación de ofertas educativas en función de las necesidades y requerimientos productivos de las distintas regiones, comunidades y grupos sociales, especialmente los más empobrecidos, procurando lograr variedad de modelos organizativos.

La integración en la planificación institucional de aquellos proyectos y saberes que tiendan a rescatar las culturas de las comunidades.

La adecuación de los métodos y mecanismos de evaluación y acreditación de tal manera que contemplen las diferencias socioculturales de los educandos.

La organización de actividades productivas y la refinición de funciones asistenciales de las instituciones escolares, en el marco de una propuesta curricular que las integre.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

### PLAN PARA LA TRANSFORMACION EDUCATIVA. Lineamientos políticos, ejes estratégicos y programas transformadores.

La actual gestión ministerial está llevando a cabo un proceso de transformación tendiente a superar los graves problemas educativos existentes.

Esta tarea presenta un alto grado de complejidad, ya que se trata de conformar un proyecto educativo nacional basado en parámetros de calidad y equidad, a fin de que la educación pueda contribuir al desarrollo personal y social a través de la formación de los valores y las prácticas de una sociedad democrática y productiva, el establecimiento de códigos culturales comunes que consoliden la unidad nacional y la distribución de los conocimientos que socialmente son considerados relevantes.

Por ello se está elaborando un Plan para la Transformación Educativa, que determina un horizonte temporal de mediano plazo en el cual las acciones se ejecuten en forma sostenida y gradual. Trabajar en un período de cinco años posibilitará la preparación de una propuesta estratégica que sirva de marco orientador e integrador de las políticas, programas y proyectos de los distintos niveles y áreas del sistema educativo.

Se han definido lineamientos políticos que expresan en el espacio educativo los principios fundamentales de la política nacional: unidad nacional, revolución productiva, reafirmación del federalismo e integración latinoamericana.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

En función de estos principios, los lineamientos políticos están referidos a la afirmación de la conciencia nacional; de la cultura del trabajo y la formación tecnológica y de la democracia con justicia social.

Estos lineamientos le otorgan sentido y direccionalidad a las acciones y funcionan como parámetros de integración y de articulación.

Asimismo, se han establecido tres ejes estratégicos, que indican las modalidades que ha de asumir el proceso de transformación: la federalización de la educación, la jerarquización de las instituciones educativas y la participación comunitaria.

A partir de estos lineamientos políticos y de estos ejes estratégicos, se están formulando los programas y proyectos capaces de transformar progresivamente la situación actual, ordenados por etapas de acuerdo a la viabilidad que cada uno de ellos presenta.

En la medida que el cambio educativo implica un proceso multidimensional, cada programa conforma un núcleo de proyectos y acciones de distinta naturaleza: aquellos orientados a modificar estructuralmente el modelo educativo actual; los conducentes a regular el funcionamiento del sistema; y los que procuran producir las compensaciones necesarias para que la transformación sea posible.

Para concretar este proceso de transformación, resulta necesario que el mismo cuente con el acuerdo y la participación de los diversos sectores involucrados con la acción educativa:



## *Ministerio de Educación y Justicia*

gobiernos provinciales, partidos políticos, organizaciones sociales, empresarias y gremiales y el conjunto de la comunidad. Por ello se propiciará el establecimiento de mecanismos institucionales apropiados para que el proceso de transformación se lleve a cabo con eficacia y se generen condiciones favorables para los cambios.

De este modo, la estrategia de transformación educativa ha de resultar un proceso global y coherente, que cuenta con una planificación concertada y participativa, posibilitando que el sistema educativo se convierta en el espacio propicio para las innovaciones y el enriquecimiento de los programas en marcha con la integración de nuevas acciones allí donde resultaren necesarias.

Una firma manuscrita en tinta, que parece ser 'Antonio F. Salonia', con una gran 'A' inicial y una '1' al final.

Antonio F. Salonia  
Ministro de Educación y Justicia



Ministerio de Educación y Justicia

VER: Rs. 2165/80

2166/90

Bilivardo

## PROGRAMA DE TRANSFORMACION DE LA ENSEÑANZA SECUNDARIA

El Programa de Transformacion de la Enseñanza Secundaria tiene como objetivo producir cambios estructurales, guiado por los siguientes principios:

Afirmacion de la conciencia nacional  
Educacion, trabajo y tecnologia  
Justicia social y democracia  
Federalizacion

La politica de transformacion tiene como principio basico la concertacion con todas las jurisdicciones educativas. Este compromiso de gestion se constituye en la herramienta principal para este cambio estructural por todos demandado.

Este Ministerio asume su funcion de instancia articuladora y de integracion del Sistema Educativo Federal, en cuya construccion esta empenado en forma conjunta con las jurisdicciones provinciales y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.

Estrategia: Se propone una estrategia permanente, generalizada y paulatina.

Durante 1991 se realizaran acciones de consulta, capacitacion y consenso de la transformacion.

CONVOCATORIA: Desde hoy, 21 de noviembre de 1991 hasta el 21 de abril de 1992, se abre el periodo de convocatoria a los diferentes sectores de la sociedad (academicos, educativos, del mundo de la produccion y el trabajo, politicos, etc.) para que presenten sus iniciativas y propuestas. Estas se enmarcaran en los siguientes Lineamientos Basicos que se corresponden con lo acordado en el seno del Consejo Federal de Educacion, y que expresan las caracteristicas de la nueva escuela:

1. La escuela secundaria, que ha de formar al hombre del Siglo XXI, debe ser el camino que garantice lo indispensable de la cultura general, capacite para el trabajo y en el trabajo, y prepare para estudios superiores.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

2. Trabajo y tecnología. Enfoque tecnológico en las diversas asignaturas
3. Adecuación de los contenidos para que sean socialmente válidos en dos sentidos: que respondan al avance del conocimiento científico y tecnológico, y que preparen para la comprensión de la realidad desde las necesidades nacionales
4. Enfoque de enseñanza-aprendizaje desde la propia realidad.
5. Alternativas múltiples de oferta educativa diversificada. Posible y/o necesaria modalización del ciclo superior.
6. Orientación vocacional y ocupacional. La orientación como constitutiva del proceso de enseñanza-aprendizaje y responsabilidad global del equipo docente.
7. Comunidad educativa integrada: Conducción en equipo, docentes comprometidos institucionalmente, responsabilidad institucional, y participación social.

### MEDIDAS INMEDIATAS PARA 1991

1. CAPACITACION. El Ministerio de Educación y Justicia asume el compromiso de conducir un plan de capacitación que posibilite el proceso de transformación, y que abarca varias acciones:
  - a. Se ha convocado a partir del 29 de noviembre próximo a los Ministerios de educación provinciales, las universidades estatales y privadas, y las Direcciones Nacionales que cuentan con Institutos de Formación Docente a fin de realizar un relevamiento de recursos humanos y técnicos disponibles para encarar la capacitación.
  - b. En febrero y julio de 1991 se convocará a los supervisores del nivel para realizar talleres de reflexión sobre el Programa de Transformación de la Enseñanza Secundaria a fin de aportar los elementos que hagan posible su apoyo imprescindible.
  - c. Durante 1991 se trabajará en cuatro líneas de capacitación:
    - Reflexión sobre la necesidad del cambio de los diferentes roles institucionales
    - Reformulación de la didáctica y los contenidos de las áreas de conocimiento que se incorporarán, y de aquellas existentes en las cuales se preve una transformación mas profunda
    - Actualización de contenidos y metodos en la totalidad de las



## *Ministerio de Educación y Justicia*

areas de conocimiento

- Comienzo de la organizacion de la capacitacion para la orientacion vocacional y ocupacional.

Este plan utilizara los recursos que se releven a partir de la primera accion, coordinados por el Instituto Nacional de Perfeccionamiento y Actualizacion Docente (INPAD), en su caracter de organismo nacional de capacitacion.

2. JERARQUIZACION DE LA ESCUELA. Se tendra a la jerarquizacion del rol de la escuela, como instancia de decision responsable en aspectos pedagogicos y administrativos, a la constitucion de equipos directivos diferenciando funciones academicas de las administrativo-contables y se arbitrarán los mecanismos para posibilitar la concentracion y la reestructuracion horaria, en forma gradual y progresiva para que el cuerpo docente disponga de horas para capacitacion en servicio y planificacion institucional.

Se permitira mayor autonomia del tiempo y el espacio institucional que seran utilizados de acuerdo a las necesidades de la planificacion de la tarea docente.

Para el ciclo lectivo 1991 se aplicara el Regimen de Evaluacion y Promocion segun las siguientes pautas:

- a. Se mantendra la organizacion del año escolar en dos etapas separadas por el receso escolar de invierno
- b. En cada etapa debiera existir como minimo dos comunicaciones a la familia (boletin) en periodos bimestrales
- c. Los periodos de recuperacion de ambas etapas se transforman en periodos de sintesis que integran el calendario escolar, ya que en ellos estaran involucrados todos los alumnos. Ambas semanas de sintesis no seran definitorias o especialmente significativas para alcanzar los objetivos de aprobacion.
- d. En el mes de diciembre habra un periodo recuperatorio de diez dias habiles solo con alumnos que no hubieran alcanzado la promocion prevista. Todos los alumnos que no alcanzaron la promocion deberan concurrir a estas dos semanas de recuperacion cumpliendo con el 75% de asistencia obligatoria.
- e. Al finalizar la recuperacion de diciembre el profesor convendra con los alumnos no promovidos la realizacion de un trabajo a ser llevado a cabo durante el receso escolar y a ser presentado en marzo.



## *Ministerio de Educación y Justicia*

f. Durante el periodo de recuperacion de marzo los alumnos presentaran un informe de lo realizado al profesor quien sostendrá las reuniones necesarias para orientar la elaboracion final del trabajo.

g. Este periodo concluye con la presentacion , defensa y evaluacion del trabajo realizado, actividad en la que deberan participar por o menos dos profesores de la asignatura.





RESOLUCIÓN Nº 2165



*Ministerio de*  
*Educación y Justicia*

45.416-9/90

BUENOS AIRES, 21 NOV 1990

VISTO: el proceso de jerarquización de la escuela en el  
de la Política de Federalización emprendida por este Ministerio, //  
objeto de lograr una mayor autonomía de gestión por parte de los //  
establecimientos y liberar, tanto a las instituciones escolares como a //  
estructuras centrales del mismo, de las ataduras y procedimientos ex-  
tremamente engorrosos, lentos e ineficaces, y

CONSIDERANDO:

Que la mencionada política se expresa en la descentrali-  
-integración de la gestión educativa, por medio de la cual se busca  
lograr el mejor cumplimiento de los objetivos estrictamente pedagógi-//

Que el cumplimiento de dichas políticas requiere la de-  
finición de un programa de "Descentralización - Integración de la Ges-  
tión Educativa" que fije los objetivos, las metas y los plazos, y esta-//  
blezca una estructura de funcionamiento que contemple su implementación, //  
seguimiento y evaluación.

Que se estima pertinente establecer como lineamiento ge-  
neral del Programa de Descentralización - Integración de la Gestión Educa-  
tiva el jerarquizar los actuales establecimientos de enseñanza dependien-  
tes del Ministerio de Educación y Justicia de la Nación, transformándolos  
en una estructura descentralizada, progresiva y gradual en verdaderas unidades de gestión  
educativa. Que, por consiguiente, será necesario ir otorgándoles las atri-  
buciones y capacidades necesarias para que puedan satisfacer, de manera //  
eficiente, las necesidades educativas de su respectiva comunidad a fin de e-  
jecutar sus propios proyectos de acción en el marco de la política y ba-  
sados en los lineamientos nacionales y los principios constitucionales y legales //

Por ello, de acuerdo con las facultades conferidas por la

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor:  <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>Nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:		

*en despacho*



## *Ministerio de Educación y Justicia*

de Ministerios (t.o. 1983),

### EL MINISTRO DE EDUCACION Y JUSTICIA

#### RESUELVE:

ARTICULO 19.- Aprobar el Programa de Descentralización - Integración/ Gestión Educativa, que figura como Anexo I de la presente reso-

ARTICULO 22.- Establecer la creación de un Grupo de Dirección, de una Comisión Técnica y de un Equipo Operativo como estructura de organización del Programa de Descentralización - Integración de la Gestión Educativa.

ARTICULO 32.- Disponer que el Grupo de Dirección se integre con los / Directores Nacionales con establecimientos educativos a cargo, dependientes de la Subsecretaría de Educación, -en el caso del Consejo Nacional de Educación Técnica representado por su Presidente-, el Director de la Dirección Nacional de Sanidad y Asistencia Educativa, los / Directores Generales de Planificación Educativa, de Contabilidad y Finanzas, de Personal, de Arquitectura Escolar y de Presupuesto, el que será presidido por el señor Subsecretario de Educación, con el asesoramiento del Director del Subproyecto Nº 2 - MEJ/BIRF.

ARTICULO 42.- Determinar como funciones del Grupo de Dirección, las / siguientes:

1. Realizar quincenalmente los avances y resultados del Programa.

2. Proponer los ajustes que la experiencia indique como necesarios.

3. Aprobados los lineamientos generales y los documentos elaborados por la Comisión Técnica.

4. Ordenar a la Comisión Técnica la elaboración de los documentos / que estime necesarios.

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / 1</i>
4. Organismo emisor:  <i>MES</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:  <i>en despacho</i>		



## Ministerio de Educación y Justicia

...abar las medidas y acciones propuestas por el Equipo Operativo, /  
...dientes a dar cumplimiento al Programa.

...strar los medios y disponer los recursos para el desarrollo y la  
...icación del Programa.

ARTÍCULO 5º.- Integrar la Comisión Técnica con los miembros del Grupo  
de Trabajo Nº 3 dispuesto en el art. 2º de la Resolución Nº 1808 del  
17/90, con la coordinación del Prof. Néstor Rubén MARTINEZ HAZZAN.

ARTÍCULO 6º.- Establecer como funciones de la Comisión Técnica, las si-  
guientes:

...abar los documentos necesarios para el desarrollo del Programa/  
...olicitud del Grupo de Dirección, del Equipo Operativo o por pro-  
...iniciativa.

...gar la coherencia de la documentación referida al Programa, me-  
...nte el contralor de todo el material informativo y de comunica- /  
...n que se emita.

ARTÍCULO 7º.- Disponer que el Equipo Operativo se integre con el per-  
...designado a ese efecto por Resolución Nº 632 del 27/08/90, con/  
...stencia técnica de los consultores del Subproyecto Nº 2 -MEJ /

ARTÍCULO 8º.- Determinar como funciones del Equipo Operativo las si-  
guientes:

...ener medidas, acciones y reformulaciones programáticas tendien-  
...a lograr los objetivos propuestos.

...anizar y coordinar los grupos de trabajo necesarios para el desa-  
...llo y aplicación del Programa.

...ramar y ejecutar las medidas y acciones aprobadas por el Grupo/  
...dirección.

...licitar al Grupo de Dirección los recursos humanos y materiales /  
...aridos para el cumplimiento de sus funciones.

...brir a la Comisión Técnica la elaboración de documentos.

...stuar el seguimiento de la ejecución de las acciones.

///.

1. Tipo de norma: <i>R.M</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>Nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfico <i>90 n° 1</i>
		23. Publicado en:

13. Normas vinculadas:

14. Normas modificadas:

15. Normas modificatorias:

16. Título:

17. Resumen:

18. Descriptores temáticos:

19. Descriptores geográficos:

20. Identificadores:

25. Notas:

*en despaños*

Ministerio de Educación y Justicia

...abar las medidas y acciones propuestas por el Equipo Operativo, /  
...dientes a dar cumplimiento al Programa.

...litar los medios y disponer los recursos para el desarrollo y la  
...icación del Programa.

...ULO 5º.- Integrar la Comisión Técnica con los miembros del Grupo  
...abajo Nº 3 dispuesto en el art. 2º de la Resolución Nº 1808 del  
.../90, con la coordinación del Prof. Néstor Rubén MARTINEZ HAZZAN.

...ULO 6º.- Establecer como funciones de la Comisión Técnica, las /  
...entes:

...abar los documentos necesarios para el desarrollo del Programa/  
...olicitud del Grupo de Dirección, del Equipo Operativo o por pro-  
...iniciativa.

...gurar la coherencia de la documentación referida al Programa, me  
...nte el contralor de todo el material informativo y de comunica- /  
...n que se emita.

...ULO 7º.- Disponer que el Equipo Operativo se integre con el per-  
...designado a ese efecto por Resolución Nº 632 del 27/08/90, con/  
...istencia técnica de los consultores del Subproyecto Nº 2 -MEJ /

...ULO 8º.- Determinar como funciones del Equipo Operativo las si- /  
...es:

...poner medidas, acciones y reformulaciones programáticas tendien-  
...a lograr los objetivos propuestos.

...anizar y coordinar los grupos de trabajo necesarios para el desa-  
...lo y aplicación del Programa.

...gramar y ejecutar las medidas y acciones aprobadas por el Grupo/  
...Dirección.

...licitar al Grupo de Dirección los recursos humanos y materiales /  
...eridos para el cumplimiento de sus funciones.

...orir a la Comisión Técnica la elaboración de documentos.

...stuar el seguimiento de la ejecución de las acciones.



Min. Educación y Justicia

ARTICULO 92.- Comuníquese, registre y archívese.

Antonio F. Salento  
Ministro de Educación y Justicia



1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>Nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica: <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:		

*en despacho*

Ministerio

Educación y Justicia de la Nación

---



ANEXO I

DE RARQUIZACION DE LA ESCUELA  
EN EL ARCO DE LA POLITICA DE FEDERALIZACION.

Programa de Descentralización - Integración  
de la Gestión Educativa

BUENOS AIRES - Noviembre de 1990

---

1. Tipo de norma: <i>RM</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n° 1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:		

*en despacho*



**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**

**DUCCION**

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

**PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL**

- . La descentralización - integración educativa
- . Dimensiones
- . Límites

**ANALISIS Y CARACTERIZACION DE LA SITUACION ACTUAL**

**PLANTEAMIENTO PROGRAMATICO: PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION - INTEGRACION  
DE LA GESTION EDUCATIVA**

- . Propósito final: jerarquización de la escuela
- . Estrategia
- . 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
- . Subprogramas
  - 3.4.1. Subprograma de transferencia de atribuciones y facultades

1. Tipo de norma: <i>RM.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica: <i>90 ne/</i>
		23. Publicado en:

13. Normas vinculadas:

14. Normas modificadas:

15. Normas modificatorias:

16. Título:

17. Resumen:

18. Descriptores temáticos:

19. Descriptores geográficos:

20. Identificadores:

25. Notas:

*en desuso*



# 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

#### DUCCION

Jerarquización de la escuela en el marco de la política de Federalización.

Propósito de integración interjurisdiccional  
Los 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

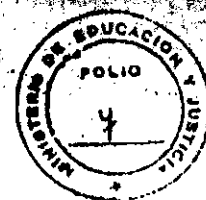
#### PUESTA CONCEPTUAL

- . La descentralización - integración educativa
- . Dimensiones
- . Límites

#### ACTERIZACION DE LA SITUACION ACTUAL

#### PUESTA PROGRAMATICA: PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION - INTEGRACION LA GESTION EDUCATIVA

- . Propósito final: jerarquización de la escuela
- . Estrategia
- . 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
- . Subprogramas
  - 3.4.1. Subprograma de transferencia de atribuciones y facultades



- 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

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/1</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>Nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 no 1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas: <i>en despacho</i>		





## INTRODUCCION

---

### ORGANIZACION 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 representativa de las diversas realidades regionales, provinciales y locales en un sistema general. En este sentido, se considera que lo **federal** está formado por dos dimensiones diferentes: una que representa la autonomía de las partes (provincias) para la organización y administración de los servicios educativos, y otra que significa la unidad e integración de lo que da origen 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 afirma 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, para impedir la atomización y dispersión de las unidades educativas se hace necesario el establecimiento de un proceso complementario de articulación entre las partes y el todo. Estos dos impulsos, uno de carácter **centrífugo** y otro **centrípeto**, constituyen las dos dimensiones de un auténtico **Sistema Federal de Educación**; dentro del cual resulta igualmente importante tanto la auto-

de las partes como la soberanía del todo. Es en este marco conceptual las administraciones nacional y provincial encuentran la más plena justificación y se facilita la distribución de los ámbitos jurídico-institucionales correspondientes. El Sistema Educativo Nacional asegurará, entonces, // 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 esta 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 incluye 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-

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 no 1</i>
		23. Publicado en:

13. Normas vinculadas:

14. Normas modificadas:

15. Normas modificatorias:

16. Título:

17. Resumen:

18. Descriptores temáticos:

19. Descriptores geográficos:

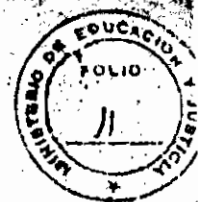
20. Identificadores:

25. Notas:

*en despacho*

unque complementarias en el marco de la Política de Federalización:

- \* **La transferencia de servicios educativos a las provincias** se irá 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



## de Descentralización - Integración de la Gestión Educativa.

Paralelamente al desarrollo de estas líneas de acción complementarias articuladas a partir de cambios a operarse en la estructura y funciones del Ministerio de Educación Nacional, la política de Federalización tiene 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 plenamente al Sistema Educativo Nacional.

1. Tipo de norma: <i>RM</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n° 1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geograficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas: <i>en despacho</i>		

## Los dos ejes del proceso de descentralización - integración

Dada la complejidad de enfoques y situaciones desde la cual puede /  
grado el proceso de descentralización se consideró, en el consejo Fe-  
Cultura y Educación, la necesidad de integrar su tratamiento a par-  
tos grandes ejes, definidos como **Desarrollo curricular** y **Desarrollo /**  
ativo.

**Desarrollo curricular.** En el primer eje se plantearían aquellas/  
cuestiones referidas a las propuestas políticas y pedagógicas a-  
sí como los problemas concretos del aprendizaje, tales como los/  
contenidos curriculares, los enfoques epistemológicos, las teo-/  
rías y metodologías de aprendizaje y la propia formación y capa-  
citación docente.

Este eje, dentro de un sistema descentralizado, constituiría el/  
canal de expresión y comunicación permanente entre las propues-/  
tas pedagógicas y niveles de articulación entre lo nacional, re-  
gional, 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 lineamien-/  
tos curriculares nacionales puedan enriquecerse con las expresio-  
nes culturales locales. La descentralización implica de esta ma-  
nera la liberación de las potencialidades educativas y el autén-  
tico protagonismo de la comunidad, aunque la transferencia de a-  
tribuciones y responsabilidades hacia ella requieren de una es-/  
tructura organizacional adecuada que facilite la articulación y/  
evite la dispersión. A la organización de estos espacios especifi-  
cos donde se ejerce lo sustantivo de la acción educativa, con la  
participación de educadores y educandos, le damos el nombre de /  
Contexto de Aprendizaje.

1. Tipo de norma: <i>RM.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/1</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 ne1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas: <i>en despacho</i>		



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 crearían las condiciones necesarias para que la acción / educativa sustantiva pueda desarrollarse con éxito. No podría / ejercerse plenamente una propuesta pedagógica democrática, aunque 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 establecimientos y niveles del sistema para que éstos puedan asumirlos, / con plenitud, lo más próximo posible a las acciones sustantivas del sistema.

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/1</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n° 1</i>
		23. Publicado en:

13. Normas vinculadas:

14. Normas modificadas:

15. Normas modificatorias:

16. Título:

17. Resumen:

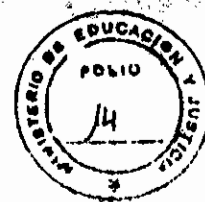
18. Descriptores temáticos:

19. Descriptores geográficos:

20. Identificadores:

25. Notas:

*en despacho*



\* 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 especifica así que una verdadera descentralización educativa no consiste simplemente en transferir atribuciones y responsabilidades a escalas menores del sistema (escuelas) sino en transferir aquellas 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 racionalización de la escuela y la **reestructuración del Ministerio de Educación y Justicia**, el que deberá ir readecuando sus normas, procedimientos y programas 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, //

1. Tipo de norma: <i>RM</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Merem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 no 1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas: <i>en despacho</i>		



ado, el mejoramiento de la estructura y funcionamiento de las unidades, y, por otro, un adecuado seguimiento y control por parte de los directores de conducción, evitando al mismo tiempo mediciones innecesarias/repetidas.

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

Se espera, asimismo, que las acciones y programas de integración en las jurisdicciones hayan encontrado un cauce adecuado, a fin de que la implementación 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 corresponde dentro de un Sistema Nacional de carácter Federal; y que los establecimientos educativos, bajo la jurisdicción provincial o los que aún pertenecen 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 curricular,

1. Tipo de norma: <i>RM</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>national</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signature Topográfica <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:

13. Normas vinculadas:

14. Normas modificadas:

15. Normas modificatorias:

16. Título:

17. Resumen:

18. Descriptores temáticos:

19. Descriptores geográficos:

20. Identificadores:

25. Notas:

*en despacho*

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

1.Tipo de norma: <i>RM</i>	2.Número de la norma: <i>0</i>	3.Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4.Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24.Fecha de derogación:
		26.Estado de la norma:
5.Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6.Carácter de la norma: <i>particular</i>	7.Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8.Max.Aut.Ejecutivo: <i>Menem</i>	9.Ministro: <i>Salomé</i>	10.Secretario:
11.Subsecretario:	12.Director Nacional/General:	21.Signatura Topográfica <i>90 me l</i>
		23.Publicado en:

13.Normas vinculadas:

14.Normas modificadas:

15.Normas modificatorias:

16.Título:

17.Resumen:

18.Descriptores temáticos:

19.Descriptores geográficos:

20.Identificadores:

25.Notas:

*en despacho*



## PROPUESTA CONCEPTUAL

### 1. La descentralización - integración educativa

La política educativa que ha delineado el Gobierno Nacional por / una serie de documentos y discursos del Presidente de la Nación, / Carlos S. Menem, y del Ministro de Educación y Justicia de la Nación, / Antonio F. Salonia, como así también las orientaciones políticas a / las con los Ministros Provinciales en el marco del Consejo Federal de / y Educación, indican que el **Sistema Educativo** debe incorporar la i / que, en la Argentina de hoy, el **objetivo central** es la **consolidación** / **unidad nacional**. Las acciones pedagógicas, en consecuencia, han de // / la recreación de la cultura del trabajo y de la producción; al me / to de la calidad de vida; a la preservación y enriquecimiento de / ra nacional, por medio del respeto a las peculiaridades locales, / ciales y regionales; y, finalmente, al fortalecimiento de la sobera- / 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 / ma el país, en general, y el sistema educativo, en particular, es u / sis estructural y, por lo tanto, pluricausal.

La **DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA**, como estrategia multidimensional, / la transformación de las modalidades y mecanismos organizativos / ma, para asegurar el protagonismo de los actores educativos y la / ción, en los procesos decisorios más significativos, de la fami- / a comunidad local, de las organizaciones laborales y empresarias / sociedad en general a través de sus diferentes manifestaciones or- / vas, a fin de asumir, uno y otros, consecuentemente, un mayor com-

1. Tipo de norma: <i>R. M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:

13. Normas vinculadas:

14. Normas modificadas:

15. Normas modificatorias:

16. Título:

17. Resumen:

18. Descriptores temáticos:

19. Descriptores geográficos:

20. Identificadores:

25. Notas:

*en despacho*



La descentralización implica, así, un modelo de gestión que asigne a diversos actores institucionales e individuales una mayor libertad para desarrollar sus propias iniciativas, sus propias experiencias y sus propuestas a los objetivos y necesidades educativas de la sociedad. Para ello, las articula dinámicamente, para evitar que desemboken en la fragmentación del sistema a través de una gestión fundada, estimulada y // por los resultados sustantivos, antes que por el cumplimiento de formalistas.

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

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

#### 4. Dimensiones

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

Desde una perspectiva política, la DESCENTRALIZACIÓN implica //

1.Tipo de norma: <i>RM</i>	2.Número de la norma: <i>0</i>	3.Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4.Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24.Fecha de derogación:
		26.Estado de la norma:
5.Jurisdicción de la norma: <i> nacional</i>	6.Carácter de la norma: <i>particular</i>	7.Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8.Max.Aut.Ejecutivo: <i>Menem</i>	9.Ministro: <i>Salonia</i>	10.Secretario:
11.Subsecretario:	12.Director Nacional/General:	21.Signatura Topográfica <i>90 nel</i>
		23.Publicado en:

13.Normas vinculadas:

14.Normas modificadas:

15.Normas modificatorias:

16.Título:

17.Resumen:

18.Descriptores temáticos:

19.Descriptores geográficos:

20.Identificadores:

25.Notas:

*en despacho*



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 / transferencia de titularidad de competencias administrativas, por norma / gal, 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 posibilitan la solución de dificultades específicas, la reformulación de los enfoques 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 / la 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 monopolizadora. Implica, consecuentemente, la elaboración de una normativa-marco que, para garantizar la unidad del sistema educativo nacional, oriente con una reducida cantidad de normas, amplias y muy claras, la transformación deseable / hacia una mayor flexibilidad operativa en los niveles de base.

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

1.Tipo de norma: <i>RM.</i>	2.Número de la norma: <i>0</i>	3.Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4.Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24.Fecha de derogación:
		26.Estado de la norma:
5.Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6.Carácter de la norma: <i>particular</i>	7.Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8.Max.Aut.Ejecutivo: <i>Minem</i>	9.Ministro: <i>Salonia</i>	10.Secretario:
11.Subsecretario:	12.Director Nacional/General:	21.Signatura Topográfica <i>90 n°1</i>
		23.Publicado en:

13.Normas vinculadas:

14.Normas modificadas:

15.Normas modificatorias:

16.Título:

17.Resumen:

18.Descriptores temáticos:

19.Descriptores geográficos:

20.Identificadores:

25.Notas:

*en despacho*

do de la participación de las organizaciones sociales locales y los vínculos dentro del sistema, se convierte en una auténtica comunidad, donde el protagonismo de los actores adquiere particular dimen-

En lo **económico-financiero**, la descentralización involucra la // presencia de recursos a las unidades decisorias de la acción educativa respectiva-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, 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 agudización, para lo cual no podrá poner en riesgo:

- La unidad del Sistema Educativo. La formulación de los objetivos/ metas, explicitados de modo claro, amplio y flexible, permitirá que/ acciones 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 / los perfiles deseables de los alumnos o las cualidades profesionalizadas de los docentes. La movilidad, como dinámica propia del sistema, contribuirá al enriquecimiento de las comunidades educativas y ayudará a la auténtica federalización.

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

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Presumen</i>	9. Ministro: <i>Salas</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n° 1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:		

*en despacho*





que el carácter único del sistema se fortalezca por la integración de 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 / o establecimientos locales. Preservar la unidad no es obstáculo para que los establecimientos educativos generen, a su vez, respuestas propias a los problemas históricos que el medio presenta. Todo lo contrario, ya que lo que se busca es una comunidad activa, fundada en el aporte protagónico y / o participativo 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. El perfil de los egresados, respecto a las realidades progresivamente cambiantes 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, concebidos como permanentes, han de surgir de la redistribución de los recursos existentes y de la generación de nuevas formas y modos de financiamiento.

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

1. Tipo de norma: <i>R M</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor:  <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Merem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n21</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:		

*en desuso*



## RACTERIZACION 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 medidas administrativas paralizantes y al predominio de actitudes burocráticas, alejadas de la realidad educativa.

Estas actitudes han venido generando, por un lado, un ejercicio deficiente de la conducción educativa por parte del Ministerio Nacional, que se traduce en la multiplicación de expedientes donde los problemas se contienen pero no se resuelven. Por otro, las instituciones educativas se desarrollan en un ambiente de eficacia insatisfactoria, en el cual, si bien no presentan 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 factores:

- Problemas asociados a los aspectos sustantivos. El proceso de desarrollo de la educación, que se afianzó notablemente con un considerable apoyo 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, / como medida, a la repitencia, a la deserción o abandono de los estudios. Uno 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 del sistema estructural del contexto: el subdesarrollo económico, la marginalización social y la pobreza con todos sus rostros. La paulatina extensión del

1. Tipo de norma: <i>RM</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:		

*en despacho*

na ha sido en este sentido, notablemente desigual, con efectos conse- /  
 s en los grupos sociales, en términos de logros educativos. Segura- /  
 que las diferencias apuntadas tengan, entre sus diversas causales ///  
 les aspectos que inciden en la calidad de la enseñanza, como la can-//  
 de horas de clase, el número medio de alumnos por docente, el nivel /  
 mación de éstos, la disponibilidad de material didáctico, las facili-  
 en materia de infraestructura y equipamiento, la organización escolar,  
 contenidos curriculares, las actividades de aprendizaje y los métodos /  
 enseñanza.

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

plementarismo y la burocratización del sistema ha generado un notable //  
 zamiento de fines y lo han tornado rígido e inadecuado. Es empírica-//  
 comprobable que, en las preocupaciones básicas del sistema, los pro-/  
 s que se refieren a aspectos administrativos, normativos, logísticos y  
 uestarios superan ampliamente a los referidos a contenidos y metodo-/  
 s o a la calidad de la educación. Los principales aspectos críticos //  
 manejo institucional del sistema podrían sintetizarse en:

- limitadas atribuciones de los establecimientos escolares.
- inferioridad de la capacidad de gestión del aparato educacional.
- centralismo actitudinal y normativo.
- burocratización.
- falta de articulación entre jurisdicciones.

- Problemas organizacionales del gobierno del Sistema Educativo.  
 se derivan de la:

- interferencia de la misión de la conducción política dada su centralización.
- la misión política de la conducción no se caracteriza por lo que debería /

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor:  <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 221</i>
		23. Publicado en:

13. Normas vinculadas:

14. Normas modificadas:

15. Normas modificatorias:

16. Título:

17. Resumen:

18. Descriptores temáticos:

19. Descriptores geográficos:

20. Identificadores:

25. Notas:

*en despacho*

función esencial: la dirección estratégica, la reformulación de poli-  
y el control evaluativo de la gestión. Por el contrario, queda atada  
conducción burocrática del sistema.

bilidad de las administraciones centrales. Entendiendo el poder que de-  
un sistema, no en el sentido tradicional sino como un sinónimo de go-  
bilidad, el debilitamiento de las administraciones centrales se basó, /  
entalmente, en apoyar su poder en la conducción operativa y no en la /  
ción estratégica, que constituye la base de la gobernabilidad del sis

- Disminución de la capacidad operativa de los establecimientos.

orberse desde los niveles superiores funciones y atribuciones propias  
vel operativo, el poder de decisión de las unidades educativas dismi-  
otablemente o se tradujo en una permanente situación de quebrantamien  
las normas por parte de sus directivos.

1. Tipo de norma: <i>R M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor:  <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>Nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas:  <i>en despacho</i>		



PROPUESTA PROGRAMÁTICA: PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN Y DESBUROCRATIZACIÓN  
DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1. Propósito final: jerarquización de la escuela

El propósito final de jerarquización de la escuela es transformar actuales establecimientos educativos y centros de enseñanza dependien-// del Ministerio de Educación y Justicia de la Nación, en verdaderas uni-  
de gestión educativa y otorgarles, para ello, todas las atribuciones/  
necesarias para que puedan satisfacer, por sí mismos, los re-  
quisitos educativos de sus respectivas comunidades y diseñar sus pro-//  
gramas institucionales en el marco de las políticas, de los objeti-  
de los lineamientos curriculares nacionales.

La intención de restituir a las unidades educativas la autonomía/  
libertad operativa necesarias para desarrollar sus propios procesos de //  
planificación, programación, gestión, evaluación e investigación de la ac-//  
ción educativa, se encuadra, a su vez, en la de establecer entre ellas y //  
organismos centrales del Ministerio de Educación y Justicia una rela-//  
claridad, simple y directa, por cuanto este último será el encargado de o-  
rganizar, facilitar y evaluar el ejercicio de las responsabilidades que se /  
debe otorgar a la escuela.

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

Transferir a los establecimientos educativos las facultades que les permí-  
tiran una mayor autonomía de gestión.

Reorganizar las relaciones existentes entre las unidades educativas y los //  
organismos centrales que, por su grado de burocratización, dificultan el //  
funcionamiento deseado.

1. Tipo de norma: <i>R.M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 2101</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas: <i>en despacho</i>		



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

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

La descentralización de responsabilidades apunta, por esto, no 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 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 esencial 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 acciones comunes, con miras a la transferencia futura de los establecimientos 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.

1. Tipo de norma: <i>R. M.</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90 / 1</i>
4. Organismo emisor: <i>MEJ</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salonia</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n° 1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas: <i>en despacho</i>		

## 2. Estrategias

La estrategia que se ha definido para llevar adelante el proceso, en el ámbito de la jurisdicción nacional, se dirige a concentrar 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 / ante para que puedan absorber en forma positiva los cambios que el / de descentralización y desburocratización va a ir generando sobre /

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

A medida que se vaya profundizando en la jerarquización de la es- tante la modificación progresiva de su encuadre organizativo, debe- sarse en la liberación de todo su potencial pedagógico para conso- transformación de fondo buscada. Es decir, que las unidades educa- hoy funcionan como entes administrativos centralizados se convier- rdaderas unidades pedagógicas descentralizadas.

Paralelamente, deberá avanzarse en el desarrollo de la transfor- institucional de la escuela, promoviendo y regulando la participa-// a comunidad en ella.

1. Tipo de norma: <i>RM</i>	2. Número de la norma: <i>0</i>	3. Fecha de la norma <i>90/ /</i>
4. Organismo emisor: <i>MEI</i>		24. Fecha de derogación:
		26. Estado de la norma:
5. Jurisdicción de la norma: <i>nacional</i>	6. Carácter de la norma: <i>particular</i>	7. Vigencia de la norma: <i>restringida</i>
8. Max. Aut. Ejecutivo: <i>Menem</i>	9. Ministro: <i>Salomè</i>	10. Secretario:
11. Subsecretario:	12. Director Nacional/General:	21. Signatura Topográfica <i>90 n°1</i>
		23. Publicado en:
13. Normas vinculadas:		
14. Normas modificadas:		
15. Normas modificatorias:		
16. Título:		
17. Resumen:		
18. Descriptores temáticos:		
19. Descriptores geográficos:		
20. Identificadores:		
25. Notas: <i>en despacho</i>		

Finalmente, será necesario que las modificaciones y ajustes ini de las estructuras del Ministerio de Educación y Justicia previstos e programa se completen hasta lograr la adecuación de fondo que le / a ejercer, en plenitud, sus verdaderas funciones directivas y orien- s de la política educativa nacional.

Más adelante volveremos sobre estas otras tres líneas de acción temas que se complementan y conectan con éste de descentralización. / tro, a su vez, se articulan con el proceso de Federalización del // a 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 descentrali- plica, como todo cambio, riesgos. El más común es el de atomiza-// caos que, en lo educativo, produciría efectos de desintegración, de eculación y falta de cohesión. Tal como ha sido concebida la presen- uesta de descentralización, que no es absoluta y que regula un sano io entre las áreas del poder central y las descentralizadas, hace/ , por no decir imposible, que se llegue a un estado de dispersión / señalado.

Los criterios de aplicación del programa de descentralización a al proceso y a sus resultados una coherencia encaminada a resguardar el esencial del sistema. En efecto, la explicitación de los objeti- gradualidad de las acciones, la difusión eficaz de la información/ acompañarlas y retroalimentarlas, la clara definición de nue- / files, roles y funciones, tanto de personas como de organismos y es is, la formulación de una normativa reducida, previsor y flexible, la capacitación permanente de sus principales actores, son los //



*Ministerio de Educación y Justicia*



M.E. y J.



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

De todos modos, podríamos enunciar algunas patologías que po-// se en la práctica y sus soluciones. Tres de ellas nos parecen i-// vas: escaso uso de las facultades transferidas a los establecimien voritismo y arbitrariedad en la resolución de problemas o situacio- culares y desequilibrio entre establecimientos, zonas o regiones. En atenta contra la revitalización del sistema, la segunda contra/ la y la tercera conspira contra la igualdad. Consideramos, a con- ti, cada uno de esos efectos no deseados y sus soluciones alternati nin antes señalar que algunas de dichas desviaciones no son exclu- un modelo descentralizado.

### 3.3.1. Escaso uso de las facultades transferidas a los estable- cimientos educativos

Las causas de este efecto son, entre otras, la falta de inicia plora, el temor a la toma de decisiones y el apego a la rutina por la menor esfuerzo. Causas que podrían reducirse a una desviación / ines de la conducción descentralizada. Sus soluciones alternativas po- n una serie de acciones conjuntas o aisladas encaminadas a:

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

egal;

realizar en los principales actores educativos los principios éticos  
responsabilidad individual y colectiva de una cultura del trabajo;  
dar pasantías de directivos o de aspirantes a serlo en unidades cu  
cionamiento descentralizado se considere óptimo;  
dar la capacitación para el desempeño de los nuevos roles y funcio-  
la conducción;  
dar otras causas mediante auditorías externas que permitan corregir  
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 faculta-  
cionales transferidas a las unidades educativas. Para evitar es-  
ación dichas facultades deben apoyarse sobre la base de principios  
en la mayor equidad, como ser:

la obligatoria a los estamentos de asesoramiento escolar que en ca  
corresponda;  
lidad del acto;  
ntación explícita de la medida, su motivo y finalidad;  
lidad de la decisión adoptada;  
lidad por parte del afectado de abrir la vía recursiva, en sus ins-  
de reconsideración y de apelación;  
rol de la comunidad educativa y de sus organismos de participa-//

Como acciones reguladoras, se ha previsto la rápida disponibili-  
proyo legal y una capacitación mínima en principios de derecho admi-



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

El área central para prevenir o remediar los desequilibrios que se produzcan deberá instrumentar, sobre la base de una evaluación objetiva, todos los mecanismos compensatorios, tanto en recursos humanos como materiales, para asegurar resultados homogéneos en el sistema. Una investigación de las causales de desequilibrios detectados debe permitir revertir en el más corto plazo posible la situación, sin escatimar el 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 funciones 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, concurren al cumplimiento del propósito final.

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

- 1. Referencia de atribuciones y facultades,
- 2. Marco normativo,
- 3. Formación y capacitación,

autocratización,  
situación de los organismos centrales,  
nivel 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  
grado de decisión de los establecimientos, facultándolos gradualmente para  
tratar diferentes temas que, hoy, están concentrados en los organismos /  
centrales.

La limitación de atribuciones que caracteriza a la escuela ac-  
túa como una permanente necesidad de respaldo, de búsqueda de "cobertu-  
ra" y "seguridades" que retardan la resolución de problemas hasta lími-  
tes insuperables. De hecho el sistema promueve que no se asuman responsa-  
bilities ni por la calidad ni por los resultados del servicio brindado. O,  
si se asume, que la conducción escolar se convierta en transgresora /  
de las atribuciones que no le han sido acordadas.

El objetivo específico del subprograma es transferir a los esta-  
blecimientos todas las facultades y responsabilidades operativas necesas-  
rias 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 infringiendo 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.

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

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

Para que estas posibilidades se concreten adecuadamente, se deberán 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 al administrativo.

El objetivo específico de este subprograma es simplificar, eliminar o agilizar todos aquellos trámites de altas, bajas y modificaciones de 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 consiguiente 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 descentrali-

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

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

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



Los supervisores tendrán una participación protagónica en este subprograma, porque serán uno de los nexos fundamentales entre el control/ 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, 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 // unidades de gestión, los organismos centrales y la comunidad, desarrollando un flujo de datos, rápido, eficaz y pertinente.



## 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 línea 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:

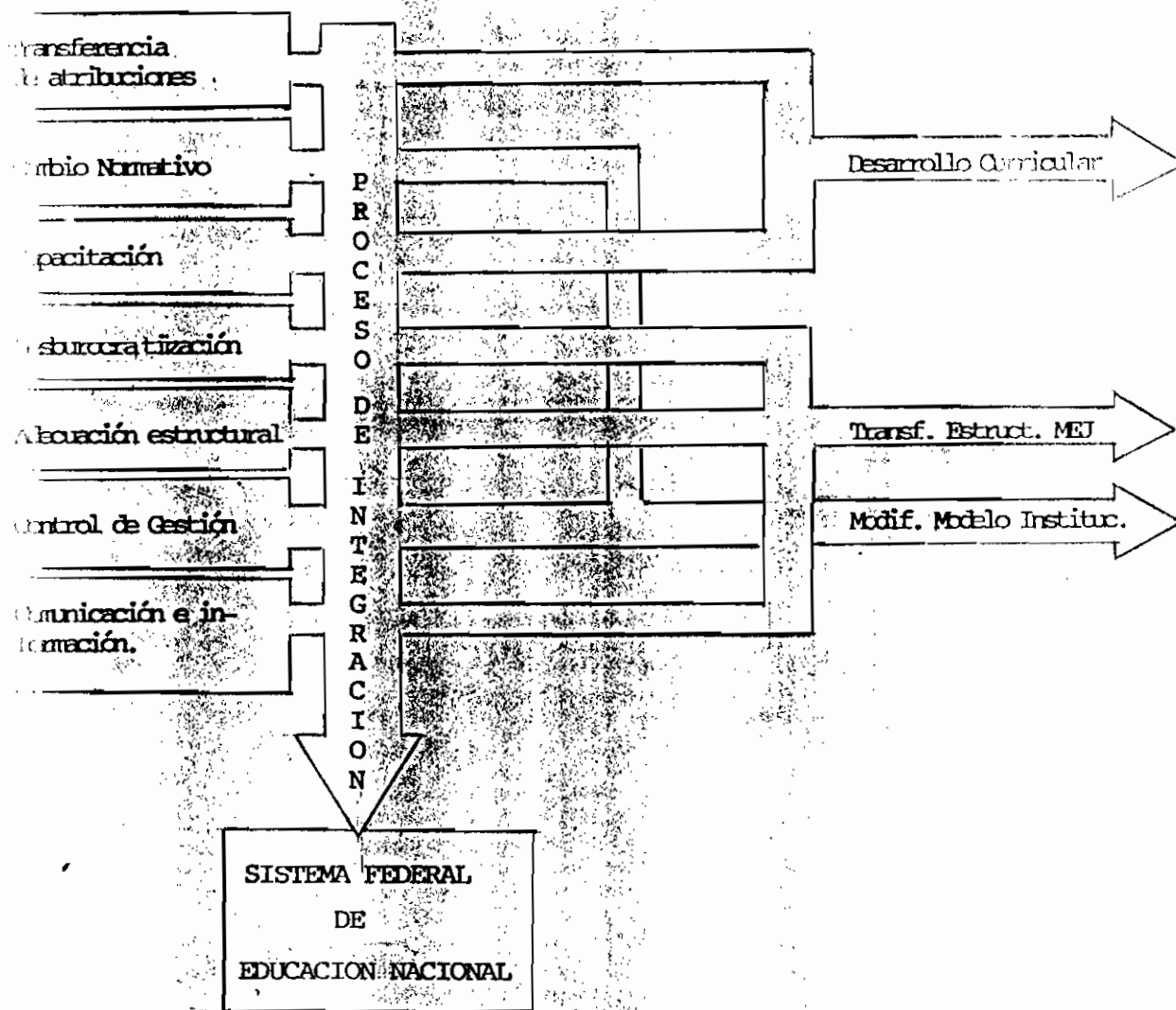
- Programa de transformación del proceso enseñanza-aprendizaje en los niveles y modalidades, sobre todo en aquellos aspectos que se vinculan con la transferencia de atribuciones a los establecimientos, para que participen en la adecuación del curriculum (profundización curricular).
- Programa de modificación 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 consigne 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-

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

**PROGRAMAS**



		<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 horarias.</p>		
<p><b>EVALUACIÓN DE LOS ORGANISMOS CENTRALES</b></p>	<p>5.5.1. Constituir un equipo de apoyo legal y técnico al ejercicio de las facultades transferidas (5.2.1.).</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>	<p>5.5.3. Recibir y sistematizar las propuestas resultado de la evaluación realizada en // 5.5.2.</p>	<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 flujograma definitivo del M.E.J.</p>
<p><b>CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b></p>	<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>

*Handwritten signature*

5.3.1. Diagnosticar globalmente / las necesidades de los actores educativos en materia / de capacitación, actualización y perfeccionamiento.

5.3.2. Tipificar un muestreo de establecimientos del interior y capital, y organizar reuniones regionales hasta cubrir el 10 % de los establecimientos.

5.3.3. Organizar reuniones explicativas con el 100 % del cuerpo de supervisores.

5.3.4. Proponer ajustes en la formación docente.

5.3.5. Organizar reuniones con las autoridades de los establecimientos educativos hasta cubrir el 100 % de ellos.

5.3.6. Organizar por lo menos tres (3) ciclos de reuniones con los cuerpos de supervisores

5.3.7. Elaborar material de apoyo para orientar la correcta aplicación de las atribuciones transferidas.

5.3.8. Realizar una primera evaluación del subprograma de capacitación.

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.

5.3.10. Elaborar un proyecto de sistema integrado de capacitación permanente de acuerdo con los organismos nacionales y provinciales respectivos.

5.3.11. Aplicar el sistema de capacitación permanente para la descentralización según el Punto 5.3.10.

5.3.12. Proyectar una carrera de post-grado en administración educativa.

ZACION

5.4.1. Estudiar la simplificación cuantitativa y cualitativa entre el M E J y los establecimientos de :

- a) Trámites de altas y bajas y modificación de personal
- b) Flujos informativos de carácter estadístico.

5.4.2. Modificar simplificando o eliminando los trámites referidos a altas y bajas y modificación de situación del personal.

5.4.3. Modificar simplificando o eliminando los flujos informativos de carácter estadístico.

5.4.6. Proyectar y realizar reestructuraciones administrativas para :

- personal
- financiamiento
- funcionamiento general
- infraestructura y equipamiento

5.4.7. Confeccionar organigramas / finales para los establecimientos.

5.4.8. Confeccionar un flujograma / de relaciones definitivo entre los organismos centrales y los establecimientos.

*Am*

SUBPROGRAMA	1990	1991	1992	1993
5.5. ADECUACIÓN DE LOS ORGANISMOS CENTRALES	5.5.1. Constituir un equipo de apoyo legal y técnico al ejercicio de las facultades transferidas (5.2.1.).	5.4.4. Estudiar las formas posibles de transferir recursos económicos para gastos corrientes de los establecimientos. 5.4.5. Estudiar y proponer medidas para la supresión de las incompatibilidades docentes // que no sean éticas ni horarias. 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.	5.5.3. Recibir y sistematizar las propuestas resultado de la evaluación realizada en / 5.5.2.	5.5.4. Determinar funciones específicas de las distintas dependencias de los organismos centrales. 5.5.5. Elaborar las bases para la confección de un organigrama y flujograma definitivo M.E.J.
5.6. CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	5.6.1. Diseñar las bases de un sistema de control de gestión y evaluación de resultados. a) De la descentralización como programa. b) De la gestión de los establecimientos.	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. 5.6.3. Establecer criterios de evaluación de unidad y de sistema.	5.6.5. Aplicar criterios de evaluación de unidad y de sistema. 5.6.6. Profundizar mecanismos de retroalimentación.	5.6.7. Establecer criterios para determinar patrones de medición cuantitativa y cualitativa permanentes.

12/11