

Fol. 37.014.5
11

014/14



MINISTERIO DE EDUCACION Y JUSTICIA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Dto. de DOCUMENTACION	
Entró	23/11/90
Remitente	Ay
Intervino	my

SEMINARIO NACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACION

PAUTAS Y CRITERIOS PARA LA ORGANIZACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Silvia N. de Senén González

BUENOS AIRES - JUNIO 1990.

02776



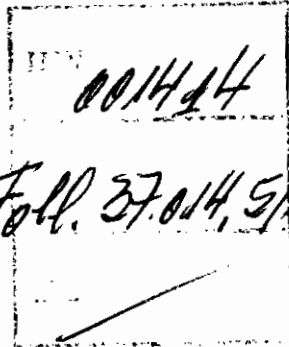
ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

CENTRO NACIONAL DE INFORMACION

Paniguary 1657 - Ten. Pist

Consejo Federal - República

Fol.
37.014.5
11



Documento elaborado en el marco
del Subproyecto N° 5 "Mejora
y fortalecimiento de la gestión
en educación". MEJ/BIRF/PNUD.
Arg./88/005.

02776

CENTRO NACIONAL DE INFORMACION EDUCATIVA

Paraguay 1657 - 1er. Piso

1062 Capital Federal - República Argentina

La renovación del marco conceptual y metodológico de la planificación educativa es una labor de largo aliento que debe ser encarada como tarea colectiva a partir de la reflexión y la práctica de los diferentes actores comprometidos en ese proceso.

El Seminario Nacional de Planificación de la Educación resulta de fundamental importancia en ese desarrollo, ya que, apoyándose en los documentos y reuniones realizados en el marco del Proyecto OEA/151 "Fortalecimiento de las Unidades Provinciales de Planificación Educativa", constituye la oportunidad de poner en práctica una metodología participativa para la construcción de un sistema educativo federal.

Para avanzar en ese camino, este documento recoge la inquietud de planificadores y miembros de la conducción política sobre las cuestiones y problemas derivados de la gestión organizativo-institucional de la planificación.

Retomando esta preocupación y en el afán de contribuir a // plantear alternativas para mejorar la gestión en el ámbito educativo, / se presenta este documento para orientar la discusión en el Seminario / y servir de soporte y síntesis de las experiencias que a diario viven- cian quienes están empeñados en la transformación de la educación.

Los viejos y nuevos problemas

El proceso de planificación encuentra una serie de obstáculos y dificultades en cuanto a la organización, funcionamiento y desarrollo de los elementos que lo integran. Un somero listado de este tipo de problemas revela la persistencia de situaciones arraigadas en el ámbito del Estado y que afectan su capacidad de acción:

1. El proceso de planificación está encapsulado en un ámbito organizativo cerrado, sin conexión con el resto de la organización ni / con el contexto del cual forma parte. En general, se trata de unidades administrativas donde tiene fuerte peso lo rutinario, con / carácter burocrático y repetitivo.
2. Los planificadores suelen mantener una relación distante con el / nivel político, en parte debido a estereotipos y prejuicios de am- bas partes.

Las críticas más frecuentes expresadas por los planificadores de / la educación hacia el nivel político señalan la escasa receptivi- dad de éstos frente a las propuestas realizadas y una actitud de / menosprecio por lo técnico que se expresa en divisiones diferen- / tes de la realidad. Mientras el planificador mediatiza su visión / a través del diagnóstico, el político presume conocerla de prime- ra mano y por contacto directo . La existencia de canales de comu

nicación cortados o bloqueados contribuye a construir esta barrera entre ambos.

3. Las relaciones con los ámbitos de ejecución están signadas por la distancia y el conflicto, a veces encubierto bajo el velo del formalismo.

Desde la perspectiva de los planificadores se acepta que existe una fuerte resistencia a trabajar en forma conjunta con los administradores o a empaparse de la realidad de la administración. Se reconoce el manejo de tiempos diferentes y códigos de comportamiento institucional distintos, así como de imágenes estereotipadas en ambas direcciones, que repercuten negativamente.

4. La falta de mecanismos de coordinación con los niveles políticos y con las áreas de ejecución fortalece la superposición, el aislamiento y la dispersión de las actividades que se emprenden. Esta característica se agrava con la tendencia a definir objetivos y metas en función de las preferencias de los planificadores, o sea, autoalimentando el proceso hasta caer en la entropía negativa.
5. La discontinuidad de los objetivos políticos y de las prioridades definidas desde la conducción superior quitan hilación y continuidad a las acciones. Esto repercute en la tarea de los técnicos, quienes expresan la vivencia de "volver a empezar", cuando sobreviene un cambio de gestión.
6. La participación de los ámbitos de planificación educativa provinciales en la preparación de proyectos de cooperación internacional implementados por unidades ejecutoras autónomas, aisló a los planificadores separándolos del seguimiento y evaluación de la ejecución y de los procesos educativos correlativos. Así ocurrió en muchas oportunidades con los proyectos EMER y EMETA, que conformaron verdaderos subsistemas paralelos al oficial.
7. La obsolescencia tecnológica con que se opera desde distintos ámbitos de la planificación adquiere varias dimensiones. Se vincula con la debilidad de los sistemas de información que deberían ser el soporte básico de la planificación para apoyar la toma de decisiones; con la desactualización de los conocimientos que conforman el bagaje intelectual de los técnicos, sometidos a un lógico envejecimiento sin posibilidades reales de actualización y reciclaje; con la escasez de metodologías renovadas para una planificación dinámica y concertada.
8. "El plan ha muerto", se dice y se practica por parte de los planificadores, pero ¿con qué se lo ha reemplazado? ¿Qué desarrollos conceptuales y metodológicos dan cuenta de la sustitución del viejo rey por el nuevo príncipe?

Los escenarios futuros

Las definiciones de la actual política educativa indican / que la transformación del sistema educativo avanza a través de un proceso de descentralización que englobe todos los niveles de gestión // del sistema, desde la conducción central hasta la escuela.

En este contexto, el Ministerio de Educación y Justicia deberá adecuar su organización interna y sus funciones y actividades para desempeñar un papel rector de las políticas y normas generales y articular concertadamente un sistema federal de educación en el marco de un proyecto nacional: Un ministerio sin escuelas tendría como ejes de su / accionar: cimentar la unidad nacional haciendo la síntesis de la diversidad cultural; compensar los desequilibrios y desigualdades detectadas en la prestación del servicio educativo; promover la extensión / y expansión de los niveles básicos de la educación obligatoria; promover la formación de docentes con sentido nacional que sinteticen la / cultura universal y la identidad regional y local. En esta enumera-// ción el proceso de planificación va a adquirir un perfil propio y diferenciado, apoyando los procesos de concertación con las diferentes / jurisdicciones del sistema federal. Ello implicará contar con bases / de información cuanti y cualitativa que contribuyan a la formulación / de políticas y a los procesos de negociación y decisión. La apoyatura técnica de los procesos de descentralización que se encaren y a los / que ya están en curso, ha de ser tarea planificada. La formulación de programas y proyectos consensuados con las provincias sería una parte importante del ministerio sin escuelas. La función de coordinación, / tanto al interior del organismo como en su vinculación con las instancias educativas descentralizadas y con los ámbitos de la educación in / formal, ha de ser prevista y organizada. En este escenario futuro, la planificación deberá reconstruir sus instrumentos y sus métodos para / ponerse al servicio de un proyecto nacional y de un sistema educativo federal.

En la perspectiva de las provincias (*), el futuro presenta ar-// duos desafíos. En un contexto de escasez de recursos financieros se / mantendrá tal vez por un tiempo y simultáneamente se incrementarán // las responsabilidades de gobierno de la educación, al sumar a sus propios servicios los que actualmente están a cargo de la Nación. Si // bien este traspaso de establecimientos tiene diferente envergadura según cada provincia, sin duda en la mayor parte de los casos producirá un fuerte cimbronazo. No puede ignorarse la traumática situación que / vivieron las provincias en 1978, cuando el gobierno militar decidió / abruptamente y por razones puramente fiscalistas, transferir sus establecimientos de nivel primario. Sin embargo, vuelto el país a la democracia, ninguna jurisdicción amagó con volver a la situación anterior.

(*) Incluye también la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.

Cinco años después, las escuelas nacionales eran ya parte de la // realidad provincial. Las condiciones bajo las cuales se plantea actualmente la descentralización de servicios son totalmente opuestas. En el marco del sistema democrático, se prioriza la búsqueda del consenso, y la planificación brindará la información y los análisis de viabilidad/ política y técnica para encontrar los cauces. Las funciones de planificación se orientarán a aportar los elementos conceptuales para la discusión de un proyecto educativo nacional que sintetice las necesidades y aspiraciones de las provincias. Un aporte sustantivo provendrá de apoyar técnicamente las tareas de negociación con la Nación para el proceso de transferencia de establecimientos, así como de plantear alternativas para un período de transición que compatibilice lo existente.- La previsión y programación de recursos (técnicos, financieros, humanos) e insumos (planes de estudio, modelos de enseñanza-aprendizaje, / desarrollos científicos y tecnológicos) será tarea de la planificación en este escenario futuro.

Los desafíos

Los escenarios futuros son ya parte del presente. El futuro se /// construye a partir del presente, y sobre todo desde hoy. La planificación educativa asume enormes desafíos para dar forma y contenido a las transformaciones educativas. Se trata de profundos cambios en la conceptualización misma, que son explicitados y discutidos en este Seminario. Este concepto de una planificación con alto contenido político debe estar al servicio de una gestión democrática y eficiente. La organización de ese proceso debe consolidar valores que aparecen como contrapuestos: calidad y eficiencia, atención masiva de grupos socialmente/ marginales, pero con servicios de buena calidad; atención de regiones/ alejadas y aisladas pero en forma inmediata y calificada.

La renovación conceptual implica que el proceso y la función de // planificación involucran a toda la organización. Como un hilo orientador que va tejiendo una trama entre forma y contenido, trasciende y articula las líneas divisorias al interior de la organización, define una nueva división de tareas más integrada y autorregulada, incorpora / la lectura de las demandas sociales y las transforma en ideas, programas y proyectos. En síntesis, implica la articulación e integración entre teoría y práctica, entre pensamiento y acción, entre la visión de/ futuro y la acción presente, entre los diferentes niveles de gestión / del sistema.

Estos desafíos son la respuesta frente a los escenarios futuros. / Plantean una nueva visión de las funciones y de las tareas más integral e integrada, que involucra a numerosos y variados actores sociales que es necesario conocer para intercambiar opiniones y reflexiones y compatibilizar intereses.

En el ámbito provincial, el desafío es articular diferentes niveles de gestión: el central, la región, el ámbito local/distrital, rea-

lizando tareas específicas en cada uno. La planificación acompaña al / nivel político, analiza la viabilidad de las propuestas, brinda sopor- / tes de información para las decisiones. Pero también apoya y promueve / acciones en regiones y localidades. Las experiencias transmitidas por / técnicos de Neuquén y San Luis, que acompañaron técnicamente las políti- / cas definidas en el nivel central, movilizand^o sus recursos hacia // los distritos, regiones y núcleos, ilustra acerca de modalidades de a- / sistencia técnica y capacitación para fortalecer procesos de descentra- / lización. Esas acciones consistieron en una activa transferencia de co- / nocimientos para fortalecer el nivel local.

En el ámbito nacional, el desafío es encarar una coordinación de / los procesos de elaboración de políticas, planes y programas para pre- / sentar un perfil coherente y unificado. El principio de unidad en la / diversidad debe comenzar a regir en esta instancia. La definición de / criterios y pautas para la concertación política alrededor del sistema / educativo federal debería ser una tarea inherente a la planificación, / dado que exige una atenta mirada sobre los actores, un análisis y pre- / visión de sus comportamientos y de las alianzas y rechazos posibles, / así como de los contenidos de la discusión.

En ambos casos, el desafío es no repetir errores del pasado, cuan- / do se "encerró" la planificación en una unidad, altamente especializa- / da, pero aislada del contexto inmediato y mediato. Superar esta visión / tecnocrática exige pensar en la creación de ámbitos abiertos y flexi- / bles donde procesar la planificación. La unidad especializada seguirá / existiendo, pero con características diferentes: abierta a los contac- / tos e influencias internas, atendiendo una red de vinculaciones con el / ámbito externo.

Según la experiencia recogida en encuentros anteriores, en algunas / provincias se armaron grupos ad-hoc o comisiones especiales para desa- / rrollar procesos de planificación más abiertos y dinámicos, habiendo / logrado implementar proyectos que comprometían a otros sectores socia- / les (salud, promoción social).

La organización del proceso de planificación

El desafío que plantea un modelo de planificación abierto y diná- / mico se refleja, en la perspectiva de este documento, en la necesidad / de integrar distintos niveles de gestión del sistema educativo. Así, / deja de ser una responsabilidad exclusiva del nivel central, ya sea / nacional o provincial, para transformarse en una tarea de todo el sis- / tema: la región, el distrito, el núcleo educativo, la escuela. Para / cada una de estas instancias pueden plantearse funciones específicas / y modalidades de funcionamiento y organización propias.

Las funciones

El Cuadro que se presenta a continuación es un intento de visualizar esta diferenciación de funciones y las interrelaciones que presentan esta forma de operar. El listado de funciones es meramente tentativo, y sólo pretende orientar la discusión posterior en el Seminario.

	NACION	PROVINCIA	REGION (1)	LOCAL
	Identificación de temáticas políticas para concertación de bases de una política federal. Planes y programas federales. Asistencia técnica para proyectos de cooperación interna.	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Proyectos interregionales. Generación de ideas de proyectos. Microplanificación de recursos. Usos compartidos de recursos.	Trabajos comunitarios. Usos compartidos de locales y recursos. Microplanificación de cursos. Optimización de recursos. Proyectos integrales e intersectoriales.
	Identificación de metodologías. Desarrollo metodológico. Capacitación. Apoyo a elaboración de proyectos. Asistencia técnica para investigación.	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Proyectos interregionales. Generación de ideas de proyectos. Microplanificación de recursos. Usos compartidos de recursos.	Trabajos comunitarios. Usos compartidos de locales y recursos. Microplanificación de cursos. Optimización de recursos. Proyectos integrales e intersectoriales.
	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Proyectos interregionales. Generación de ideas de proyectos. Microplanificación de recursos. Usos compartidos de recursos.	Trabajos comunitarios. Usos compartidos de locales y recursos. Microplanificación de cursos. Optimización de recursos. Proyectos integrales e intersectoriales.
	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Proyectos interregionales. Generación de ideas de proyectos. Microplanificación de recursos. Usos compartidos de recursos.	Trabajos comunitarios. Usos compartidos de locales y recursos. Microplanificación de cursos. Optimización de recursos. Proyectos integrales e intersectoriales.
	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Análisis de viabilidad política y técnica para acuerdos interprovinciales. Cooperación horizontal. Capacitación.	Proyectos interregionales. Generación de ideas de proyectos. Microplanificación de recursos. Usos compartidos de recursos.	Trabajos comunitarios. Usos compartidos de locales y recursos. Microplanificación de cursos. Optimización de recursos. Proyectos integrales e intersectoriales.

(1) Esta referido a subdivisiones territoriales, al interior de la provincia donde puede tener diferentes denominaciones.

A partir de estos listados, puede visualizarse un replanteo de la concepción tradicional de la planificación como "elaboración de planes". Aparecen diferentes tareas vinculadas a la dimensión política / del proceso de gobierno, anteriormente ausentes. Surgen acciones de / contacto y vinculación con la comunidad, en especial a nivel regional y local. Se incorporan nuevos instrumentos: microplanificación, elaboración y gestión de proyectos, desarrollos metodológicos. Se avanza / integrando lo educativo con la producción y con otras políticas sociales.

Mención especial merece el nivel de gestión interjurisdiccional o regional, que en el marco de la actual política educativa ha pasado a tener especial protagonismo. Las frecuentes reuniones de comisiones / regionales del Consejo Federal de Cultura y Educación son prueba de / una nueva modalidad de trabajo y plantean un desafío a la planificación educativa. Esta deberá hacerse cargo de tareas de coordinación / interjurisdiccional, de dar organicidad y continuidad a las tareas derivadas de los encuentros, de elaborar ideas y propuestas para la agenda de reuniones, de analizar críticamente documentación específica, entre otras.

Las formas organizativas

Debe enfatizarse que no existe un modelo óptimo para organizar el proceso de planificación. Las líneas organizativas reflejan la concepción de la planificación educativa que adopta la conducción política. A un enfoque formalista, rígido y cerrado, le corresponde un tipo de organización similar. Sólo si se modifica la concepción de la planificación, es posible variar el modelo organizativo para adecuarlo a la expresión y comunicación de los nuevos contenidos. Si la visión predominante es dinámica, participativa y abierta, buscará un ámbito organizativo que permita desarrollar redes de contacto al interior de la organización educativa y hacia el contexto que la rodea.

En Argentina y América Latina, existe una amplia discusión en ámbitos académicos y políticos acerca de una re-visión de la planificación educativa, que supere el modelo normativo tradicional. Los aportes provenientes de diferentes autores e instituciones han permitido superar una visión mecanicista y determinista de los procesos de // transformación de la realidad, pero han sido insuficientes para formular un nuevo paradigma.

Ese defasaje se aprecia en especial en el campo de los instrumentos metodológicos donde la búsqueda de innovaciones se ve limitada // por la escasa experiencia de esta nueva práctica de la planificación. A medida que se avance en aplicaciones concretas y en la discusión de estas nuevas modalidades, también podrán vislumbrarse nuevas formas / organizativas más eficaces y eficientes.

No obstante, pueden enunciarse algunos criterios que apuntan a de

- Finir modalidades de organización para el proceso de planificación educativa.
- * Flexibilidad: implica posibilidades de apertura hacia otras áreas de la organización educativa y hacia el armado de una red de contactos interinstitucionales. Involucra también habilidades múltiples de los técnicos capaces de atender demandas diversas provenientes de diferentes ambientes del sistema educativo.
 - * Interrelación: el armado de equipos involucra a personas con saberes diferentes provenientes de distintos ambientes organizacionales/que entran en interacción en torno a un objetivo concreto. El carácter de los miembros de un grupo de trabajo es convergente e intercambiable. Esto implica a priori una cierta homogeneidad de los integrantes, en cuanto a nivel de formación, de responsabilidad y de compromiso. Es deseable un mínimo de diferenciación jerárquica/para favorecer el clima de intercambio y participación entre "colegas" y "pareas".
 - * Movilidad: para cumplir funciones en el nivel central, o regional, adaptando las técnicas y los conocimientos a la realidad geográfica y social del contexto. Por parte de los técnicos es la aptitud para conectarse con actores de la comunidad y del sistema educativo y responder a demandas simultáneas del nivel central y del local.
- En cuanto a las diversas formas organizativas que pueden asumir estos procesos, a continuación se enumeran algunas que podrán adaptarse a los requerimientos de los diferentes niveles de gestión del sistema. Se trata de un listado tentativo al cual podrán incorporarse nuevos elementos, fruto de la práctica profesional de los participantes:
- Conformación de equipos de trabajo interáreas/interdirecciones // mixtos:
 - Se trata de implementar grupos técnicos con participación de profesionales y técnicos de diferentes ámbitos de la organización, en base a criterios de flexibilidad y movilidad. La coordinación de los mismos puede ser rotativa, o bien puede ser responsable/función de coordinación: la función de articulación puede estar planteada desde el inicio, como eje central del grupo de trabajo, al cual se subordinan las restantes actividades. La dirección del grupo debería concentrarse en un miembro, y no ser compartida de una actividad compleja, con una clara definición desde el inicio de las responsabilidades y tareas de cada integrante.
 - Co-dirección de programas o proyectos: se plantea una dirección compartida de una actividad compleja, con una clara definición desde el inicio de las responsabilidades y tareas de cada integrante.

- Programa o proyecto: se organiza un conjunto de actividades alrededor de un objetivo común. Los recursos y la capacidad técnica se combinan y complementan, ya que provienen de diversos ámbitos institucionales. El programa o proyecto constituye un marco unificador de estilos de trabajo y desarrollos conceptuales y metodológicos, así como un elemento articulador de esfuerzos y capacidades dispersas al interior de la organización. La dirección del programa o proyecto puede depender directamente del máximo nivel de la organización, dando así mayor cobertura e integración a las actividades. Entre las desventajas que presenta se encuentran las dificultades para coordinar y complementar esfuerzos con otras áreas de la organización. No obstante, ha habido experiencias positivas, siempre que se respeten ciertas condiciones. Una de ellas indica que el programa se desarrolla hasta el logro de sus objetivos, o sea, por un período que debe estar predeterminado. Al finalizar se debe evaluar la conveniencia de continuar el programa, o proceder a su definitivo cierre. Si el programa ha logrado los cambios propuestos, el esfuerzo realizado debe evaluarse positivamente y deben pensarse nuevas acciones que reemplacen a las realizadas en función de la nueva realidad.
- "Núcleos planificadores": al interior del organismo central de gobierno de la educación, en diversos sectores se realizan acciones de previsión, programación, análisis y evaluación, que reproducen las que desarrolla la unidad especializada de planificación educativa. La detección de los equipos o personas que cumplen esas funciones permitiría armar "núcleos planificadores", con un bajo grado de estructuración, que sirvieran como ámbitos de intercambios metodológicos, discusión de ideas-ejes para la acción y definición de pautas para integración y coordinación de programas y proyectos.
- "Redes de contactos": esta modalidad apunta a dar organicidad a los múltiples contactos e inserciones de la planificación en diferentes ámbitos: la universidad, las organizaciones que representan a la comunidad, entidades no gubernamentales para el desarrollo, etc. En estas redes, la unidad o grupo de planificación, ya sea a nivel central o regional, ocuparía el papel de nexo o punto focal, convocando a las restantes instituciones y a diferentes áreas del organismo educativo. Esta red de vínculos es el ámbito para captar demandas sociales y establecer modalidades de desarrollo e innovación al servicio de la transformación de la educación.

La unidad de planificación educativa

Este tema plantea diferentes problemas, según desarrolle actividades en el nivel central, regional o local. El nudo central parece ser el de superar tradiciones rígidas de funcionamiento burocrático, características de la concepción tradicional de la planificación, y típicas de los organismos de la administración estatal.

Pero no es sólo el diseño de la organización el que puede ayudar/ a establecer los vínculos, sino la concepción de planificación sobre/ la que se trabaje. Tal como se ha venido reiterando, la apertura ha-

En este "afuera" se ejecutan los programas y proyectos diseñados/ en la unidad de planificación. Es claro que si este heterogeneo con- junto de organizaciones no tiene vasos comunicantes la ejecución de / actividades se verá trabada por múltiples tensiones: desconocimiento/ mutuo, falta de un lenguaje común, estereotipos que afectan la percep- ción del otro, proyectos que no apuntan a necesidades reales, etc.

El cuarto es el contexto social, donde un conjunto de organizaci- nes políticas, comunitarias, sindicales, etc., representan los intere- ses y valores de la sociedad.

El tercero, es el resto de la administración pública, cuyas accio- nes en campo se interrelacionan con las educativas.

El segundo, es el resto del sistema educativo hasta llegar a las/ unidades menores como son las educativas.

El primer contacto es la propia organización central: las restan- tes unidades de la estructura central de gobierno de la educación.

En relación a la unidad de planificación y sus relaciones con los/ ambientes externos podemos plantear varias situaciones según el contac- to más o menos inmediato con ella ya se trate del nivel central o re- gional.

Otro problema se refiere a la vinculación de la unidad de planifi- cación con los ejecutores de los programas de trabajo. ¿Dónde se pro- duce la intersección entre el pensar y el hacer? ¿En qué punto de la organización? ¿En qué espacios conexos o diversos? Sobre viene el // problema ya considerado -pero no resuelto- de la conexión entre plani- ficación y gestión. Algunas de las propuestas de trabajo conjunto // planteadas en el punto anterior pueden servir como alternativas para/ acercar a planificadores y administradores.

Esta situación plantea varios problemas. El primero se refiere al "adentro": en qué medida la selección y el diseño de programas, pro- yectos o líneas de trabajo responde a demandas y necesidades de la so- ciedad o es el reflejo de inquietudes y preferencias de los técnicos/ O sea, cómo juega el encierro y el aislamiento relativo de la unidad/ y de su personal en la selección y tratamiento de las temáticas de // trabajo.

Usando una división algo arbitraria, puede decirse que la unidad/ de planificación en el nivel central diseña sus programas al interior de la estructura organizativa. Se planifica desde "adentro", aunque / la ejecución de las actividades se desarrolla fuera de la unidad: ya/ sea en otras dependencias del organismo, o en ambientes específicos del sistema educativo;

cia la comunidad parece ser uno de los ejes de trabajo para elaborar / programas y proyectos que sirvan a las necesidades reales de la gente, y no a la imagen que de ellas tienen los técnicos.

Además de las propuestas mencionadas en los párrafos anteriores, / que pueden adecuarse a una unidad de planificación educativa, en cualquier nivel de gestión del sistema, pueden agregarse otras modalidades.

Una consiste en destinar un espacio institucional para la gestión/ de la innovación, que coexistirá con las divisiones internas tradicionales de la unidad de organización (departamentos, divisiones, secciones, etc.).

La otra consiste en organizar la actividad por programas o proyectos dentro de lo que se conoce como "organización matricial". En este/ caso, los técnicos cumplen diversos roles. "La misma persona puede estar afectada a varios proyectos, con estatutos diferentes y durante un tiempo variable según las necesidades que se tengan de sus competencias. Así, A dirige el proyecto 3 y colabora en los proyectos 4 y 6".(*)

Tal como puede apreciarse, se abandona el principio clásico de la/ unidad de mando. Una misma persona puede ser simultáneamente director/ de un proyecto e investigador en otros, dependiendo a la vez de varios superiores jerárquicos. Esta dilución de jerarquías rígidas, y el asumir simultáneamente diferentes roles, contribuye a una gestión de responsabilidades compartidas. Ello es posible sobre todo en organizaciones de finalidades sociales; cuyo tamaño no sea excesivamente grande, / y siempre que el estilo de conducción y la concepción de la planificación otorgue prioridad a la llamada gerencia estratégica.

El tema de la organización de la planificación educativa a nivel / local ha sido escasamente considerado, y podría constituir un punto interesante para la discusión grupal. Así como en el nivel central y regional se conforman oficinas, comisiones u otras formas orgánicas, localmente debería pensarse en modalidades organizativas de baja es//tructuración articuladas funcionalmente con el nivel regional y cen//tral. Se formaría una especie de red o trama que vincule los distin//tos niveles y articule en forma dinámica y flexible el proceso de planificación educativa.

(*) HAAG, Daniel ¿Cuál es la gestión adecuada para generalizar el // derecho a la educación?. UNESCO, París, 1981.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Aguerrondo, Inés. "Abriendo caminos", en La planificación educativa como herramienta de cambio. Editorial Troquel, / Buenos Aires, 1990.
- Haag, Daniel. ¿Cuál es la gestión adecuada para generalizar el derecho a la educación?. UNESCO, París 1981.
- Fernández Lamarra, Norberto
La planificación de la educación frente a los desafíos del desarrollo educativo en América Latina. Su relación con los procesos de descentralización y regionalización de la educación. Documento // preparado para la Reunión Técnica de Directivos / de Planeamiento Educativo en América Latina, Buenos Aires, 27 de junio al 1° de julio de 1983.
- Fernández Lamarra, N. y Vitar, Ana.
La planificación en el marco de la descentralización y la regionalización de la educación. Consejo Federal de Inversiones, Buenos Aires, 1989.
- Fernández Lamarra, Norberto.
La planificación y la administración en el marco de la transformación y la democratización de la educación en la Argentina. Experiencias, problemas y perspectivas. Documento presentado en el // Congreso Internacional "Planificación y gestión / del desarrollo de la educación", UNESCO-Gobierno / de México, marzo 1990.
- Matus, Carlos. Planificación y gobierno. En Revista de la CEPAL N° 31. Abril de 1987.
- Senén González, Silvia.
Políticas estatales y programas de descentralización y regionalización educativa. Un estudio de / casos en tres provincias argentinas. Documento // presentado a la Reunión Interagencial sobre des- / centralización y desconcentración de los servi-// cios sociales. Brasilia, octubre de 1989.
- Vitar, Ana.
Balance y perspectivas de la planificación de la educación en Argentina. Seminario nacional de planeamiento de la educación, MEJ-CFI, Buenos Aires, junio de 1990.