

37.014.51

5 53



MINISTERIO DE EDUCACION Y JUSTICIA



SAN LUIS



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS

---

---

PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES PROVINCIALES DE PLANIFICACION DE LA EDUCACION

---

---

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS  
MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION  
SUBSECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACION

DESARROLLO DE LA REGIONALIZACION CULTURAL Y  
EDUCATIVA DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS

Aproximación Evaluativa

DIRECCION PROVINCIAL DE PLANEAMIENTO Y ACCION EDUCATIVA

SAN LUIS, 1989



MINISTERIO DE EDUCACION Y JUSTICIA



SAN LUIS



ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES PROVINCIALES DE PLANIFICACION DE LA EDUCACION

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS  
MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION  
SUBSECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACION

DESARROLLO DE LA REGIONALIZACION CULTURAL Y  
EDUCATIVA DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS

Aproximación Evaluativa

DIRECCION PROVINCIAL DE PLANEAMIENTO Y ACCION EDUCATIVA

SAN LUIS, 1989

INVENTARIO 000827
SIG. TOP. 37.014.54
S 53

Centro Nac. Información  
Documental Educativa  
Paseo 965 Sub. Suelo  
(1020) Ciudad Autónoma de Bs. As.  
República Argentina

El presente documento refleja la política gubernamental para el área de Cultura y Educación, planificada y ejecutada durante el Gobierno del Dr. Adolfo Rodríguez Saa, en los períodos 1983 y 1987 hasta el presente y en el transcurso de la gestión de la Prof. Mirtha Verbeke de Canta, como Subsecretaria de Estado de Educación y Cultura y luego como Ministra de Cultura y Educación de la Provincia.-

Centro Nac. Información  
Documental Educativa  
Edificio 956 Sub. Suelo  
(1020) Of. 11 Autódromo de Bs. As.  
República Argentina

**AUTORIDADES**

**S.E. SEÑOR GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS**

**Dr. Adolfo Rodriguez Saa**

**S.S. SEÑOR VICE GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS**

**Dr. Angel Rafael Ruiz**

**S.S. SEÑORA MINISTRA DE CULTURA Y EDUCACION**

**Prof. Mirtha Verbeke de Canta**

**SUBSECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACION**

**Prof. Elva Sanchez de Chediack**

**SUBSECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA**

**Lic. Leticia del C. Maqueda**

**SUBSECRETARIO DE ESTADO DE ADMINISTRACION Y GESTION**

**CULTURAL Y EDUCATIVA**

**Dr. Gustavo Miranda Folch**

FE DE ERRATAS

En la pág. 57 - Cuadro Nº 3 -, se debe agregar:

Norma y fecha	Origen de la norma	Tema
Decreto Nº 1.111-86. -junio/1986-	Ministerio de Gobierno y Educación	.Aprobar la implementación del programa de Regionalización y Nuclearización Educativa en las 6 (seis) Regiones de Cultura y Educación.
Resolución Nº 17-86. -junio/1986-	Subsecretaría de Estado de Cultura y Educación	.Disponer la puesta en marcha del Programa de Regionalización y Nuclearización Educativa, en la Región IV- Concarán. .Establecer la conformación de los Núcleos Educativos Comunitarios. .Aprobar el Diseño Organizativo.

## I N D I C E

### INTRODUCCION

CAPITULO I - FUNDAMENTOS POLITICOS PARA LA CULTURA Y EDUCACION DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS .....	1
CAPITULO II - LOS OBJETIVOS DE LA REGIONALIZACION .....	7
CAPITULO III- EL MODELO DE ORGANIZACION PROPUESTO .....	10
CAPITULO IV - EL PROCESO DE TRANSFORMACION	
1. La secuencia operativa .....	25
2. Las principales estrategias .....	35
3. El desarrollo diferencial de las regiones .....	36
CAPITULO V - LOS RECURSOS UTILIZADOS	
1. Modificaciones en la legislación .....	55
2. Nuevo accionar de la planificación .....	63
3. Los recursos financieros, humanos y materiales.	66

Centro Nac. Información  
Biblioteca Educativa  
Paseo 500 Sur Sur  
C.P. 1111 Montevideo de la Rep. Arg.  
Uruguay

**CAPITULO VI - LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

1. El Nivel Central: <u>Modificación de la Estructu</u> ra de conducción del sistema .....	77
2. Inicio de la desburocratización: <u>facilitación</u> de los trámites administrativos .....	88
3. El Nivel Regional y Nuclear: <u>Vigencia de la</u> microplanificación .....	93
<b>CAPITULO VII- LOS MOMENTOS CRITICOS .....</b>	<b>112</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO</b>	

## INTRODUCCION

Luego de transcurridos 6 años de la puesta en marcha de una política de modificación profunda del Sistema Cultural y Educativo de la Provincia de SAN LUIS, se manifestó la necesidad de hacer un alto en el camino y evaluar lo realizado hasta el momento.

Una vez más se planteó la situación de tener que concretar una tarea nueva, sobre la que no podían encontrarse muchos antecedentes. Porque no solo no existen en el país demasiadas experiencias en evaluación de políticas, programas y proyectos socio-educativos, sino que además tampoco hay en la Nación demasiadas propuestas de cambio, similares a la ejecutada en SAN LUIS.

Después de un largo y lento proceso de lecturas, discusiones, intentos, etc. se logró realizar lo que se presenta en este documento.

Existe la seguridad de que para muchos, lo concretado parecerá no adecuarse a lo que tradicionalmente se conoce como una evaluación.

Pero, tanto la conducción política como el personal técnico que aportó a este trabajo, tenían claro que para poder iniciar la evaluación era necesario reconstruir un proceso que se había producido durante varios años y que el accionar constante, que la realidad requería, no había permitido escribir.

En esta reconstrucción se puede apreciar la dinámica de la transformación, los recursos -entendidos como medios para lograr un fin- que fueron necesarios, los resultados obtenidos y los momentos críticos ocurridos. Pone en evidencia también cómo, en el desarrollo del accionar y de los cambios, se van realizando permanentes evaluaciones, tanto desde los niveles políticos como técnicos, que

## II

permiten resolver las crisis, tomando aquellas decisiones que consideran más adecuadas.

Se ha subtitulado a este documento como "Aproximación Evaluativa", porque existe la certeza de que se ha cumplido una primera etapa de evaluación que habrá que profundizar y perfeccionar en los años venideros.

De esta forma SAN LUIS quiere aportar, no solo ofreciendo un modelo para el cambio cultural y educativo, sino también logrando un modelo de evaluación.

CAPITULO I: FUNDAMENTOS POLITICOS PARA LA CULTURA Y EDUCACION DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS

El Gobierno de SAN LUIS, convencido de que la democracia es el instrumento político para la transformación económica, social, cultural y educativa, formuló las políticas y tomó las decisiones necesarias para lograr los objetivos de desarrollo provincial.-

Así promovió, entre otras cosas, el proceso de industrialización que favoreció el crecimiento y progreso económico de la Provincia y generó nuevas formas de vida. Esto fue posible por el Régimen de Promoción Regional (Decreto Nº 893/74 del Poder Ejecutivo Nacional) que benefició a SAN LUIS, La Rioja y Catamarca, provincias firmantes del Acta de Reparación Histórica. Este documento significó para SAN LUIS el reconocimiento a una Provincia escarnecida y empobrecida que dió generosamente la totalidad de sus hombres jóvenes y trabajadores a la gesta sanmartiniana, quedando despoblada y despojada de futuro.-

Así, a partir de ese momento comenzaron una serie de reivindicaciones económicas entre las que figuran la Radicación Industrial.- (1)

Se visualizó, además, que es justamente en situaciones como la referida, cuando apoyándose en los orígenes y buscando los hilos que unen y convocan al pueblo en la cultura, la educación puede realizar su gran aporte.-

El presente Documento es la expresión escrita de un proceso que se ha venido desarrollando desde 1984 hasta la fecha, en el área cultural y educativa de la Provincia de SAN LUIS. El mismo surgió como respuesta a su situación política, social, económica y cultural.-

La política cultural y educativa que se estableció desde el Poder Ejecutivo Provincial, tuvo como fundamento la reconstrucción del hombre sanluiseño, la recuperación de su cultura y el despliegue de una acción pedagógica de gran alcance, que llevará a la Provincia, en su conjunto, a profundizar la conciencia de su identidad y a la construcción de su futuro.- (2)

Para el logro de estos objetivos se partió de concebir a la cultura como el legado máspreciado de una sociedad, entendida como una totalidad que abarca: su conciencia como Provincia y Nación, el patrimonio territorial, la herencia histórica y el conjunto de valores que anima su vida social. La cultura es continua recreación de ese caudal, es un espacio dinámico donde cada uno recibe y aporta a la vez su propia creatividad al desarrollo de un proyecto humano compartido. (3) A partir de esta concepción se recupera para el hombre su verdadera dimensión: finitud material y trascendencia espiritual, finitud individual y trascendencia social. De esta forma se considera que el hombre realiza su destino en la sociedad, por lo que es fundamental la proyección hacia sus semejantes que se traduce en solidaridad. Esto promueve el encuentro del hombre con su propia realidad, lo capacita para una integración creadora en el mundo y la sociedad.-

El hombre no está destinado a vivir solo. Está llamado a vivir en comunidad; la primera y más fundamental es la familia. Por esta razón es que se propone desarrollar lo que se considera una creación de la cultura nacional: la comunidad organizada, construcción de hombres libres y solidarios unidos por un ideal de convivencia, en donde la libertad, la justicia social, la responsabilidad y la dignidad humana son sus fundamentos. En esta comunidad, cada individuo posee algo para integrar al bien general y no sólo su presencia muda y temerosa. Voluntad del pueblo y acceso del

pueblo a la cultura son las columnas vertebrales del cambio propiciado. La cultura proviene del hombre y es para el hombre.-

Cuando se habla de identidad cultural se tienen en cuenta las raíces latinoamericanas y los aportes europeos, de la época de la conquista y de las inmigraciones posteriores. Ambos fundamentos han promovido en nuestra comunidad, el respeto por la dignidad humana, el sentido de justicia social y la capacidad de lucha por alcanzar mejores condiciones de vida. La integración de los mismos es lo que configura la comunidad de la Provincia y es justamente esa identidad la que debe revalorizar.- (4)

Dentro de esta concepción, la educación adquiere especial importancia pues es la que permite la permanencia y desarrollo de la identidad cultural y del destino histórico de la Provincia. Se define la educación como un proceso por el cual se consolidan, transmiten, crean y recrean las formas de existencia social y cultural de un pueblo, en función de desarrollar las potencias de cada hombre en armonía con las de su comunidad. Debe hacer efectivo entonces, el principio democrático de igualdad de oportunidades, no sólo como inicio sino también como proceso, que permita realizar a cada hombre un encuentro vital consigo mismo y con su cultura. En este sentido la educación exige de su comunidad una tarea de elaboración y adecuación a la realidad local y regional. (3).

Por eso uno de los objetivos fundamentales de la actual política educativa es brindar no sólo la mencionada igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, sino también la posibilidad de la permanencia y continuidad en el proceso educativo, condiciones imprescindibles para la conformación de una democracia participativa, plena de justicia social. Esta democratización debe estar referida tanto a aspectos externos de la educación como a los contenidos que se aprenden y a las condiciones

de la relación pedagógica en el proceso de aprendizaje.- (3)

La política educativa en el marco de una concepción democrática y real, debe tener una función de redistribución correctora de la desigualdad social, y una función de integración desde el punto de vista cultural, social, temporal, espacial y territorial.-

Dentro de este encuadre se emprende la acción de transformar el sistema cultural y educativo, para lo cual se elige la estrategia de regionalización como alternativa válida y como propuesta metamente participativa.-

La Regionalización es un proceso social tendiente a lograr un mayor equilibrio de los aspectos soviales, económicos y culturales, y la mejor integración y desarrollo armónico de cada Región dentro del contexto provincial. Específicamente, la Regionalización Educativa se concibe como un proceso de conducción, planeamiento y administración de la educación. Su finalidad es brindar un servicio educativo que satisfaga una cobertura relevante de la escolarización, atienda las necesidades, intereses y aspiraciones de las comunidades que integran las diferentes regiones y promueva la participación de las mismas en el quehacer cultural y educativo. Posibilita, en suma, que la comunidad y sus integrantes puedan vislumbrar y elegir nuevas alternativas de crecimiento.- (5)

En este sentido cobra vital importancia el proceso de participación, entendiendo a ésta como la intervención consciente, responsable y crítica de la población organizada en la identificación de problemas, la formulación de alternativas, la toma de decisiones y la ejecución de acciones que afectan su propio desarrollo.- (3)

Es fundamental contemplar esta concepción de la participación, que es acorde a los principios del

federalismo que concibe el hecho educativo como un conocimiento integrado de la propia realidad y de las posibilidades que el hombre tiene de insertarse en su medio, de modificarlo y de mejorarlo, a fin de lograr el arraigo a su tierra. Por eso este mecanismo de participación regional de ninguna manera significa disgregación, sino al contrario, es el único camino para alcanzar una verdadera identidad provincial y nacional.-

En síntesis, la Regionalización de Cultura y Educación aparece como un proceso de naturaleza política y social, que se orienta hacia un enriquecimiento en la formación de la persona, para promover un nuevo equilibrio de poder, entre los sectores sociales.- (6)

Finalmente, es importante reproducir textualmente un fragmento del mensaje pronunciado por el Señor Gobernador de la Provincia de SAN LUIS, Dr. ADOLFO RODRIGUEZ SAA, el día 11 de diciembre de 1983, ante la Cámara de Diputados al prestar juramento constitucional:

"SEÑORES DIPUTADOS:

"... Modificaremos todo lo que sea necesario para lograr nuestros objetivos, ninguna traba, que los privilegios de las minorías nos puedan oponer, ni los mediocres que siempre encuentran un pretexto para que se conserve el status quo y nada se modifique, serán una traba para que el pueblo de SAN LUIS cumpla su destino de grandeza. Vamos a impulsar, a través de las reformas que propondremos, TODAS LAS FUERZAS CREADORAS DE NUESTROS HOMBRES Y MUJERES...."

"... Pondremos nuestros esfuerzos en lograr una profunda reforma educativa, dirigida a que todos tengan defecho y puedan tener acceso a la educación; para ello, combatiremos la deserción escolar y dotaremos

la educación de instrumentos, bienes, inteligencia e imaginación, pero fundamentalmente, reformare-  
los contenidos educativos, para que se forme al HOMBRE ARGENTINO, conocedor de nuestras glorias, y  
nuestra tierra, y que el amor de Dios lo forme por el camino del humanismo cristiano..."

## CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA REGIONALIZACION CULTURAL Y EDUCATIVA DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS

Para poder comprender el proceso de transformación propuesto para la cultura y educación que se pu se en marcha en la Provincia de SAN LUIS, es importante retomar los objetivos de la REGIONALIZACION Y NUCLEARIZACION del Sistema Cultural y Educativo.

Estos se desagregan del marco político que se ha desarrollado en el punto anterior y se puede sintetizar en cuatro ejes fundamentales:

- Integrar la educación a la cultura para procurar la total formación del hombre sanluiseño.
- Redistribuir la toma de decisiones para aumentar la eficiencia del Sistema Cultural y Educativo.
- Efectivizar la participación de la comunidad educativa en todos los hechos culturales y educativos.
- Mejorar la calidad de la educación y de los servicios educativos de manera tal que atiendan a las necesidades, intereses y aspiraciones de la comunidad.

Por lo tanto, se considera que la Regionalización Cultural y Educativa debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Asegurar la integración de los niveles local, regional, provincial y nacional, con vistas a lograr una conciencia nacional y la realización de acciones coordinadas entre los mismos.
- Desconcentrar y descentralizar el Sistema Educativo, a fin de delegar funciones.
- Lograr la efectiva democratización de la educación mediante la cooperación y participación comunitaria a través de las instituciones educativas y de las distintas organizaciones libres del pueblo de la región.
- Promover y favorecer la igualdad de oportunidades para la educación mediante las posibilidades de

acceso y permanencia en el sistema.

- Mejorar la coordinación y comunicación de los organismos de conducción educativa con las distintas unidades operativas.
- Solucionar la problemática del aislamiento y desactualización de los docentes.
- Mejorar las funciones de supervisión, tanto en la cantidad como en la calidad de la asistencia técnica.
- Asegurar la óptima utilización de las instalaciones y equipos educativos así como aquellos recursos humanos o materiales que posean potencial educativo.
- Mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante una adecuada planificación y elaboración del curriculum a partir de las características de la región, conforme al avance de la ciencia, la tecnología y la cultura en el contexto provincial y nacional.
- Promover la implementación de metodologías participativas para lograr que todos y cada uno sean artífices de su propia educación.
- Propender al desarrollo económico social de las diversas comunidades que integran las regiones educativas.

El proceso de Regionalización se profundizó con la nuclearización educativa, que es una nueva forma organizativa de las escuelas, basada en los principios de solidaridad, bien común, cooperación. Posibilita:

- Reorientar la planificación educativa en función de un enfoque de microplanificación que atienda a las necesidades y potenciales de las comunidades.
- Efectivizar la planificación educativa proyectada con la participación comunitaria.

- Promover la integración intrasectorial y la coordinación intersectorial (desarrollo local, extensión agrícola, salud, caminos, acción comunitaria).
- Incentivar la cooperación y la participación familiar y comunitaria en la obra educativa, así como proyectar la acción educativa hacia la comunidad.
- Utilizar óptima y solidariamente los recursos educativos existentes.
- Estimular a los distintos tipos de organizaciones populares y comunitarias para que se transformen en factores activos y participantes en la concreción de acciones educativas.
- Descubrir y promover en la comunidad personas e instituciones que posean un patrimonio cultural factible de utilizarse como elemento valioso para la educación, a fin de incorporarlo como aporte al sistema educativo.
- Descubrir y promover en la comunidad a aquellas personas que por su experiencia, capacidad, aptitudes y disposición puedan aportar sus conocimientos a la escuela y a los alumnos en su área de especialización.

Esta propuesta para el sector de cultura y educación, permite no solo alcanzar una mayor eficacia del sistema sino que promueve un proceso de recreación de los valores culturales, que permite ampliar y desarrollar las potencias de cada hombre, como ser social e individual.

### CAPITULO III: MODELO DE ORGANIZACION PROPUESTO

Tomada la decisión, por la conducción política, de producir un cambio en el área de Cultura y Educación, a través de la Regionalización, era preciso generar un modelo adecuado a las características y necesidades de la Provincia de SAN LUIS.-

Del conjunto de posibilidades se optó por poner énfasis en los aspectos de organización.-

Se consideró que, sin modificar la estructura organizativa del Sistema Cultural y Educativo -y con ella su administración-, no sería posible la transformación buscada. Tampoco sería factible la participación sin desconcentrar y/o descentralizar la toma de decisiones.-

En este contexto la reformulación de la propuesta curricular, se haría posible con la incorporación de instancias micro de planificación que afectaran hasta el nivel de las unidades escolares.-

Este modelo supone la existencia de cuatro niveles de organización y conducción:

#### 1. Nivel Escolar:

.1 Institución Escolar: es la unidad operativa básica que constituye el primer punto de enlace en la integración escuela-comunidad.-

Para promover la participación directa de todos los sectores que integran la comunidad educativa de cada escuela -directivos, docentes, no docentes, padres, comunidad, alumnos- se conforman las agrupaciones de base. Estas son las organizaciones que generan, apoyan y realizan las acciones educativas. En este sentido cada agrupación de base detecta las necesidades de su sector, elabora el diagnóstico y propone alternativas de solución.-

El trabajo realizado, necesariamente, deberá integrarse a la planificación institucional que cada escuela realiza anualmente. Cabe destacar que se consideran, también como agrupaciones de base, las asociaciones existentes en cada institución escolar (Cooperadoras, Club de Madres, etc.).-

Para las escuelas del Nivel Medio se propuso, dentro de este marco, un gobierno cuatipartito integrado por las siguientes instancias:

- Dirección de la Escuela.
- Departamentos de Materias Afines, organizados de acuerdo con las características de cada escuela y conducidos por un Jefe, elegido democráticamente por sus pares.
- Junta Directiva integrada por los Jefes de Departamento.
- Centro de Estudiantes.
- Consejo Consultivo, conformado por un Jefe de Departamento, un Preceptor, un Administrativo, un padre y un representante de la Cooperadora de la escuela.

Participan también, no directamente en el Gobierno, pero sí como apoyo y con la posibilidad de expresar sus necesidades, intereses y propuestas, tanto los no docentes, como la comunidad (Industrias, Instituciones, etc.).-

2. Nivel Nuclear: es el nivel de conducción político-educativo, técnico-pedagógico y administrativo del Núcleo Educativo Comunitario (N.E.C.).-

Esta es una nueva forma de interrelación de las escuelas que consiste en la agrupación, a través de una red institucionalizada, de las unidades escolares de un área determinada para el logro de objetivos de mejoramiento de la calidad de la educación.-

El N.E.C., es un conjunto de escuelas (entre 12 y 18) de todos los niveles y modalidades que, unidas y con la participación de toda la comunidad educativa, trabajan en la conducción y planificación cultural y educativa de su zona de influencia. Se constituye en una unidad con funciones pedagógicas, administrativas, culturales y sociocomunitarias.-

La Escuela sede del N.E.C. es denominada "Escuela Coordinadora".-

Existen 35 N.E.C. en toda la provincia de San Luis que están organizados de la siguiente manera:

- 1 Unidades Coordinadoras: son las unidades orgánicas de representación de las agrupaciones de base, donde se integran los representantes elegidos democráticamente por sus pares, de todas las escuelas del Núcleo, organizados por sectores: directivos, docentes, no docentes, alumnos, padres, comunidad.-

En esta instancia se plantean e integran los problemas y propuestas de solución que provienen de cada escuela del N.E.C.-

La Unidad Coordinadora de cada sector debe priorizar los problemas y compatibilizar las propuestas de solución constituyéndose, de esta forma, un proyecto.-

De esta instancia surgen democráticamente los representantes para integrar el Consejo Directivo Nuclear al que llevarán los proyectos ya desarrollados.-

- 2 Consejo Directivo Nuclear: constituido por los representantes de las Unidades Coordinadoras y Supervisores, y conducido por el Director de Núcleo, es el espacio donde se integran y priorizan los proyectos de los distintos sectores representados, surgiendo el plan de acción del Núcleo. De esta forma el Consejo Directivo Nuclear participa en la conducción del N.E.C. y cumple funciones de a-

sesoramiento y apoyo.-

3. Director de Núcleo: es el encargado de la conducción y coordinación de las acciones del Núcleo. Este rol es desempeñado por los Supervisores Escolares de los distintos niveles educativos.-

Cuando el Director de Núcleo es un Supervisor de Nivel Primario, ejerce para todas las escuelas del Núcleo las funciones que competen a este rol, pero supervisa solamente las escuelas de su nivel. Los otros niveles son supervisados por el Inspector correspondiente. Lo mismo ocurre en el caso inverso.-

La falta de Supervisores Escolares para cubrir las direcciones de los 35 N.E.C. que integran la Provincia, motivó la creación de la figura del Coordinador Provisorio. Este es elegido democráticamente entre todos los directivos de las escuelas que comprende cada Núcleo. Cumple todas las funciones del Director de Núcleo, excepto las referidas a la Supervisión.-

3. Nivel Regional: es el nivel de conducción político, cultural y educativo, técnico-pedagógico y administrativo de la Región.-

Este nivel está integrado por la Delegación Regional de Cultura y Educación instalada en la sede de la Región y a cargo del Delegado Regional.-

La Delegación Regional de Cultura y Educación está constituida de la siguiente forma:

- \* Unidad de Acción Educativa: constituida por Directores de Núcleo, Coordinadores Provisorios, Supervisores Especiales, especialistas en Planeamiento y Curriculum y Formación Docente.
- \* Unidad de Acción Cultural: constituida por representantes de las Municipalidades, de enti

dades culturales y docentes de las materias especiales de cada NEC.

- \* Unidad Administrativo-Contable: conformada por personal con funciones administrativas.

Por DECRETO Nº 846/84 se crean seis REGIONES DE CULTURA Y EDUCACION: Región Nº 1 "SAN LUIS"; Región Nº 2 "VILLA MERCEDES"; Región Nº 3 "NUEVA GALIA"; Región Nº 4 "CONCARAN"; Región Nº 5 "LA TOMA" y Región Nº 6 "LUJAN".-

Estas Regiones no coinciden con los límites geográficos de los Departamentos de la Provincia, por que la idea de Región va más allá de los límites políticos establecidos. Para definirla, se consideran las características socio-económicas y culturales e indicadores geográficos, demográficos y de infraestructura.-

A continuación se caracterizan las Regiones, haciendo referencia a su ubicación territorial, a los niveles educativos con jurisdicción provincial presentes en cada una de ellas y a la población escolar existente.-

1. Región Cultural y Educativa Nº 1: SAN LUIS.

Esta Región cuya sede es la ciudad de San Luis, está conformada por el Departamento LA CAPITAL, casi la totalidad del Departamento BELGRANO y parte de los Departamentos PRINGLES Y AYACUCHO. Es la más vasta, integrada por doce N.E.C.; cuenta con establecimientos de los cuatro niveles educativos.

TABLA Nº 1: Cantidad de Escuelas de la Región Nº 1, discriminadas por nivel.

NUCLEOS	CANTIDAD DE ESCUELAS			
	Nivel Pre-Primario	Nivel Primario (Incluye Adul)	Nivel Medio	Nivel Superior
.NEC.1-SAN LUIS		18		
.NEC.2-SAN LUIS	1	18	2	
.NEC.3-SAN LUIS		11	3	1
.NEC.4-SAN LUIS	1	14	5	
.NEC.5-EL CHORRILLO		16	4	
.NEC.6-PASO DEL REY		13		
.NEC.7-NOGOLI		11		
.NEC.8-ZANJITAS		15		
.NEC.9-BALDE		14		
.NEC.10-LA CALERA		11		
.NEC.11-SAN GERONIMO		16		
.NEC.12-EL SALADILLO		9		
<b>TOTAL:</b>	<b>2</b>	<b>166</b>	<b>14</b>	<b>1</b>

**Nota:** En el Nivel Primario existen 7 escuelas de Educación Especial, 31 Unidades Escolares con Secciones de Jardín y 18 cuentan con Grados Especiales.-

La conformación de los Núcleos responde a una NUCLEARIZACION en forma radial -partiendo desde el centro hacia la periferia- en razón de que esta Región es la que concentra la mayor cantidad de población urbana, por lo cual existe un número muy elevado de escuelas de 1ª Categoría. Si la Nuclearización se hubiera realizado en forma concéntrica (como se hizo con el resto de las Regiones) todas las escuelas mejor equipadas y con mayor número de matrícula integrarían unos pocos Núcleos, homogéneos, privilegiados por contar con mayores recursos y estar cerca de la ciudad Capital y, por lo tanto, más poderosos. Las escuelas más alejadas integrarían también Núcleos homogéneos, pero continuarían en desventaja en relación a las escuelas de la ciudad.-

Es importante destacar que dentro del Núcleo Nº 9 BALDE se constituye en Subnúcleo BEAZLEY entre las escuelas que lo componen.-

•2 Región Cultural y Educativa Nº 2: VILLA MERCEDES.

La Región Nº 2, con sede en VILLA MERCEDES, abarca el Departamento GENERAL PEDERNERA y parte del Departamento PRINGLES. Se presenta de un modo más homogéneo que la anterior, integrada por seis N.E.C. y cuenta con establecimientos educacionales de jurisdicción provincial que incluyen a todos los niveles.-

TABLA Nº 2: Cantidad de Escuelas de la Región Nº 2, discriminadas por nivel.

NUCLEOS	CANTIDAD DE ESCUELAS			
	Nivel Pre-Primario	Nivel Primario (Incluye Adul)	Nivel Medio	Nivel Superior
.NEC.1-VILLA MERCEDES	-	14	1	-
.NEC.2-VILLA MERCEDES	2	12	3	1
.NEC.3-VILLA MERCEDES	-	15	2	1
.NEC.4-VILLA MERCEDES	-	8	2	1
.NEC.5-VILLA MERCEDES	2	13	-	-
.NEC.6-LA PUNILLA	-	10	-	-
TOTAL	4	72	8	3

Nota: En el Nivel Primario existe 1 escuela de Educación Especial, 20 Unidades Escolares con Secciones de Jardín y 9 con Grados Especiales.-

.3 Región Cultural y Educativa Nº 3: NUEVA GALIA.

Esta Región comprende el Departamento Dupuy y su sede se encuentra en la localidad de NUEVA GALIA. Está integrada por tres NEC. y cuenta con establecimientos de Nivel Primario y Medio.-

**TABLA Nº 3: Cantidad de Escuelas de la Región Nº 3, discriminadas por nivel.**

NUCLEOS	CANTIDAD DE ESCUELAS			
	Nivel Pre-Primario	Nivel Primario	Nivel Medio	Nivel Superior
.NEC.1-BUENA ESPERANZA		6	1	-
.NEC.2-NUEVA GALIA		5	-	-
.NEC.3-UNION		6	2	-
<b>TOTAL:</b>		17	3	

Nota: Existen 5 Secciones de Jardín de Infantes y 3 Grados Especiales.

Cabe destacar que el Núcleo Nº 3 incluye un Subnúcleo con las escuelas de Arizona y Anchorena.

**.4 Región Cultural y Educativa Nº 4: CONCARAN.**

Incluye los Departamentos JUNIN, CHACABUCO y parte Oeste del Departamento SAN MARTIN. Su sede es CONCARAN.-

Está conformado por 5 N.E.C. y contiene establecimientos de todos los niveles educativos.-

TABLA Nº 4: Cantidad de Escuelas de la Región Nº 4, discriminadas por nivel.

NUCLEOS	CANTIDAD DE ESCUELAS			
	Nivel Pre-Primario	Nivel Primario (Incluye Adul)	Nivel Medio	Nivel Superior
•NEC.1-CONCARAN.	-	12	2	1
•NEC.2-MERLO.	-	16	2	-
•NEC.3-SANTA ROSA.	1	15	-	1
•NEC.4-NASCHEL.	-	15	-	-
•NEC.5-TILISARAO.	-	12	-	1
SUBNUCLEO: LAFINUR.	1	10	-	-
TOTAL:	2	80	4	3

Nota: Existen 11 Secciones de Jardín de Infantes y 4 Grados Especiales en las escuelas de Nivel Primario.

En el N.E.C. Nº 3 SANTA ROSA, por estar constituido por 25 escuelas, se formó el Subnúcleo LA-FINUR que, en breve, se transformará en N.E.C.-

**.5 Región Cultural y Educativa Nº 5: LA TOMA.**

Abarca el Departamento GENERAL SAN MARTIN y parte Norte del Departamento PRINGLES. Su sede es LA TOMA. Incluye tres N.E.C. con escuelas de Nivel Inicial, Primario y Medio.-

TABLA Nº 5: Cantidad de Escuelas de la Región Nº 5, discriminadas por nivel.

NUCLEOS	CANTIDAD DE ESCUELAS			
	Nivel Pre-Primario	Nivel Primario	Nivel Medio	Nivel Superior
.NEC.1-LA TOMA.	-	16	1	-
.NEC..2-POTRERILLOS.	-	16	-	-
.NEC.3-SAN MARTIN.	-	16	1	-
TOTAL:	-	48	2	-

Nota: Existen 4 Secciones de Jardín de Infantes y 1 grado Especial en las escuelas de nivel primario.

.6 Región Cultural y Educativa Nº 6: LUJAN.

Integrada por los Departamentos BELGRANO, parte Noreste de AYACUCHO y Oeste de PRINGLES. Tiene como sede la localidad de LUJAN y la conforman cinco N.E.C. con establecimientos de jurisdicción provincial y de los cuatro niveles educativos.-

TABLA Nº 6: Cantidad de Escuelas de la Región Nº6, discriminadas por nivel.

NUCLEOS	CANTIDAD DE ESCUELAS			
	Nivel Pre-Primario	Nivel Primario (Incluye Adul)	Nivel Medio	Nivel Superior
.NEC.1-LUJAN.	-	13	1	-
.NEC.2-SAN FRANCISCO.	-	17	1	-
.NEC.3-QUINES.	-	17	1	1
.NEC.4-CANDELARIA.	-	10	1	-
.NEC.5-LA CAÑADA.	-	13	-	-
<b>TOTAL:</b>	-	70	4	1

Nota: Existen 2 Grados Especiales y 6 Secciones de Jardín de Infantes.-

Seguidamente se presenta una Tabla con la Matrícula Provisoria del año 1989, discriminada por Región y Niveles Educativos.-

TABLA Nº 7: Matrícula escolar del Sistema Educativo provincial - Agosto 1989 - discriminado por niveles y región de Cultura y Educación

<b>Niveles</b> <b>Región</b>	<b>Inicial</b>	<b>Primario (*)</b>	<b>Medio</b>	<b>Terciario</b>	<b>Total</b>
<b>I SAN LUIS</b>	3.419	21.121	2.340	14	26.894
<b>II VILLA MERCEDES</b>	1.783	15.088	659	218	16.748
<b>III NUEVA GALIA</b>	193	1.360	232	-	1.785
<b>IV CONCARAN</b>	448	3.677	573	198	4.896
<b>V LA TOMA</b>	152	1.497	223	-	1.872
<b>VI LUJAN</b>	336	3.096	307	88	3.737
<b>Total</b>	6.331	45.839	4.334	518	57.022

(\*) Nota: Incluye matrícula de escuelas especiales y de adultos.

**4. Nivel Central:**

Es el máximo nivel de conducción política de la Cultura y Educación de la Provincia.-

Está constituido por:

- .1 MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION**
- .11 Subsecretaría de Estado de Educación**
  - .11.1 Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa**
  - .11.2 Dirección Provincial de Currículo y Formación Docente**
  - .11.3 Unidad Ejecutora Provincial Proyectos E.M.E.R.-E.M.E.T.A.**
  - .11.4 Juntas de Clasificación**
  - .11.5 Juntas de Disciplina**
  - .11.6 Supervisión Técnica General**
  - .11.7 Delegaciones Regionales**
- .12 Subsecretaría de Estado de Cultura**
  - .12.1 Dirección Provincial de Cultura**
- .13 Subsecretaría de Estado de Administración, Gestión Educativa y Cultural**
  - .13.1 Dirección de Personal, Gestión Administrativa y Despacho**
  - .13.2 Dirección de Contabilidad y Finanzas**
  - .13.3 Dirección de Promoción y Asistencia Integral Escolar**
  - .13.4 Dirección Provincial de Construcciones Escolares**
  - .13.5 Dirección General de Hogares Escuelas**

Como síntesis de todo lo expresado se puede destacar que el modelo propuesto tiene características que le son propias:

- Da origen a cuatro (4) Niveles de Conducción de la Cultura y Educación: Central, Regional, Nuclear y Escolar.
- Los Núcleos Educativos Comunitarios (N.E.C.) son integrados, es decir, comprenden instituciones escolares de los diferentes niveles educativos que existen en la localidad.
- No se privilegia la escala sede del Núcleo, transformando a las otras en satélites, sino que todas las escuelas son privilegiadas, efectivizando de esta manera los principios de solidaridad, bien común, La escuela sede puede recurrir a las otras como a la inversa.

Para plasmar este diseño organizativo se planificaron estrategias que se detallan en el siguiente Capítulo.-

## CAPITULO IV: EL PROCESO DE LA TRANSFORMACION

A comienzos de 1984 el área educativa trabaja en la elaboración de un diagnóstico del Sistema, lo que permitió vislumbrar la complejidad de la tarea que se deseaba emprender. Se requería, fundamentalmente, una modificación de las actitudes de funcionarios, personal técnico, docentes y comunidad, es decir, de los actores sociales comprometidos en el área de cultura y educación. En el convencimiento de que la transformación propuesta, de hecho generaría resistencia y momentos críticos, procesos que se dan ante toda situación de cambio, se tomó la decisión, desde la conducción política y los cuerpos técnicos, de iniciar el proceso en forma gradual, es decir en etapas sucesivas, siguiendo una serie de acciones y estrategias que permitieran su desarrollo.

### 1. La Secuencia Operativa:

A continuación se expondrán las líneas de acción fundamentales que se realizaron para el desarrollo de la Regionalización en San Luis:

1. Además del personal técnico de la Dirección de Planeamiento y Acción Educativa-DIPLAE- se conformaron, a partir del año 1984, otros equipos ubicados en el Consejo Provincial de Educación y la Dirección Provincial de Enseñanza Media, Superior y Privada.

Era necesario, entonces, coordinarlos para realizar una tarea coherente. La conducción del área procuró desde los inicios de esta modalidad se concretara logrando conformar equipos de trabajo constituidos en forma conjunta por personal perteneciente a los organismos mencionados, generalmente coordinados o co-coordinados por personal de la DIPLAE.

- Se elaboró el Plan Educativo para los años 1984-1987, denominado Plan Trienal de Educación, don

de está incorporado el programa de Regionalización y Nuclearización Educativa, como un programa especial para los niveles inicial y primario que se transformó en un programa para todos los niveles y luego se convirtió en la política cultural y educativa del gobierno provincial.

- Se organizaron Jornadas Educativas, para todos los niveles de enseñanza, cursos, seminarios, etc
- Se realizaron reuniones periódicas de trabajo de los niveles máximos de conducción del área con los niveles intermedios y técnicos para marcar pautas claras de acción, informarse mutuamente y facilitar las tomas de decisiones.
- Se trabajó y trabaja en el asesoramiento técnico a las Regiones, impulsando la estructuración de las distintas unidades organizativas del núcleo y la escuela y la organización del equipo de trabajo de la Delegación Regional.

Estos puntos sirven como ejemplo de la decisión de realizar la tarea permanentemente en equipo, no sólo en los niveles técnicos, sino también en los niveles de conducción.

.2 Durante los años 1984, 1985, y 1986, se realizaron las 1ª, 2ª y 3ª Jornadas de Educación Inicial y Primaria, respectivamente.

En la organización de las mismas intervino activamente y como uno de los organismos coordinadores: la oficina de planeamiento.

El equipo técnico del Consejo Provincial de Educación viajó a cada una de las regiones, promoviendo las jornadas y explicando las consignas de su organización. Asimismo se consideraron temas conceptuales sobre regionalización.

A través de estos eventos:

- Se pone a consideración de los docentes el Documento Preliminar del Plan Educativo. Las conclusiones de las Jornadas aportaron al contenido del Plan definitivo.
- Se incluye como tema de discusión la Regionalización (1ª Jornadas), luego se dividen las Comisiones de Trabajo por Región (2ª Jornadas), hasta realizarlas en cada Región, con plenario en San Luis, al que concurren los docentes de toda la Provincia con sus conclusiones (3ª Jornadas)
- Se promueve como metodologías de trabajo la conformación de Comisiones coordinadas por los mismos docentes en donde se discuten, cambian opiniones y constituyen propuestas en relación a un tema pre-determinado.

En los años 1985 y 1986 se realizan las 1ª y 2ª Jornadas Provinciales de Enseñanza Media y Superior, con la participación de la Oficina de Planeamiento, con criterios similares a las anteriores, centrándose más en la temática específica de los niveles educativos implicados.

Estas acciones permitieron un acercamiento al tema y una sensibilización de la comunidad cultural y educativa acerca de las características e importancia del cambio propuesto.

- 3) Se conforma por Resolución de la Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura, (año 1985), la comisión a cargo de la planificación para la implementación de la regionalización cultural y educativa, quedando integrada por: 2 representantes de los equipos técnicos de la Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa, 2 del Consejo Provincial de Educación y 2 Supervisores del mismo organismo. Con posterioridad, por otra resolución, se designa un representante de la Dirección Provincial de Educación Media, Superior y Privada.

Este equipo -que se denominó Comisión de Regionalización- definió el Diseño Organizativo del

Sistema Regionalizado y Nuclearizado, previo estudio de la documentación existente sobre el tema, y fueron pautadas las estrategias para la puesta en marcha y extensión de la Regionalización.

Paralelamente a la definición del diseño, la Comisión elaboró un plan de trabajo para los supervisores regionales, que previamente habían participado de un seminario de perfeccionamiento sobre aspectos conceptuales, organizativos y de relaciones con la comunidad orientados hacia el tema de la regionalización. Dicho Plan tenía por objeto lograr un acercamiento a la realidad regional a través de actividades relacionadas con las funciones de supervisor en el marco del proceso de cambio.

- o4 Existen procesos de Regionalización Cultural y Educativa, que se inician por una Regionalización de los contenidos de la Educación; otros que se concretan a partir de supervisiones regionalizadas y no avanzan más allá.

En el caso de San Luis, a partir del estudio de la temática y en función de lo pautado por la conducción política, la Comisión de Regionalización era consciente que dos de los temas claves de este proceso eran la descentralización y la participación. Se visualiza entonces que para el logro de la descentralización era necesario que la estructura organizativa del sistema permitiera su implementación eficaz, adaptando su organización y administración y las bases legales y normativas del mismo. En este sentido se debían estructurar distintos niveles de conducción, que permitieran una redistribución del poder. Consecuencia de la descentralización.

Esta creación de distintos niveles de conducción debía acompañarse con cambios en la administración de la educación y para ello era necesario definir las funciones y competencias de cada uni-

dad. Por otra parte, lograr la participación real, hacía necesario generar los espacios que facilitaran la intervención responsable y comprometida de toda la comunidad educativa. Por esta razón es que se dan como primeros pasos los siguientes:

- Definición del Diseño Organizativo del Sistema regionalizado en el que se establecen 4 niveles de conducción: Central, Regional, Nuclear y Escolar. Se desarrollan especialmente los niveles Regional y Nuclear, porque al ser nuevos era necesario conformarlos y establecer claramente sus funciones de manera tal que permitieran la descentralización, generando los espacios de participación para Directivos, Docentes, No Docentes, Padres, Alumnos y Comunidad. Al funcionar estos niveles se hizo necesario, a posteriori, la reestructuración del nivel central.

Dentro del Diseño Organizativo, se establecen modificaciones en los roles de los supervisores, directivos, docentes y alumnos.

Por coneurso de antecedentes (compulsa) del Consejo Provincial de Educación ya se habían designado Supervisores Escolares del Nivel Primario, cuyo lugar de trabajo debía ser la localidad sede de cada Región. Si bien era un paso hacia la regionalización, esta medida no había producido ningún cambio en el sentido que se deseaba. Posteriormente, se otorga a los Supervisores la función de Director de Núcleo. Esto produce una situación conflictiva puesto que habían sido designados para desempeñar sus funciones en la sede de la Región y ahora deberían hacerlo en la sede de los Núcleos. Se genera aquí un nuevo punto de resistencia.

- Se trabaja con los Supervisores en la revisión conceptual y operativa de la conformación de los Núcleos Educativos Comunitarios.

- Aceptado el Diseño por la conducción política del área, se dictan las primeras normas legales que dan el marco para la puesta en marcha. (Ver Modificaciones en la legislación).

- .5 Se prevé, desde la elaboración del Diseño Organizativo, comenzar gradualmente con el proceso de cambio. Así, se comienza por una Región y dos N.E.C., luego se extiende a toda esa Región y se comienza con otra, también en forma paulatina. De esta manera, en el término de dos años y medio se ponen en marcha todas las Regiones de Cultura y Educación. Cabe destacar que en lo que no se da la aplicación gradual, es en relación a los niveles educativos, pues se decide -cambiando la idea original- que la transformación desde un comienzo abarcaría todos los niveles de enseñanza. La tarea planteada de esta forma sería más trabajosa pero permitiría prever desde un comienzo una organización adecuada a todos los niveles y facilitaría la mejor articulación de los mismos.

La aplicación gradual posibilitaba, además, las evaluaciones y correcciones necesarias para continuar con el cambio de una forma cada vez más acertada.

- .6 La organización se fué logrando a través de la microplanificación. Esta "es considerada como un proceso sistemático integral de definición de objetivos y elaboración de acciones para actuar en el plano local y regional". (7)

La microplanificación tiene como base, por un lado los objetivos definidos por las políticas nacionales y provinciales y por otro, las necesidades y características de las comunidades locales y regionales.

Concebida así, esta planificación a nivel local, fue la que aportó el contenido a la estructura organizativa nuclear y regional, contribuyendo al logro de otro de los objetivos fundamentales: el mejoramiento de la calidad de la educación.

Si bien desde la macroplanificación no se trabajó, en un comienzo, con el tema curricular, desde el nivel micro surgieron proyectos referidos a este tema. Este resultado era esperable ya que la microplanificación se produce en las instancias donde se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje, se ensayan los cambios educativos y se da la interacción entre los diversos grupos y los programas operativos.

En el capítulo 6 se desarrolla más ampliamente la concepción de microplanificación y los resultados obtenidos.

7 Como elemento común a todas las Regiones de Cultura y Educación que promovió la real puesta en marcha de las mismas, se realizó un Curso Inicial sobre Regionalización y Nuclearización Educativa. El mismo se dictó en la sede de cada Región y con la participación de Directivos, Supervisores y docentes. Estos cursos fueron realizados por el personal técnico de la provincia y del Consejo Federal de Inversiones (organismo constituido, financiado y conducido por las provincias) con el que el Gobierno de San Luis firmó un convenio para asesoramiento técnico.

En esta forma se iniciaba el trabajo en cada Región y se la incorporaba al proceso de transformación. Además, la tarea conjunta de los participantes aportaba al diagnóstico y a los ajustes iniciales de la propuesta. Así se reorganizaba la conformación de los núcleos o subnúcleos y se realizaban las primeras propuestas de proyectos utilizando el modelo de la microplanificación.

También se dejaba como consigna de trabajo para directores y docentes, que una vez finalizado el curso, se realizaran reuniones de estudio de la documentación y se retomaran los proyectos elaborados en el transcurso del mismo.

8 En concordancia con una redefinición de la planificación, el equipo técnico realiza, a posteriori

del curso, el trabajo de asesoramiento en terreno. La primera táctica que se aplica, con las primeras regiones que se ponen en marcha, es promover la conformación de las distintas unidades organizativas de los Núcleos y las escuelas (Agrupaciones de Base, Unidades Coordinadoras, etc.).

La preocupación en este momento giraba en torno a una organización formal, que diera existencia a los grupos de trabajo del Núcleo y de la Delegación Regional, para que luego pudieran cumplir las funciones establecidas.

Es dable destacar que en estos primeros momentos el equipo planificador estaba en proceso de definición de las tareas que debían llevar a cabo las distintas instancias del Nivel Nuclear, como por ejemplo: cuáles eran las vías de comunicación, cómo se elegían representantes para los Consejos Directivos, etc.

Así surgen los primeros documentos técnicos, luego del que fuera elaborado con el Diseño Organizativo para la Regionalización en San Luis:

- Etapas de implementación.
- Documento de información Nº 1 "Planeamiento a nivel de N.E.C.-Conceptualización- Diagnóstico".
- Documento de información Nº 2 "Planeamiento a nivel de N.E.C.-Modelo de Planificación".

Además, la Comisión de Regionalización, viaja en forma grupal para realizar la asistencia técnica.

.9 A partir de esta modalidad de trabajo se integran formalmente los primeros núcleos que tienen dificultad para definir la tarea que les compete y por lo tanto hay inconvenientes en la producción de propuestas de acción.

El equipo planificador se replantea el asesoramiento realizado. Entonces, no solo define qué son y quiénes conforman las distintas instancias del núcleo, sino también, cuáles son las tareas que debe emprender cada una de ellas. De esta manera, en las regiones puestas en marcha y en las nuevas que se inician en el proceso de cambio, se continúa dando la consigna de organización, pero, no ya meramente formal, sino a través del trabajo de microplanificación. Se establece claramente que el proceso de planeamiento a nivel nuclear debe surgir desde las necesidades y propuestas de solución de las Agrupaciones de Base hasta la elaboración, por parte del Consejo Directivo Nuclear, del plan del núcleo.

Es aquí donde surgen dos documentos claves:

- "Pautas para la organización a nivel nuclear".
- "Microplanificación - Planeamiento a nivel nuclear".

Dada la nueva modalidad de trabajo, y considerando que cada vez es mayor la cantidad de núcleos que atender, y la importancia del vínculo que establecen los asesores con los distintos sectores de la comunidad educativa, la Comisión de Regionalización decide trabajar en parejas de técnicos, responsables cada una, de determinada cantidad de N.E.C.

Otro aspecto importante a destacar es que, en el primer momento, el equipo técnico realiza fundamentalmente, reuniones con directivos, pues se considera que ellos deben ser los promotores del proceso en cada escuela. En esto también se produce un cambio de táctica y por lo tanto se promueven encuentros con Unidades Coordinadoras, Agrupaciones de Base y Consejos Directivos.

La decisión se toma en función de que los directores tenían dificultad para cumplimentar ese

rol debido a la resistencia, falta de conocimiento, necesidad de aprender, etc., ligados al proceso de cambio.

De todas maneras, siempre la tarea de asesoramiento se inicia por los directivos de las escuelas.

.11 Cuando se comienza a accionar en las regiones con zonas urbanas se decide poner el acento en que el equipo técnico asesore a cada institución escolar de la ciudad, dado que por el tamaño se complejizan las posibilidades de organización utilizado para otras regiones. Esto afirma la idea de que para lograr dicha organización y participación a nivel de N.E.C. es necesario que estos procesos se produzcan en cada escuela.

Surge en este momento el documento de "Planificación Institucional".

.12 El diseño organizativo para la Regionalización y Nuclearización de la Provincia sufrió modificaciones en el transcurso de su aplicación. Así, fue creada una figura que no estaba prevista: el Coordinador Provisorio de Núcleos; fueron creados subnúcleos en aquellos N.E.C. que tenían escuelas muy dispersas y con vías de comunicación muy precarias. (Ej. en el Núcleo Santa Rosa, el subnúcleo Lafinur; en el Núcleo Beazley, el subnúcleo Balde).

Se modificaron las funciones de algunas instancias de conducción, por ej.: las licencias cortas las otorga el Delegado Regional y no el Director de Núcleo, como estaba previsto.

Entre las Unidades Coordinadoras se crea la Unidad Coordinadora de Padres, diferenciándola de la Unidad Coordinadora de la Comunidad.

Esta flexibilidad es coincidente con la concepción de la planificación como un proceso dinámico.

## B. Las Principales Estrategias

A partir de la secuencia operativa desarrollada se pueden desagregar las siguientes estrategias:

- Se procuró el trabajo en equipo de la conducción y del personal del área de cultura y educación.
- Se integró un equipo técnico para planificar la implementación de la Regionalización en la Provincia de San Luis, lo que permitió conducirla sin depender de las estructuras administrativas que se pretendía transformar.
- Se realizaron acciones de sensibilización de la comunidad educativa para una mejor comprensión del cambio propuesto y una facilitación del mismo: (Jornadas, Seminarios, Cursos, etc.).
- Se adopta la estrategia de comenzar por producir cambios en la Organización y Administración del Sistema Cultural y Educativo.
- Se planteó una aplicación gradual de la propuesta de Regionalización y Nuclearización Cultural y Educativa.
- Se decidió que la microplanificación sería un instrumento para la participación.
- La Comisión encargada de la planificación de la regionalización es la que realiza la tarea de asesoramiento en terreno.
- Se diseñó un modelo flexible que pudiera ser modificado cuando la realidad lo requiriera.

Todo lo expuesto resume las principales estrategias utilizadas para la puesta en marcha y desarrollo del proceso de regionalización en San Luis.

### 3. El Desarrollo Diferencial de las Regiones

#### 3.1 La situación actual

##### 3.1.1 Organización: Estado de avance

Las acciones desplegadas para implementar el proceso de la Regionalización han tenido un conjunto de efectos que incidieron de manera diferencial en las regiones. Como resultado de ello se observan diferentes grados de estructuración de los N.E.C., cuyos datos, que figuran en el cuadro 1, se presentan comenzando por la Región con mayor estado de organización hasta la que tiene menor grado de avance.

Debido a que se consideró de fundamental importancia el que las comunidades aprendieran a participar en estructuras cada vez más organizadas, se muestra información acerca de la constitución de las Agrupaciones de Base, Unidades Coordinadoras, Consejo Directivo y Delegación Regional, identificando las mismas en cada N.E.C. y discriminando entre "completamente constituidas" (de todos los sectores involucrados en el hecho educativo), "parcialmente constituidas" (de algunos sectores) y "no constituidas".



En el cuadro se observa que la Región que se encuentra más avanzada en la conformación de su estructura es Concarán, donde están ya firmadas las Agrupaciones de Base, las Unidades Coordinadoras, encontrándose también constituido el Consejo Directivo Nuclear en todos los N.E.C.; esto es de fundamental importancia pues no debe olvidarse que la integración de este último implica haber alcanzado un alto grado de organización.

Debe tenerse en cuenta también que Concarán es la primera que se puso en marcha y, como ya se dijo, participar y conformar estructuras cada vez más complejas constituye un aprendizaje, por lo que la experiencia adquirida en casi tres años es un factor importante.

Siguiendo con el análisis, Luján es la Región que le sigue a Concarán; ésta aún no ha logrado constituir totalmente sus Agrupaciones de Base ni sus Unidades Coordinadoras, encontrándose formado en los N.E.C. 1 y 3 el Consejo Directivo. Presenta, por lo tanto, un estado diferencial con respecto a la Región antes mencionada.

En Villa Mercedes la estructura es similar a la de Luján, y en Nueva Galia y la Toma las distintas instancias se encuentran en el mismo estado de avance, aunque Nueva Galia se está organizando desde hace muy poco tiempo.

San Luis aún no ha logrado formar las Agrupaciones de Base; cuenta con algunas Unidades Coordinadoras, pero en ninguno de los N.E.C. existen los Consejos Directivos.

#### .12 Microplanificación: Estado de avance

Al observar los diferentes estados de organización de los N.E.C., cobró gran interés el conocer el avance del proceso de microplanificación, que, como ya se dijo anteriormente, es una

de las estrategias por la que se optó para promover la participación.

Los indicadores del avance de dicho proceso se presentan en la Tabla Nº 8. En ella figura la cantidad de microplanificaciones o proyectos generados por las comunidades educativas de las Regiones, diferenciándose entre los elaborados por las Agrupaciones de Base y Unidades Coordinadoras.

En "Nivel Escuela" se asentaron las acciones en las que no se logró identificar al sector pero sí la escuela que las originó.

En "Proyectos de Consejo Directivo" se incluyeron aquellos en los que tampoco se pudo constatar el sector o escuela que los generó, pero que fueron conducidos por el Consejo Directivo de Núcleo.

En "Otros" se agruparon los proyectos de los que no se logró obtener ninguno de esos datos.

En las columnas de cada Región figura la cantidad de proyectos de cada N.E.C. y el total de cada Región.

Cabe señalar que en el análisis de la microplanificación se incluyeron también aquellas acciones que fueron ejecutadas pero que no estuvieron escritas.

En las páginas que siguen se hará un breve comentario acerca del estado de avance de la microplanificación en las Regiones.



Como puede observarse en la Tabla, hay diferencias de una Región a otra respecto a la cantidad de microplanificaciones en relación al número de escuelas existentes en cada una de ellas.

De esta manera se advierte que el mayor estado de avance en relación al proceso de microplanificación pertenece a la Región Nº 4 "CONCARAN" que produjo un total de 335 proyectos sobre 91 escuelas, lo que representa alrededor de 4 proyectos por escuela.

En segundo lugar, reflejando un estado de avance marcadamente inferior con respecto a dicha Región, le sigue "NUEVA GALIA" con 35 proyectos sobre 20 escuelas (2 proyectos por escuela). En tercer lugar, las Regiones Nº 2 "VILLA MERCEDES" y Nº 6 "LUJAN", con 30 proyectos sobre 87 escuelas y 18 proyectos sobre 75, respectivamente.

En cuarto lugar se ubicaría la Región Nº 1 "SAN LUIS" con 46 proyectos sobre 181 escuelas, y finalmente, la Región Nº 5 "LA TOMA" con 5 proyectos en relación a 49 escuelas.

En todos estos casos la proporción de proyectos es menos de 1 por cada escuela.

Además, se observa que la Región Concarán es la única en la que todos sus N.E.C. han participado en este proceso de modificación del sistema educativo.

En cambio, en Luján, cuyos N.E.C. se estructuraron poco tiempo después que los de la Región antes mencionada, el proceso de microplanificación se llevó a cabo solamente en dos de sus N.E.C.: el 1 "Luján" y el 3 "Quines"; en los restantes (2, 4 y 5) no existen proyectos al igual que en los N.E.C. 12 de San Luis, 6 de Villa Mercedes, 2 de Nueva Galia y 1 y 2 de La Toma.

En síntesis, puede afirmarse, sobre la base de las evidencias presentadas en este punto, que existe actualmente un desarrollo diferencial de las Regiones tanto en relación a su estado de

organización como al proceso de microplanificación. En ambos casos las Regiones Concarán, Nueva Galia y Villa Mercedes habrían alcanzado mayores avances respecto al proceso de Regionalización, mientras que los demás casos se encuentran en un nivel de desarrollo más superficial.

Al encontrarse tales resultados, se quiso identificar las causas o factores que pudieran estar relacionados con aquellos; de tal manera, se decidió llevar a cabo una investigación más profunda que condujera no solo a especificar las mismas, sino a conocer cómo incidieron particularmente en cada Región, facilitando o dificultando el proceso. Por tales razones se presenta en primer lugar, una descripción general de dichos factores y, en segundo lugar, el modo en que repercutieron sobre cada Región.

## .2 Factores que influyeron en el proceso de Regionalización y Nuclearización Cultural y Educativa

### .21 Descripción General de los factores

A continuación se enumeran los factores que, vinculados al proceso, lo facilitan o dificultan. Los mismos se relacionan con:

- El desempeño de los nuevos roles en la esfera de la conducción regional y nuclear.
- La formación profesional de los conductores de los N.E.C.
- La fecha de nombramiento del Delegado Regional.
- La matrícula alta existente en las escuelas que conforman los N.E.C.
- Las características de las comunidades.
- La asistencia técnica brindada a las Regiones.
- La existencia de otros antecedentes o propuestas de cambio en las Regiones.

- Lo económico-financiero.
- Los problemas gremiales.
- Las vías de comunicación (caminos) en las Regiones.

A fin de lograr una mayor comprensión de este punto se describe lo que implica cada uno:

- Factores relacionados con el desempeño de los nuevos roles en la esfera de la conducción regional y nuclear:

Se refiere a dificultades en la asunción y ejecución del nuevo rol debidas a la falta de experiencia en la materia y a la novedad de la propuesta (experiencia inédita en la Argentina).

Esto implicó para los distintos actores sociales dejar de lado un rol antiguo y conocido para desempeñar otros nuevos y desconocidos, situación referida en este caso a la de los Directivos de escuela, Supervisores y Docentes que pasaron a desempeñarse como Coordinadores de N.E.C. Directores de N.E.C. y Delegados Regionales, respectivamente.

Al respecto, pudo advertirse que en el caso de los Supervisores parece existir mayor resis-tencia al cambio - que ya se sabe toda situación desconocida genera - en quienes desempeñaban dicho rol con anterioridad en comparación a los nuevos Supervisores, en quienes se observa ma-yor adaptación y eficacia en el ejercicio del nuevo rol.

A todo esto se le suma el hecho de que los Delegados debieron ir elaborando sobre la marcha su propio rol, ya que, si bien existían algunos lineamientos sobre las funciones, la misma práctica llevó a modificar algunas y a unificar otras funciones no especificadas con anterioridad.

La creación de la figura del Coordinador Provisorio de N.E.C. permitió continuar con la organización de los núcleos, pero en algunos casos las ausencias reiteradas de aquella influyó de manera negativa. Este hecho muestra que si bien el poder elegir democráticamente a esta figura puede ser una ventaja, paralelamente se corre el riesgo de que se efectúen elecciones inmaduras al seleccionar sujetos menos competentes, ya sea que se los elija en virtud de la existencia de ciertas presiones sobre determinadas personas o porque éstas disponen de mayor tiempo que otras, entre otras razones.

Otros aspectos generalmente relevantes son los vinculados a determinadas características de personalidad y estilos de trabajo (predominantemente individualistas) heredados de viejos esquemas. Ello dificulta la delegación de responsabilidades y el poder trabajar en forma verdaderamente participativa. En otros casos, la anteposición de los intereses personales produce una "personificación del rol" que va en detrimento de su cumplimiento específico.

Cabe señalar finalmente que la intervención democrática y participativa de todos los actores sociales implica un aprendizaje que, a veces, como todo aprendizaje, puede conducir a errores; las equivocaciones y fallas que se pueden cometer son esperables cuando se trata del ejercicio de nuevos roles o de asumir los derechos durante tanto tiempo vedados. En este sentido resulta primordial tener confianza y dar tiempo: confianza, para asegurar la continuidad de los avances logrados; tiempo, para poder corregir e implementar todo lo que se ha reclamado y consolidar lo iniciado.

- Factores referidos a la formación profesional de los conductores de N.E.C. (Directores de N.E.C. o Coordinadores provisorios según el caso)

Debido a la calidad de las funciones inherentes a los roles de la conducción Regional y Nuclear, se advierte la necesidad de que quienes la desempeñen sean profesionales en educación, con experiencia amplia (conocimientos de los aspectos administrativos y técnicos-pedagógicos de todos los niveles de educación) y específicos (conocimiento en el nuevo rol) y fundamentalmente un fuerte compromiso en la tarea de promoción de la comunidad.

- Factores referidos a la fecha de nombramiento del Delegado Regional:

Se refiere a la influencia de la existencia de la figura del Delegado al momento de estar constituida la Región. En algunos casos dicha figura estaba ya designada desde antes de constituida la Región, lo que produjo que se comience a trabajar inmediatamente en el proceso de Regionalización (Región Nº 4 Concarán). En otros casos, en cambio (Región Nº 1 San Luis), se observó cierta demora provocada por la designación tardía de su respectivo Delegado.

- Factores relacionados al funcionamiento de la Delegación Regional;

En un principio las Regiones estuvieron a cargo solamente del Delegado Regional, quien se encontraba absorbido fundamentalmente por las demandas de carácter administrativo (designación de suplentes, otorgamiento de licencias, rendiciones de cuenta, etc.); situación que limitó la función de asesoramiento y orientación de los N.E.C. Paulatinamente se fue armando la Oficina Regional con personal docente en comisión de servicio para satisfacer las diferentes demandas, pero tras la suspensión de las mismas en julio de 1989 - medida que se adoptó frente a los abu

sos incurridos- el funcionamiento de las Delegaciones se tornó nuevamente crítico. Rápidamente se recurrió a la solución de afectar personal a dichas Delegaciones para cumplir las funciones de Coordinador de los N.E.C. De todas maneras, y en virtud de lo expuesto, se evidencia la necesidad de fortalecer y formalizar la organización de este nivel de conducción a fin de asegurar el normal desempeño de sus funciones. Sin embargo, tal fortalecimiento se está tratando de instrumentar de manera tal que se evite su transformación en otro ente que burocratice definitivamente el sistema.

- Factores relativos a la matrícula alta existente en las escuelas que conforman el N.E.C.

En algunos casos, como los de la Región Nº 1 "San Luis" y Nº 2 "Villa Mercedes", existe un número considerable de escuelas de 1ª y 2ª categoría, concentrando las mismas gran número de docentes y de alumnos. Dichas escuelas funcionan generalmente con doble turno, hecho que influye negativamente en la integración del equipo docente y de la comunidad, ya que, en este sentido, para estas escuelas se relativiza la noción de "comunidad" porque en ellas concurren niños procedentes de diferentes barrios de la ciudad.

- Factores vinculados a las características de las comunidades

Sin necesidad de efectuar un estudio antropológico y socio-cultural y por el conocimiento vivencial que se tiene acerca de la población de la provincia, se evidencia que existen algunas comunidades con mayor capacidad de acción que otras, como las de la Región Nº 2 Villa Mercedes, Nº 3 Nueva Galia y Nº 4 Concarán.

→ Factores relacionados con la asistencia técnica brindada a las Regiones

Se refiere a la cantidad y a la calidad de asesoramiento ofrecido por el Equipo Técnico de la "Comisión de Regionalización", quien, a su vez, fue aprendiendo y organizando su accionar a la par de los demás sectores de la comunidad educativa.

Cabe aclarar que existe un único equipo de técnicos que, en una primera etapa, debió abocarse a la constitución de todos los N.E.C. existentes en la provincia para, en una segunda etapa, dedicarse a su propia reorganización dentro de Nivel Central. Este último hecho, sumado al de la crisis económica nacional, limitaron considerablemente la continuidad de dicha asistencia.

- Factores relacionados con la existencia de otros antecedentes o propuestas de cambio en las Regiones

Se refiere específicamente a la existencia del Plan EMER, que afectó a la Región Nº 4 "Concarán" proveyendo a esta Región no solo de escuelas sino de una metodología de trabajo específico.

- Factores económico-financieros

Para la implementación de la nueva política educativa se trataron de distribuir los recursos financieros del Nivel Central en forma equitativa y teniendo en cuenta las demandas planteadas desde las Regiones. Se dispusieron fondos para viáticos de docentes, directivos, Supervisores y personal técnico, para la puesta en marcha del proyecto.

Por otro lado, el Gobierno realizó una gran inversión de estos recursos específicamente en

Construcciones Escolares , lo que permitió ampliar y acondicionar una mayor cantidad de escuelas y, por ende, absorber más matrículas (ver Capítulo 5 punto 3).

Para llevar a cabo el proceso de la Regionalización es indispensable la existencia de medios de movilidad en las Regiones que faciliten el traslado de los distintos sectores de la comunidad.

En este sentido, la falta inicial de medios de movilidad condicionó en gran medida la comunicación entre las diferentes escuelas de los N.E.C. A partir del año 1988 se proveyó a cada Región de los utilitarios correspondientes, a través de organizaciones internas de la comunidad, para ser utilizados específicamente al ámbito educativo y cultural.

Reconociendo la necesidad de aumentar estos recursos para un mejor funcionamiento está en estudio la asignación en 1990 de fondos propios a cada Región.

- Factores de orden gremial

Se refiere a las huelgas docentes y al quite de colaboración, que produjeron un detenimiento temporario de las actividades vinculadas con las acciones de los N.E.C..

- Factores relativos a las vías de comunicación existentes en las Regiones

En la provincia existen rutas importantes como la Nacional Nº 7, Nº 146, Nº 147, Nº 148 y Nº 20, que se encuentran totalmente pavimentadas y en buenas condiciones. La dificultad se presenta, a veces, en las zonas rurales debido al mal estado de los caminos, cuando no a la carencia de éstos.(Caso presente en La Punilla, en la Región II Villa Mercedes). Dicha dificultad

llevó a flexibilizar la noción de "N.E.C." y a reagrupar escuelas en Sub N.E.C. (caso de Beazley; en la Región Nº 1 San Luis) e bien a cambiar la sede de la escuela coordinadora.

La Región Nº 3 "Nueva Galia" constituiría el ejemplo más extremo de esta situación, ya que cuenta con escasos medios de transporte, caminos con médanos y rutas a medio terminar.

En otros casos, como el de la Región Nº 1 "San Luis", influyen negativamente las distancias existentes entre el lugar de trabajo y el lugar de residencia, afectando este hecho la asistencia del personal docente o directivo a las reuniones en los N.E.C.

## 22 Incidencia de los factores en cada Región

### - Región Cultural y Educativa Nº 4 "Concarán"

Esta Región fue la que se organizó primeramente, estando su Delegado Regional designado desde el comienzo. Pese a las huelgas docentes y quite de colaboración se observó una fructífera capacidad de respuesta de la Región, reflejada en el elevado número de proyectos producidos por los distintos actores de la comunidad educativa.

Sin duda el proceso de la Regionalización se vió facilitado por el asesoramiento técnico que desde el Nivel Central se brindó, por los antecedentes del Plan EMER en la Región y por las óptimas condiciones de sus vías de comunicación. Pero también debe señalarse que de manera importante influyeron la eficaz conducción Regional y Nuclear y la notable capacidad de acción concaranense, caracterizada por el empuje y el alto nivel de aspiración de sus habitantes.

- Región Cultural y Educativa Nº 3 "Nueva Galia".

Quizá sea ésta, entre todas las Regiones, la que se torna particularmente llamativa respecto al proceso de Regionalización.

Si bien han habido varios factores que obstaculizaron el proceso al punto de extremarse en este sentido su situación, dicho proceso ha tenido una gran recepción por parte de la comunidad.

En efecto: el origen de esta Región es el más reciente en cuanto a organización se refiere, y transcurrió mucho tiempo hasta que se designó su conducción; la cantidad y calidad de sus caminos es realmente deplorable en comparación con los de las otras Regiones.

No obstante, del mismo modo que en Concarán, aquí también la comunidad se caracteriza por su gran capacidad de respuesta. Este hecho, sumado al que los N.E.C. agrupan escuelas pequeñas de baja matrícula -lo que libera relativamente a la conducción de las exigencias administrativas - parecen haber sido los que gravitaron de manera indiscutiblemente positiva en el desarrollo del proceso.

- Región Cultural y Educativa Nº 2 "Villa Mercedes"

Villa Mercedes es otra de las Regiones donde la política educativa parece haber sido bien recibida. Si bien el Cuerpo de Supervisores de la Región presentó una resistencia inicial, la misma cedió inmediatamente para dar paso a un trabajo claramente participativo, evidenciándose de esta manera, una gran capacidad de cambio.

El proceso también se vió facilitado por el hecho de que la Delegación estuvo organizada to

talmente desde el comienzo; a diferencia de otras (San Luis, por ejemplo) Villa Mercedes heredó en forma directa la infraestructura administrativa de la Sub-Inspección Técnica del Ex Consejo de Educación, mientras que en San Luis hubo que armarla en forma completa.

La comunidad mercedina, de igual manera que las otras dos, también se caracteriza por el deseo de progreso y superación, hecho que explicaría, junto a los arriba mencionados, el nivel de productividad logrado hasta el momento.

Falta aún organizar uno de sus N.E.C. (La Punilla). Una de las causas que parecen haber incidido en su postergación se refiere principalmente a la escasez y mal estado de los caminos que conducen a él, lo que está dificultando el acceso y la total incorporación al proceso de Regionalización.

#### - Región Cultural y Educativa Nº 6 "Luján"

Esta Región se organizó inmediatamente después que Concarán. Pese a ello, y también al marcado interés manifestado por la comunidad en el proceso, el grado de producción fué marcadamente inferior con respecto a la región antes mencionada.

Esto parece deberse, en gran parte, a la dificultad en la asunción y ejecución de los roles de la conducción regional y nuclear: hasta mediados del presente año no se lograba unificar acciones e integrar esfuerzos de algunos Supervisores y Coordinadores de N.E.C., lo que dificultaba el accionar de la Delegación.

Las huelgas docentes y quite de colaboración, sumados a la deficiencia de las vías de comunicación de la Región, repercutieron en los resultados logrados hasta el momento.

- Región Cultural y Educativa Nº 5 "La Toma"

Muchos han sido los factores que afectaron el desarrollo del proceso en esta Región; posiblemente sea, entre todas, donde las dificultades relacionadas con la asunción y ejecución de los nuevos roles de la conducción, han limitado con mayor fuerza la marcha del mismo. En este sentido, se advierte cierta superposición en el accionar de algunos Supervisores y Coordinadores provisorios de N.E.C.

Otro de los factores que ha incidido negativamente es el referido a las huelgas docentes y quite de colaboración, lo que del mismo modo que en todas las Regiones, detuvo temporariamente el desarrollo del proceso.

Debido a la falta inicial de medios de movilidad (recuérdese que esta es una zona eminentemente rural, cuyas escuelas se encuentran dispersas) y a la suspensión del accionar técnico de Nivel Central, la conformación de su estructura no ha sido concluida.

- Región Cultural y Educativa Nº 1 "San Luis"

La mínima producción de microplanificaciones de esta Región se ve afectada por varias causas.

El nombramiento de su Delegado se realizó mucho tiempo después de estar organizada la Región. Por otro lado, cuando dicho nombramiento se produjo, el Delegado se encontró con dificultades para armar la delegación: al desaparecer el Consejo de Educación y al ser la mayoría de su personal absorbido por las nuevas Direcciones, quedaron escasos recursos humanos disponibles para integrar la conducción de la Región. Esto ocasionó que, durante largo tiempo el Dele

gado regional se encontrara solo frente a la cuantiosa demanda administrativa proveniente de las numerosas escuelas de matrícula alta que componen sus N.E.C.

También en este caso existió una gran resistencia en los Supervisores los que, en su mayoría, pertenecían a la vieja estructura del sistema, así como en el caso de algunos Directores de Núcleo.

### Conclusiones

En síntesis, puede establecerse que el proceso de la Regionalización y Nuclearización Educativa ha variado de una Región a otra. La reconstrucción de dicho proceso en cada una de ellas permite advertir la presencia de numerosos factores que influyeron -y continúan haciéndolo- en su desarrollo; sin duda el factor económico-financiero es uno de las condicionantes más importantes que produjo y produce muchas dificultades. Pero también es cierto que no es el único y que, en algunos casos (Región Nº 4 "Concarán" y Nº 3 "Nueva Galia", por ejemplo), no ha sido tan preponderante ya que, pese a todo, se ha trabajado productivamente, lográndose fructíferos resultados. Entre los factores que en general inciden de manera igualmente importante, son los referidos a la asunción y ejecución de los roles de la conducción Regional y a las características socio-culturales de las comunidades. Puede advertirse que, respecto a las primeras, el papel que cumple la Delegación es fundamental en este tipo de sistemas; asimismo, el compromiso o resistencia que se ha observado en los Coordinadores Provisorios de N.E.C., Directores de N.E.C. y en el caso de Supervisores, parecen determinar los avances o retrocesos de dicho proyecto. De igual

gado regional se encontrara solo frente a la cuantiosa demanda administrativa proveniente de las numerosas escuelas de matrícula alta que componen sus N.E.C.

También en este caso existió una gran resistencia en los Supervisores los que, en su mayoría, pertenecían a la vieja estructura del sistema, así como en el caso de algunos Directores de Núcleo.

### Conclusiones

En síntesis, puede establecerse que el proceso de la Regionalización y Nuclearización Educativa ha variado de una Región a otra. La reconstrucción de dicho proceso en cada una de ellas permite advertir la presencia de numerosos factores que influyeron -y continúan haciéndole- en su desarrollo; sin duda el factor económico-financiero es uno de las condicionantes más importantes que produjo y produce muchas dificultades. Pero también es cierto que no es el único y que, en algunos casos (Región Nº 4 "Concarán" y Nº 3 "Nueva Galia", por ejemplo), no ha sido tan preponderante ya que, pese a todo, se ha trabajado productivamente, lográndose fructíferos resultados. Otros de los factores que en general inciden de manera igualmente importante, son los referidos a la asunción y ejecución de los roles de la conducción Regional y a las características socio-culturales de las comunidades. Puede advertirse que, respecto a las primeras, el papel que cumple la Delegación es fundamental en este tipo de sistemas; asimismo, el compromiso o resistencia al cambio observados en los Coordinadores Provisorios de N.E.C., Directores de N.E.C. y en el cuerpo de Supervisores, parecen determinar los avances o retrocesos de dicho proyecto. De igual

manera, la capacidad de acción observada en algunas comunidades como las de Concarán, Villa Mercedes y Nueva Galia, operan decididamente como factores facilitadores del proceso.

En cambio, factores como los de carácter gremial, vías de comunicación, matrícula alta y saturación de tareas administrativas en la Delegación, operan como elementos negativos o inhibidores del mismo.

No obstante, pese a las dificultades generales que han existido en mayor o menor grado en todas las Regiones educativas, quizá el sector que más se ha beneficiado por la Regionalización y Nuclearización, ha sido el rural. En este sentido se considera que el siguiente párrafo, extraído de la propia reconstrucción elaborada por la comunidad educativa de la Región Concarán, puede ilustrar significativamente lo que se acaba de decir: "...por primera vez se terminó con el aislamiento del docente rural..."

Por último, se considera oportuno aclarar aquí que otros factores que también incidieron son los referidos a la formación y experiencia educativa requeridos para la conducción Regional y Nuclear y a sus "estilos de trabajo"

## CAPITULO V: LOS RECURSOS UTILIZADOS

En este Capítulo se analizarán los recursos utilizados para lograr la transformación del Sistema cultural y educativo de la Provincia de San Luis.-

Al respecto, se pondrá el acento en tres aspectos que se consideraron básicos en la regionalización del Sistema:

- la normativa que estableció el marco legal
- la planificación y los cambios que se produjeron en su concepción.
- los recursos humanos, materiales y financieros que se utilizaron

### 1. Modificaciones en la legislación

El marco legal del proceso de Regionalización y Nuclearización del Sistema Cultural y Educativo de la Provincia, fue surgiendo a partir de su puesta en marcha.-

Los instrumentos legales no se elaboraron de antemano -salvo el primer Decreto de creación de las Regiones- sino que fueron surgiendo sobre la marcha del programa, acompañando la acción. Aún continúan elaborándose.-

Haciendo una síntesis de la normativa más relevante que fue enmarcando al Sistema regionalizado, pueden señalarse tres etapas:

- Situación al asumir
- Transición o puesta en marcha y extensión
- Profundización y consolidación

En los cuadros siguientes se menciona la normativa más importante señalando el instrumento legal, la reglamentación, organismo que la dicta, fecha y tema, teniendo en cuenta las etapas ya mencionadas.-

**.1 PRIMERA ETAPA: Situación al asumir**

CUADRO Nº 2- Legislación de la etapa: Situación al asumir

Norma y Fecha	Origen de la norma	Tema
Decreto Nº 846-84.- -11-4-84-	Ministerio de Gobierno y Educación-Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura	-Creación de las seis Regiones de Cultura y Educación, especificando las sedes de cada una de ellas: .REGION 1-SAN LUIS. Sede:SAN LUIS. .REGION 2-V.MERCEDES.Sede:V.MERCEDES. .REGION 3-NUEVA GALIA.Sede:N.GALIA. .REGION 4-CONCARAN.Sede:CONCARAN. .REGION 5-PASO GRANDE.Sede:P.GRANDE. .REGION 6-LUJAN. Sede:LUJAN.

Este decreto sancionado a cinco meses de asumir, evidencia la decisión del gobierno de aplicar la regionalización como estrategias válida para la consecución de los objetivos de: a) descentralizar la administración. b) integrar las áreas de cultura y educación. c) aumentar la eficacia en la prestación de los servicios y la participación efectiva de la comunidad que están expresados en sus considerandos.-

**.2 SEGUNDA ETAPA: Transición o puesta en marcha y extensión**

CUADRO Nº3- Legislación de la Etapa: Transición o puesta en marcha y extensión

Norma y fecha	Origen de la norma	Tema
Decreto Nº 584-84. -12-3-84-	Ministerio de Gobierno y Educación	-Designar una Comisión para el estudio y análisis de la Ley de Instrucción Pública de la Provincia de San Luis.
Acuerdo Nº 3-Acta Nº 7. -4-6-85-	H.Consejo Provincial de Educación	-Destinar 10 cargos interinos y suplentes de Inspectores Técnicos Seccionales para cumplir funciones en las sedes de las Regiones.
Resolución Nº 13-85. -27-11-85-	Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura	-Designar una Comisión para planificar la implementación del Programa de Regionalización y Nuclearización Educativa, integrada por 2 técnicos del Consejo de Educación, 2 Supervisores del Nivel Primario y 2 técnicos de la Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa.
Resolución Nº 15-85. -27-11-85-	Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura	-Designar a la Directora de la Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa para que actúe como Coordinadora entre los equipos de trabajo y el C.F.I. -Consejo Federal de Inversiones.
Resolución Nº 16-85. -28-11-85-	Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura	-Designación de una Comisión que tendrá a su cargo elaborar el Anteproyecto de reorganización administrativa del Consejo Provincial de Educación, en el marco del Programa de Regionalización Educativa.
Decreto Nº 3.589-85. -13-12-85-	Ministerio de Gobierno y Educación. Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura	-Aprobar el Plan Trienal 1984-1987.
Resolución Nº 9-86. -16-7-86-	Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura	-Incluir en Comisión de Regionalización a un representante de Dirección Pcial. de Educación Media Superior y Privada.

Continuación CUADRO Nº 3.-

Norma y fecha	Origen de la norma	Tema
Constitución Provincial -26-3-87-	H.Asamblea Constituyente	-Art. 76º.Crear un Ministerio específico.
Decreto Nº 747-87. -28-5-87-	Poder Ejecutivo	-Modificar Art. 1º del Decreto Nº 846-84. (modificación sede Región V-de Paso Grande a La Toma).
Ley Nº 4.796.(Modificatoria Ley Nº 4.524). -28-10-87-	Poder Legislativo	-Creación del Ministerio de Cultura y Educación.
Decreto Nº 2712-87. -9-11-87-	Poder Ejecutivo	-Promulgar Ley Nº 4.796.-
Decreto Nº 2715-87. -12-11-87-	Ministerio de Cultura y Educación	-Crear las tres Subsecretarías y determinar los organismos que de ellas dependen.

Estos instrumentos y las acciones que se realizaron para lograr la transformación del Sistema cultural y educativo, se implementaron dentro del marco de la regionalización (circulares, llamados a inscripción docentes, designaciones de Supervisores, docentes, asignación de escuelas a Supervisores, etc.). Fueron elaborados teniendo en cuenta las Regiones hasta llegar a un momento fundamental que fue la promulgación de la Constitución Provincial, en la cual se establece "la regionalización y la descentralización en la conducción, organización y administración del sistema educativo...".-

Por otra parte la nueva Constitución contempla la creación del Ministerio de Cultura y Educa-

ción por Ley Nº 4.796-87 y la desaparición del Consejo Provincial de Educación.-

Esto se completa con el Decreto Nº 2715-87-GyE- que crea en el ámbito del Ministerio tres Subsecretarías de Estado: de Educación, de Cultura y de Administración Gestión Educativa y Cultural.-

•3 TERCERA ETAPA: Profundización y consolidación.

CUADRO Nº 4- Legislación de la etapa: profundización y consolidación.

Norma y Fecha	Origen de la norma	Tema
Decreto Nº 1706-88. -10-6-88-	Ministerio de Cultura y Educación	-Crear en el ámbito de la Subsecretaría de Estado de Educación la Dirección de Currículo y Formación Docente.
Decreto Nº 1985-89. -15-6-89-	Ministerio de Cultura y Educación	-Modificar el Art. 4º del Decreto Nº 2715-87, por el cual desaparecen la Dirección General de Nivel Inicial y Primario y la Dirección General de Enseñanza Media Superior y Privada.
Decreto Nº 1986-89. -15-6-89-	Ministerio de Cultura y Educación	-Crear las Delegaciones Regionales. Determinar sus misiones y funciones.

En esta tercera etapa, que es por la cual está transitando hoy el sistema, se logra la definitiva conformación por funciones de la organización y administración regionalizada.-

Por el Decreto Nº 1985-89-GyE- desaparece la Dirección General de Nivel Inicial y Primaria y la

Dirección Pcial. de Enseñanza Media Superior y Privada, y por Decreto Nº 1986-89-GyE, se crean las Delegaciones Regionales como organismos, determinándose sus misiones y funciones.-

Se da origen a la Dirección de Currículo y Formación Docente por Decrsto Nº 1706-88.-

#### .4 CONCLUSIONES.-

De la lectura de las leyes, decretos y resoluciones, se pueden establecer algunas generalizaciones:

- a) la mayoría de los instrumentos legales apuntan a la transformación del sistema cultural y educativo, en lo que se refiere a su administración, es decir, crean cuatro niveles de conducción (Decreto Nº 1111-86 y su Anexo) y transforman los organismos teniendo en cuenta sus misiones y funciones.
- b) la normativa es coherente con la decisión del Gobierno Provincial de comenzar la regionalización y nuclearización educativa modificando su organización y administración para la consecución de sus objetivos explícitos.

En este sentido, se puede decir que en todos los instrumentos legales se refleja el convencimiento de la conducción política y los cuerpos técnicos, de crear primero los espacios concretos de participación para la incorporación orgánica de los actores de la cultura y la educación, es decir, lograr una administración descentralizada y organizada por funciones.-

Tanto es así que merece un párrafo aparte, lo establecido en la Ley Fundamental de la Provincia, promulgada el 26 de marzo de 1987, Cap.III, Cultura y Educación (Art. 65º a 78º), de la cual

a los efectos de este trabajo, nos interesan especialmente los Art. 75º y 76º.-

El Art. 75º expresa clara y taxativamente la convicción de los representantes del pueblo de continuar y consolidar la regionalización y la descentralización cultural y educativa, que ya ha bía sido puesta en marcha por la conducción política, en el año 1986 en las Regiones 4-Concaran y 6-Luján.-

Es, además, importante transcribir aquí párrafo del despacho de mayoría de la Comisión Nº 2 "Régimen Educación" presentado por la convencional, Prof. Mirtha Verbeke de Canta, referidos a la propuesta de crear un Ministerio de Cultura y Educación: "... proponemos la creación de un Ministerio específico que brinde realmente a la educación el lugar que por derecho le corresponde y que le confiera los mecanismos para la desburocratización del sistema..."

Esta postura tuvo consenso en la Convención Constituyente puesto que los convencionales, convencidos de la necesidad de transformar la cultura y la educación de San Luis, en todos los aspectos, legislaron para crear un gobierno y una administración más específica y autónoma.-

Hasta este momento, la educación era conducida por un Ministerio de Gobierno y Educación, del cual dependían el Consejo Provincial de Educación, la Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura, existiendo entre ambas instancias superposiciones de funciones y conflictos de poder.-

La reforma constitucional implicó para el área de cultura y educación, la desaparición del Consejo Provincial de Educación y la creación del Ministerio de Cultura y Educación.-

En este brevísimo análisis de la Carta Magna, es importante acotar que no se especifican los organismos intermedios que se crearán en este replanteo del gobierno y administración de la cul-

tura y la educación.-

Esta situación está también señalada en la sesión mencionada que dice: "... no especificamos en el texto constitucional qué tipo de estructuras intermedias se crearán, porque este replanteo de las relaciones jerárquicas y funcionales entre el Nivel Central, Regional y Local, debe llevar el diseño de organización y sistema de funcionamiento que puedan ser implementadas en forma gradual, tanto desde el punto de vista geográfico como en relación a los diferentes niveles educativos..."

"...creemos que educar en libertad supone crear nuevas estructuras educativas... que aunque más difíciles son las únicas que pueden garantizar el logro de este hombre libre..." .-

Para finalizar, resulta importante transcribir los párrafos del libro de Marta Maltoni "Educación y reformas constitucionales" (1819-1987): "...Son muchos los aciertos de este Texto Constitucional en el capítulo referido a la cultura y a la educación. Dedicamos varios artículos al tratamiento de la cultura; destaca la protección y el desarrollo de la cultura regional..."

"...los objetivos son completos y ordenados. Como todo texto moderno, plantea el concepto de educación permanente e integra los medios masivos de comunicación..."

"...se reconocen los derechos del trabajador de la educación a partir del ingreso: ascensos, estabilidad, retribución justa y diferenciada, formación y capacitación permanente ..."

"...Es hasta ahora en los aspectos técnicos y pedagógicos el mejor Texto Constitucional provincial bien preparado y actualizado" .-

### Nuevo accionar de la planificación

Uno de los aspectos que merece párrafos especiales es el tema de Planificación y cómo esta se transformó en un instrumento al servicio del cambio al integrarse y trabajar junto con los niveles políticos y administrativos.-

No es objetivo de este punto realizar una conceptualización extensa del tema, ya que en otro documento se ha elaborado en detalle ( 8 ). Sintetizando lo expresado en el mismo, en relación a la redefinición del Planeamiento Educativo en la Provincia de SAN LUIS, es importante destacar los siguientes conceptos:

- se concibe a la Planificación Educativa como integrada en el proceso más amplio de gobierno.
- la Planificación Educativa logra su verdadera inserción al fortalecer una interrelación fluida con el nivel político y administrativo.
- el Planeamiento Educativo debe procurar que el sistema educativo opere de un modo orgánico coherente y coordinado. Por lo tanto, debe desarrollarse la idea de Planeamientos integrados en las distintas esferas del quehacer educativo, tanto en lo que se refiere al macro como al micro planeamiento.
- debe ser plenamente participativo, incluyendo todas las instancias del juego.
- debe reflejar los lineamientos políticos que surgen de la conducción gubernamental, así como responder a las características de la comunidad provincial, con sus diferencias regionales y locales. Así cada comunidad es protagonista de su propia educación y cultura.
- el Planeamiento es un proceso dinámico, coherente con el dinamismo de la realidad.

- este Planeamiento integrado y dinámico se hace posible a través de la acción, en el trabajo directo con los organismos responsables de la administración de la educación a nivel Central, Regional Local y Escolar.

Entendido de esta forma el Planeamiento se transforma en una herramienta útil para la conducción política que le permite instrumentar los objetivos y políticas propuestas ofreciéndole los fundamentos técnicos para las decisiones, las estrategias para el logro de los cambios y transformaciones planteadas y la coordinación del accionar, que es asumido por la oficina de planificaciones.-

Esto es lo que ocurrió en la Provincia de SAN LUIS y es interesante poder resumir los principales aportes del Planeamiento Educativo al proceso de Regionalización. Cabe destacar que cuando se refiere al PLANEAMIENTO EDUCATIVO, no sólo se hace referencia al accionar de la oficina específica, sino al proceso mas amplio por el cual se prevén, organizan, ejecutan y evalúan las acciones de gobierno.

Evidentemente, cuando se da importancia al mencionado proceso, adquieren relevancia las oficinas de Planeamiento.-

En este sentido, como se ha realizado en otros párrafos de este documento, es interesante exponer una breve reseña de hechos que se produjeron a partir de 1984, que tienen relación con la función del Planeamiento en este proceso de Regionalización Cultural y Educativa que evidencia la concepción en la que se va enmarcando la dinámica de la Planificación.-

1 Al asumir en 1983 el Gobierno Democrático y durante los comienzos de 1984, la conducción del área educativa trabaja en una modificación de la organización, misiones y funciones de la Dirección de

Apoyo Técnico y Planes Educativos (D.A.T.Y.P.E.). En 1985 se transforma en Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa (D.I.P.L.A.E.), convirtiéndose en una oficina netamente de Planificación, adquiriendo mayor toma de decisión, con la posibilidad de ejecución y acción en terreno. Adquiere además un rol fundamental que es el de coordinación de programas y de las relaciones entre las distintas instancias del área cultural y educativa.-

.2 También a comienzos de 1984 la D.A.T.Y.P.E. junto con otros organismos del área educativa se aboca a la tarea de elaborar un diagnóstico de su sistema, utilizando elementos que se venían trabajando antes de asumir el gobierno, así como datos recopilados en cada uno de los organismos del área y la información que brindaban personas conocedoras de la provincia, los Supervisores y docentes también la experiencia del personal técnico que los hacía conscientes de los problemas del área. Tal vez desde algunos puntos de vista teóricos y tecnocráticos, esta forma de trabajar pueda ser criticada. Pero desde el punto de vista de la realidad, de la necesidad de ser operativos -sin por ello caer en un activismo sin contenidos- y del marco filosófico y político que orientaba, se realizó un diagnóstico fundado, especialmente, en el conocimiento y aportes de aquellos que tenían la experiencia directa.-

.3 En el año 1986 se elabora desde la Dirección Provincial de Cultura un Plan Bienal de Cultura (1986-1988). Si bien en esta época el área educativa no trabajó orgánicamente con las instancias del área cultural, en este plan aparecen como propuestas; las delegaciones de cultura regionales, bibliotecas, archivos y museos regionales, centros culturales barriales, etc.-

Además el espíritu de las líneas de acción pautadas para el área cultural, se centra en la revalorización de la identidad cultural, la preservación del patrimonio y las manifestaciones culturales, la promoción de la organización y la participación popular. Principios todos coincidentes con los objetivos de la regionalización.-

Estos hechos, junto a otros que se han mencionado y mencionarán mas adelante, sirven de ejemplo de la redefinición del rol de la planificación en la Provincia.-

### 3. Los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

Si bien la Regionalización Cultural y Educativa, comenzó siendo un programa dentro del Planeamiento, siempre existió, en la conducción del área, la convicción de que a través del mismo se produciría un cambio fundamental en todo el Sistema. En este sentido no se destinaron recursos especiales para su concreción, sino que se utilizaron los ya existentes y destinados para el Sistema.-

El objetivo fue lograr una redistribución y mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.-

De acuerdo a lo expresado por la Ministra de Cultura y Educación de la Provincia, Prof. Mirtha T. Verbeke de Canta, en la entrevista que se le realizara con motivo del presente trabajo, al hablar de descentralización, expresó que desde el punto de vista de la conducción política "habrá aspectos que hacía falta descentralizar y otros que centralizarlos". En este sentido se decide, para el periodo en que se da la puesta en marcha y extensión de la Regionalización, la centralización de los recursos económicos, con el criterio de lograr una mejor administración de los mismos. Por eso se cre

la Dirección de Contabilidad y Finanzas, dependiente de la Subsecretaría de Estado de Administración y Gestión Educativa y Cultural, a través de la cual se realizan todos los trámites que tienen que ver con los recursos materiales y financieros. Es importante transcribir otra frase de la Ministra: "Era fundamental centralizar algunas cuestiones, sobre todo el manejo de los fondos para no realizar acciones aisladas...".-

TABLA Nº 9 - Presupuesto General de la Provincia ejecutado para el Área de Cultura y Educación y su porcentaje -periodo 1983-1988- (pesos constantes)

Año	Presupuesto General de la Provincia	Cultura y Educación	%
1983	706.548.464,2	138.521.419,3	19,6
1984	778.076.764,2	189.612.465,8	24,3
1985	733.837.481,9	165.760.992,6	22,5
1986	1.106.171.291	256.248.868,6	23,16
1987	1.032.255.179	259.396.353,3	25,12
1988	818.716.133,6	216.401.525,1	26,4

Fuente: Subsecretaría de Planeamiento de la Provincia de SAN LUIS.

La observación de los datos permite visualizar un aumento del presupuesto para la Cultura y la Educación desde 1983 a 1988, alcanzando un porcentaje del 26,4% en el último año.-

Es importante aclarar que si bien en 1988 se ha dado el presupuesto más alto para Cultura y Educación, la Provincia ha tenido un presupuesto general más bajo que los dos años anteriores, producto de la crisis económica. Entonces, si bien el esfuerzo ha sido mayor, los recursos financieros a distribuir han sido menores.-

De todas maneras, se evidencia cómo la política de cambio ha sido acompañada por la política presupuestaria para el área de Cultura y Educación. Su desarrollo sólo es posible contando / con mayores recursos.-

Con la transformación de la organización y administración del Sistema, surgieron organismos que permitieron canalizar más adecuadamente los recursos recuperando para Educación áreas que eran de su competencia y que hasta el momento habían sido conducidas por otros sectores de Gobierno: Construcciones Escolares, Comedores Escolares y Becas.-

En relación a las construcciones escolares y después de muchos años (desde el Gobierno Democrático de 1973), se emprendió un Plan de Construcciones Escolares. Se creó la Dirección Provincial de Construcciones Escolares, que se abocó a la tarea de eliminación de escuelas rancho, / construcción, ampliación y refacción de edificios escolares.-

Al año 1989, éstas eran las cifras de construcciones:

TABLA Nº 10- Obras nuevas y ampliaciones construidas a 1989

SUPERFICIES	M <sup>2</sup>
- Total construido en la Provincia	50.493
- De obra nueva	23.758
- De ampliaciones	26.735
TOTAL de Escuelas beneficiadas : 390	

Fuente : D.I.C.O.E.S. (Dirección de Construcciones Escolares).

Además de las obras realizadas directamente desde el Area Educacional, también cada barrio nuevo que el Instituto Provincial de la Vivienda construya, posea su escuela. Así se tiene:

TABLA Nº 11 - Cantidad de m<sup>2</sup> construidos para educación por el I.P.V.U.

Fuente: D.I.C.O.E.S.-

NIVELES	M <sup>2</sup>
- INICIAL	350
- PRIMARIO	12.016,37
- MEDIO	4.763,87
T O T A L	17.130,24

Con este Plan de Construcciones se erradicaron 49 escuelas rancho, lo que equivale a 8.156 m<sup>2</sup> construidos (Fuente: DICOES).-

Todos los datos brindados corresponden a obras finalizadas y en ejecución.-

Además de la creación de la D.I.C.O.E.S., facilitó y agilizó la concreción de este Plan, el sistema que se implementó para su realización. Se denomina "Administración Delegada" y consiste en otorgar fondos a las cooperadoras escolares, a través de subsidios, quienes se responsabilizan de la obra y se hacen cargo de los recursos que faltan.-

Esta forma de trabajo es coherente con los objetivos de participación, descentralización y acción compartida de pueblo y gobierno.-

Por último hay que destacar que a cada edificio nuevo, ampliado o refaccionado se le otorgó el equipamiento básico necesario para su funcionamiento.-

Con respecto a los comedores escolares y las becas, también a partir de la nueva organización del Sistema, se creó la Dirección de Promoción y de Asistencia Escolar Integral que asume la responsabilidad de estas tareas así como de Turismo Escolar, Gabinete Psicopedagógico, etc.-

A través de ello se pone en funcionamiento el Plan de Comedores Escolares y Copa de Leche para todas las escuelas de la Provincia, recibiendo como recursos desde la Nación, únicamente el // monto para la alimentación de 7.000 alumnos aproximadamente. Todo lo demás es aportado por el Presupuesto Provincial.-

A modo de ejemplo, es importante señalar que en el año 1989 se brindó Comedores Escolares a 28.834 alumnos (359 escuelas) del interior de la Provincia, correspondiente al bimestre Abril.-

Mayo.-

Los alumnos de las ciudades de SAN LUIS y VILLA MERCEDES recibieron solamente COPA DE LECHE. Durante todo el año se atenderá con el Servicio de COMEDORES ESCOLARES y COPA DE LECHE a todas / las Escuelas Hogares, Escuelas Asistenciales, Escuelas Especiales, Jardines Maternales y Guarderías.-

A partir del día 29 de Mayo, el Gobierno de la Provincia implementó el Plan Solidaridad "COPA DE LECHE REFORZADA" para todos los alumnos de las escuelas de la Provincia (Niveles Inicial, Primario, Medio y algunos de Nivel Terciario).-

Dicho servicio se extenderá hasta finalización del Ciclo Lectivo. Se asiste a un total de // 59.753 alumnos incluidos "Plan Hermanitos".-

Esta Dirección también tuvo a su cargo la distribución en todas las Regiones de cuadernos y libros para todas las escuelas.-

Se atendió también el rubro Becas de Estudio y Capacitación otorgando durante el año 1988 la cantidad de 394 y en el año 1989 (hasta la fecha) 219.-

Un tema que merece especial atención es el de MOVILIDAD. Dada la nueva organización del sistema Cultural y Educativo que planteaba la necesidad de movilidad propia en las Regiones, el Área de Cultura y Educación- además de los vehículos pertenecientes a los organismos de la administración central- adquirió cuatro(4) vehículos utilitarios y dos (2) micro-omnibus durante el año 1986.

El objetivo era destinar uno a cada Región, pero en un comienzo y hasta que aquellas estuvieran organizadas, su utilización fue dispuesta por la conducción central. Así el punto de partida de la movilidad era la ciudad de SAN LUIS y se trataba de aprovechar para viajes de equipo técnico y coordinar traslados de Delegado Regional, Supervisores, Docentes, etc. de las Regiones.-

En el año 1988, por LEY Nº 4806, se decide la venta de todo el Parque Automotor Oficial. El monto de la venta sería destinado a Educación, Salud y Viviendas.-

Dada la importancia para el funcionamiento del Sistema Regionalizado de contar con movilidad en las Regiones, la conducción del Área Cultural y Educativa propone al Poder Ejecutivo la entrega, en comodato, a Cooperadoras Regionales de los vehículos recientemente adquiridos. Propuesta que es aceptada y posibilita cumplir el objetivo de que cada Región tenga su vehículo.-

Las Cooperadoras Regionales, creadas a tal fin, se reponsabilizan del cuidado y mantenimiento del vehículo.-

Con el monto otorgado a Educación por la venta del Parque Automotor Oficial, se adquirió material bibliográfico para las bibliotecas de las escuelas, mesas, sillas y equipamiento deportivo según el siguiente detalle:

TABLA Nº 12 - Cantidad de equipamiento adquirido con la venta del Parque Automotor

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD
Material Bibliográfico	12.948
Mesas y Sillas	359
Elementos Deportivos	348

Fuente: Dirección de Administración Contable (D.A.C.) - Ministerio de Cultura y Educación.

Este material fue distribuido a las Regiones de acuerdo a la matrícula y cantidad de escuelas de cada una.-

El mayor presupuesto para Cultura y Educación permitió también la creación de nuevos cargos docentes, que permitieran cubrir las necesidades generadas por el aumento de la matrícula.-

ASí se tiene que sobre el total de cargos a 1986, se crearon los siguientes:

TABLA Nº 13 - Cantidad de cargos creados en el período 1986-1988

AÑO	CARGOS CREADOS
1986	180
1987	119
1988	137
TOTAL	436

F U E N T E: Dirección de Personal

El aumento de recursos económicos también favoreció el desarrollo de proyectos pertenecientes al área de Cultura como las Bibliotecas Populares, los Centros Culturales Barriales, la creación de Bandas de Música Infanto-Juveniles, formación de Grupos Regionales de Teatro, etc.-

Por último, en relación a los recursos humanos, cabe recordar que para la planificación y desarrollo del Proceso de Regionalización se organizaron equipos técnicos con personal del Área Educativa de la Provincia (Ver 4.1), que trabajaron en forma conjunta y movilizándolo a aquellos que son verdaderos agentes de la educación: Docentes, No Docentes, Padres, Alumnos, Comunidad. Estos equipos pudieron contar con movilidad y viáticos suficientes como para movilizarse constantemente por las Regiones de la Provincia y trasladándose, en muchas oportunidades, en conjunto con Delegados Regionales y Supervisores del Sistema.-

Por otra parte, por convenio de apoyo técnico firmado entre el CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES y el Área de Cultura y Educación de la Provincia, se contó, en determinadas oportunidades, con asesoramiento para los equipos técnicos de la Provincia y recursos humanos para el dictado del Curso para la puesta en marcha de las Regiones.-

Se recurre al Consejo Federal de Inversiones por ser un organismo de las provincias, constituido, sostenido y conducido por ellas, que por lo tanto debe estar al servicio de las mismas.-

### CONCLUSIONES

Si bien se podrían presentar datos más amplios y detallados en materia de recursos, los que se exponen aquí, por su importancia, son una muestra válida de lo ocurrido en relación a este aspecto. En este sentido, como síntesis, permiten expresar lo que sigue:

- Se centralizó el gobierno de los recursos financieros y materiales para su mejor administración. Su distribución se realizó por Regiones, de acuerdo con las necesidades planteadas por cada una al Nivel Central, a través de diagnósticos realizados por la comunidad educativa. Esta modalidad facilitó el trabajo de las Direcciones a través de las cuales se ca-

nalizaban recursos.-

- Existe desde la conducción central una política de cumplimiento de lo pautado en la Constitución en relación al presupuesto cultural y educativo, evidenciando cada vez un mayor esfuerzo en materia de recursos. Este es un hecho fundamental para la concreción de la Regionalización Cultural y Educativa.-
- A pesar del aumento presupuestario de las construcciones, comedores, libros, etc., se vivenciaron en los niveles escolares, nucleares y regionales, dificultades con los recursos; esto se puede atribuir a:
  - \* La disminución en el presupuesto general de la provincia
  - \* Aumento en estos años de matrícula, cantidad de docentes y cantidad de escuelas
  - \* Dificultades en el funcionamiento de los organismos centrales, encargados de la distribución de los recursos: como hipótesis de trabajo, se considera que se tiende a repetir esquemas de trabajo inoperantes, que se realizaban en el desaparecido Consejo Provincial de Educación o Dirección Provincial de Enseñanza Media, Superior y Privada o Dirección de Educación Inicial y Primaria.-

Para terminar, es importante destacar que todas las Delegaciones Regionales, han expresado la necesidad de contar con un presupuesto propio, que les permita poseer recursos básicos para su funcionamiento.-

En respuesta a esta necesidad, se dió el primer paso para la solución. Por DECRETO Nº 1986 - CyE-SEE-89, se crean las Delegaciones y se establece que se debe asegurar la infraestructura y recursos necesarios para que cumplan con su misión y funciones. En la actualidad la conducción

cultural y educativa está trabajando, con los responsables del Presupuesto General de la Provincia, para que las Delegaciones posean partidas presupuestarias propias.-

## CAPITULO VI: LOS RESULTADOS OBTENIDOS

### 1. El Nivel Central: modificación a la estructura de conducción del Sistema

Para comprender el proceso de la transformación a través de la Regionalización de la Cultura y Educación, es necesario mostrar las modificaciones que se han producido en la organización de la conducción del Área desde que asumió el Gobierno Provincial y tomó la decisión de Regionalizar.-

A los fines de poder visualizar y comprender mejor los cambios y sus fundamentos, se presenta una síntesis de los distintos momentos de esta transformación, señalando las diferentes instancias que la componen.-

La primera etapa corresponde a los años 1983 y 1984. La segunda etapa abarca un período mayor que va desde 1985 a 1988 y la tercera etapa se está desarrollando en el momento actual (1989).-

Como todo proceso, constituye un hecho dinámico, por lo que las fechas son tentativas y no se pueden delimitar etapas tan claramente separadas.-

CUADRO Nº 5. Proceso de modificación de la estructura de conducción del Sistema Cultural y Educativo

Etapas Niveles de organización	Al asumir (1983-84)	Transición	Actual
<p>Nivel</p> <p>Central</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ministerio de Gobierno y Educación</li> <li>-Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura</li> <li>-Consejo Provincial de Educación</li> <li>-Dirección General de Enseñanza Media, Superior y Privada</li> <li>-Dirección de Apoyo Técnico y Planes Educativos</li> <li>-Unidad Ejecutora Provincial E.M.E.R.</li> <li>-Dirección Provincial de Educación Física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ministerio de Cultura y Educación</li> <li>-Subsecretaría de Estado de Educación</li> <li>-Dirección General de Educación Inicial y Primaria</li> <li>-Dirección General de Enseñanza Media, Superior y Privada</li> <li>-Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa</li> <li>-Unidad Ejecutora Provincial E.M.E.R-E.M.E.T.A</li> <li>-Subsecretaría de Estado de Administración y Gestión Cultural y Educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ministerio de Cultura y Educación</li> <li>-Subsecretaría de Estado de Educación</li> <li>-Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa</li> <li>-Unidad Ejecutora Provincial E.M.E.R-E.M.E.T.A.</li> <li>-Dirección Provincial de Currículo y Formación Docente</li> <li>-Subsecretaría de Estado de Administración y Gestión Cultural y Educativa</li> </ul>



### 1. Situación de la Administración al asumir

Analizando el Cuadro 5 y la descripción de las instancias que integran la organización del Sistema Cultural y Educativo descripta en el Anexo (Pag. 123) se aprecia que al asumir el Gobierno en 1983 la organización de la conducción educativa presentaba las siguientes características:

- Existían dos niveles de conducción: Nivel Central y Nivel Institucional, con la particularidad de que el segundo tenía una marcada subordinación con respecto al primero. En términos generales todas las acciones realizadas por la escuela debían ser autorizadas por el Nivel Central. El Reglamento General de Escuelas, que determina las atribuciones del Director de las Escuelas, establece que el ámbito de sus decisiones se refiere a algunos aspectos de lo técnico-pedagógico y de la organización del trabajo del personal de su escuela, así como puede aplicar aquellas sanciones que la reglamentación le permite. Pero en la mayoría de los asuntos su función consiste en "elevar", "asentar", "gestionar", "informar" y "confeccionar".-
- Era una administración altamente centralizada y rígida, donde la toma de decisión se ejercía exclusivamente en el Nivel Central y no existía delegación de responsabilidades y de autoridad. En síntesis, no se delegaba el poder para la toma de decisiones.-

Como se mencionó en el punto anterior, el Nivel Central tomaba las decisiones y la escuela accionaba de acuerdo a ellas. Todo lo expresado implicaba la imposibilidad de lograr una verdadera y efectiva participación de los sectores involucrados en la comunidad educativa.-

- La instancia superior responsable del Área cultural y educativa era el MINISTERIO DE GOBIERNO

Y EDUCACION ( LEY Nº 3323/69) que, entre otras funciones, tenía a su cargo el cuidado del orden jurídico e institucional de la Educación y la Cultura.-

- La conducción integral de la política educativa y cultural se ejercía desde la Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura (LEY Nº 3323/69). En realidad, las funciones de esta instancia se desvirtuaban puesto que debía ocupar la mayor cantidad de tiempo en temas de tipo administrativo y las funciones específicas relacionadas con el hecho cultural y el hecho educativo quedaban relegadas a un segundo plano.-

- La LEY DE INSTRUCCION PUBLICA de 1899 y la Constitución Provincial de 1962, de acuerdo con las ideas de esas épocas, establecieron que el encargado de toda la educación era el Consejo Provincial de Educación.-

Este organismo debía fijar los lineamientos político-educativos para todos los niveles existentes que, en sus orígenes, era sólo el primario.-

Con la aparición de las primeras escuelas de nivel medio de jurisdicción provincial, se creó como correspondía a lo fijado por Constitución, un Departamento de Nivel Medio y Superior con dependencia del Consejo Provincial, que atendió los requerimientos de esos niveles educativos. Sin embargo, y a posteriori, con el crecimiento en número de escuelas de nivel medio, se creó por LEY Nº 3358/69, la Dirección Provincial de Enseñanza Media, Superior y Privada, con dependencia directa de la Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura, que tenía como misión la conducción del nivel medio y superior y la adscripción de escuelas privadas de esos niveles.-

Como consecuencia de ello, el Consejo Provincial de Educación quedó como conductor sólo de

los niveles inicial y primario y se lo ubicó en los organigramas como dependiente de la Subsecretaría ya mencionada. A pesar de todo, mantuvo una estructura administrativa centralizada fuerte y grande que le ayudó a conservar una importante cuota de poder dentro de los niveles educativos que atendía. Cabe destacar, además, que las autoridades del Consejo debían tener acuerdo de la Legislatura para ser nombradas o removidas y duraban cuatro años en sus funciones.-

- El Área cultural, que tenía como órgano conductor a la Dirección Provincial de Cultura, accionaba de manera disociada y sin integrarse con el Área educativa.-

Todo lo expuesto sintetiza la situación en que se encontraba el Gobierno, la organización y administración al asumir la conducción democrática.-

#### 1.1 Principales problemas detectados

De lo expuesto en el apartado anterior puede concluirse que los puntos críticos que presentaba la organización eran los siguientes:

- Una administración centralizada, rígida, muy burocratizada, que no permitía un funcionamiento eficiente ni un aprovechamiento eficaz de los recursos.-
- Conflicto de poderes entre las instancias del nivel central por superposición de competencia y funciones provocada por contradicción en la legislación vigente.-
- Inexistencia de espacios para la participación de todos los actores sociales involucrados en el hecho cultural y educativo.-
- Disociación entre las Áreas de cultura y educación.-

#### 1.2 Transición o puesta en marcha y extensión

En esta etapa se genera una estructura organizativa del sistema que se consideró de transición

pues junto a las instancias creadas en concordancia con los nuevos criterios, coexistieron los organismos de la estructura heredada.-

A continuación se presentan las conclusiones que surgen del análisis del Cuadro Nº 5 :

- 21 Aparece ya planteada la organización y administración del Sistema Cultural y Educativo Regionalizado que dio origen a cuatro niveles de conducción: Central, Regional, Nuclear y Escolar.-
- 22 Por la reforma constitucional y normas posteriores, se formalizó la creación del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION, con la consiguiente desaparición del Consejo Provincial de Educación.-

Este fue un cambio fundamental en el Gobierno y en la Administración de la Cultura y Educación, que merece una reflexión especial. Por un lado, para producir las modificaciones propuestas en el sistema era necesario superar la estructura de un organismo como el Consejo Provincial de Educación porque:

- Presentaba como ya se ha dicho, una conducción centralizada y cerrada que no permitía la apertura de nuevos espacios para la redistribución de la toma de decisiones y dificultaba llevar a cabo la descentralización administrativa y técnico-pedagógica que implicaba la Regionalización.-

Además, la forma en que sus autoridades eran designadas o removidas, aumentaba su rigidez y restaba ascendencia al Poder Ejecutivo, Ministerio y Subsecretaría, sobre este organismo, en un momento histórico en el que debía existir una fuerte coherencia e integración en la conducción político - educativa.-

- Fue creado a los fines del siglo pasado, en función de las necesidades y características de esa

época, cuando el nivel primario era el único que existía en la Provincia.-

- Se suscitaba además ( ver pág.80 ) un conflicto de poderes muy difícil de solucionar.-
- Si bien estaba integrado por representantes de los docentes provinciales, en los hechos no existía una participación real, ya que en un solo docente se delegaba la función y responsabilidad de interpretar las demandas, intereses y necesidades de un sector de la comunidad educativa: el Docente.-

No existían espacios de participación para los representantes de los otros sectores sociales que intervienen en el hecho cultural y educativo (no docentes, padres, alumnos, comunidad). El Consejo admitía también los Consejos Escolares electivos de zonas, instancia que nunca fue puesta en marcha.-

- En términos generales, en relación a la mayoría de las funciones del Consejo, no existía correlación entre lo pautado en la norma y lo que en realidad desempeñaba.-

Por otra parte, la creación de un Ministerio específico implicaba la jerarquización de la cultura y educación en el ámbito del Poder Ejecutivo. Si se analizan tanto las entrevistas realizadas a las autoridades, como el despacho por mayoría en la Honorable Convención Reformadora Constituyente, se desprende que era necesario crear una estructura flexible que respondiera a las demandas y necesidades culturales y educativas; que fuera una columna vertebral que guiara el accionar con claridad y decisión y que permitiera a la vez, cuando la realidad así lo exigiera, ser modificado y producir variantes en el funcionamiento de las distintas instancias.-

.23 En la administración anterior existía una sola Subsecretaría de Estado de Cultura y Educación que se veía absorbida por la tarea administrativa, quedando una mínima parte dedicada al quehacer cultural y educativo.

El Ministerio creado en esta etapa consta de tres Subsecretarías organizadas por funciones, planteadas de tal manera que una de ellas absorbe el trabajo administrativo-contable del Área (designaciones, ceses, compras, suministro, etc). De esta forma, quedan libres las otras Subsecretarías para dedicarse específicamente al hecho educativo y al hecho cultural.

.24 En esta etapa de transición se observa una mayor complejidad en la administración debido a que aún existen instancias que responden a la organización anterior. Se superponen direcciones conformadas por funciones. Esto produce dificultades al no estar aún claramente definidos y asumidos quiénes toman qué decisiones y para qué sectores.

Además se plantea otra contradicción: mientras en las instancias de conducción regional y nuclear se propone la integración en un accionar común de todos los niveles educativos -pre-primario, primario, medio y superior- en la instancia central continúa la disociación de los mismos, en varios organismos.

.25 Para las Delegaciones Regionales se establecen una serie de funciones (ver Documento Nº 1 "Regionalización y Nuclearización Educativa") que se descentralizan de la Administración Central. Esta es una nueva instancia que da lugar a un nuevo rol: DELEGADO REGIONAL.

En este período las Delegaciones Regionales se asimilan a la figura del Delegado Regional, quien debe asumir las funciones establecidas y tomar las decisiones atribuidas al rol y aquellas

destinadas a la instancia como tal. El Delegado, que es una persona con experiencia docente, se ve en la tarea de crear su rol a la vez que crear la organización regional.

.26 En el nivel nuclear es donde se plantean los espacios para la participación real de la comunidad educativa (docentes, no docentes, alumnos, padres, comunidad), pues se consideró que era en la acción cultural y educativa donde aquello se debía dar. Los actores sociales, en su contacto cotidiano con la realidad, se encontraban en condiciones óptimas para plantear necesidades, alternativas de solución y buscar los recursos necesarios a partir de la autogestión o del accionar con el Estado y otros sectores de la comunidad. Este nivel de conducción supuso un cambio de roles en todos los integrantes, sobre todo para el supervisor escolar al crearse la figura de Director de Núcleo cuyas funciones debía desempeñar.

Cabe destacar que el proceso de organización se desarrolló a la inversa de lo descrito. Se trabajó primero en la conformación de los niveles escolar, nuclear, regional y luego en el Central.

Al crearse estas tres instancias de conducción se hizo imprescindible la reorganización de la administración central para concretar los objetivos de descentralización, participación, integración y mejoramiento de los servicios.

El área de la cultura comenzó a reorganizarse sin definirse totalmente pero lo importante de destacar es que al crearse espacios de participación se originaron implícitamente, espacios para la revalorización y desarrollo de la cultura local, regional y provincial.

### 3) La Profundización y Consolidación

En esta etapa, que incluye el momento actual, ya existe una organización y administración regionalizada del Sistema Provincial en las seis Regiones de Cultura y Educación. El proceso de Regionalización se encuentra extendido a todas las Regiones de Cultura y Educación.

Por lo tanto, este es el momento en que se pone énfasis en la consolidación de los cuatro niveles de conducción, se trabaja en lograr la definitiva reestructuración de la organización por funciones y se produce una nueva modificación en las dependencias de la Subsecretaría de Estado de Educación como puede observarse en el Cuadro Nº 5.

A modo de conclusión de esta etapa puede decirse que:

- Queda planteada una organización y administración estructurada por funciones.
- Por lo tanto desaparecen las Direcciones de Nivel, cuyas funciones son absorbidas e integradas por las nuevas instancias.
- Se determina la organización de las Delegaciones Regionales que no pueden quedar "asimiladas" a la figura del Delegado Regional, lo que les posibilita un funcionamiento más eficaz y eficiente.
- La creación de la Dirección de Currículo y Formación Docente marca una prioridad en la política educativa: generar los lineamientos curriculares provinciales, regionalizados y revalorizadores de nuestra cultura.

Esta Dirección, según lo expresan las autoridades culturales y educativas, deberá trabajar para y con la comunidad, que será la que a través del proceso de retroalimentación, enriquecerá los contenidos del aprendizaje. Esta Dirección podrá accionar de esta manera porque la estructu-

ra existente ha originado espacios de participación y promovido el aprendizaje de la misma.

#### A MANERA DE SINTESIS

Teniendo en cuenta los dos momentos que abarca la transición y la profundización, y comparándolos con la situación al asumir, se puede expresar lo siguiente:

- La nueva organización y administración planteada tiende al logro del objetivo de descentralización y desburocratización.
- La creación del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION, como único organismo central de conducción política para el área, elimina el conflicto de poderes al que se ha hecho referencia.
- Se generan los espacios necesarios para la participación real de todos los actores sociales comprometidos con la cultura y educación.
- La estructura organizativa creada posibilita la revalorización y la integración de las áreas de cultura y educación, fundamentalmente a través del trabajo participativo al que se ha hecho referencia en el apartado anterior.

#### 2. Inicio de la desburocratización - Facilitación de los trámites administrativos

La transformación del sistema condujo a la reestructuración de su organización y administración (ver apartados 1.1 y 1.2) creando una estructura flexible que facilitara la descentralización y desconcentración de la toma de decisiones. Esto llevó al replanteo de las relaciones jerárquicas y funcionales entre los niveles de conducción.

Es relevante aquí, transcribir las palabras de la Sra. Ministro en la entrevista realizada para este trabajo, con respecto al tema: "...entendemos la descentralización como la posibilidad de participación, pero respetando las jerarquías necesarias que nos permitan movernos dentro de una comunidad organizada. No queremos que se entienda descentralización como anarquía total."

"Doctrinariamente, somos respetuosos de la estructura, de la conducción a través del diálogo que permita enriquecer las acciones, pero sin confundir los roles, que puede dar esa descentralización anárquica..."

La regionalización en la política administrativa, tiende a redistribuir la toma de decisiones desde el Nivel Central hacia el regional y local mediante una delegación de funciones y responsabilidades que son asumidas por los distintos niveles de conducción e incluyen variables administrativas y técnico pedagógicas.

En el capítulo 6, punto 1, se desarrolla la nueva organización haciendo referencia, específicamente, a los niveles de conducción y a las instancias que los conforman.

Se señalarán ahora, las pautas de simplificación y dinamización de los trámites que contribuyen a desburocratizar la gestión administrativa y facilitar el control. Además se destacarán cuáles son los aspectos que aún resta resolver.

Las delegaciones regionales se hacen cargo de las siguientes funciones administrativas:

- Inscripción para ingreso, interinato y suplencia.
- Propuesta de designaciones en base a las listas elaboradas por Junta de Clasificaciones.
- Concede lo que se denomina licencias cortas y justificar inasistencias.

- Conceder para todo el personal de la región licencias por maternidad.
- Confecciona planillas de movimiento y altas y bajas de personal y alumnos de la región.

La descentralización de estas funciones posibilita lo siguiente:

- Que los docentes del interior de la provincia notengan que trasladarse a la ciudad de San Luis o Villa Mercedes para: inscribirse, cotejar por puntajes elaborados por Junta de Clasificaciones y ser designados.
- Que al estar las listas y realizar la propuesta de designación en la región se concreta en forma inmediata la cobertura de cargos para interinatos y suplencias.
- Que al otorgarse las licencias cortas y justificarse las inasistencias se resuelve este trámite más agilmente, lo que beneficia al docente porque se responde rápidamente a su necesidad, y también a los alumnos porque facilita la cobertura inmediata del cargo, si fuera necesario.

El Delegado envía una copia de la Resolución a la Dirección de Personal.

- Que a partir de que el Delegado Regional otorga por Resolución licencias cortas y justificaciones de inasistencias, se promueve desde el área educativa una modificación en el área de Salud Pública. Para poder implementar la referida función se hace necesario que la Subsecretaría de Salud Pública, faculte a Hospitales y Centros de Salud del interior a visar u otorgar certificados médicos autorizados para justificar las licencias o faltas, así como para los trámites de traslados provisorios por razones de salud.

Anteriormente a esta medida, todos los certificados médicos debían ser presentados ante Reconocimientos Médicos con sede en San Luis o Villa Mercedes.

Otro aspecto importante a destacar es que para los nombramientos, las propuestas de designaciones las realiza el Delegado Regional y quien designa a los docentes, por decreto del Poder Ejecutivo es el Gobernador de la Provincia (establecido en art. 168 inc. 10 de la Constitución Provincial).

Ahora bien; el funcionamiento del nuevo sistema presenta dificultades y constituye un punto crítico a resolver para lograr el cumplimiento de los objetivos de la regionalización.

En este sentido, se han analizado y comparado gestiones administrativas llevadas a cabo en distintos períodos: al asumir el gobierno democrático (1984) y al estar totalmente conformada la nueva estructura (1988) (ver 1.2). Así se realizó el seguimiento de trámites de designaciones, solicitud de funciones pasivas y de traslados provisorios. Además se estudiaron las funciones determinadas de aquellos organismos que tienen a su cargo la resolución de la cuestión administrativa.

De este primer análisis, que habría que profundizar, se puede concluir lo siguiente:

- La nueva organización y administración del sistema está diseñado en función de un proceso de descentralización. Los espacios existen pero dicho proceso está en sus inicios. La dificultad se presenta en que los canales de comunicación y vías de tramitación no terminan de definirse ni de simplificarse. En el seguimiento de los pases de los expedientes analizados, pudo detectarse que varias secciones o departamentos de los organismos encargados de la gestión, sólo registran su paso, sin tomar decisión alguna. Esto implica que no ha habido demasiada variación en la cantidad de pases que sigue un trámite con respecto a la situación al asumir, salvo el tema de las licencias cortas. Con respecto a los traslados provisorios se había simplificado su trámite, aun

que continúan las demoras.

Si bien habría que analizar todos los trámites, la hipótesis que surge es que tienden a respetarse los esquemas de trabajo inoperantes, de la vieja administración. (Como ya se expresó en el punto 6.1).

Los organismos de reciente creación, especialmente los del área específicamente administrativa y contable, si bien tienen determinadas sus misiones y funciones, aún no todas han sido asumidas con claridad. Además, por la experiencia realizada hasta el momento, se ha percibido la necesidad de redefinir algunas de esas funciones.

- Hasta el momento sólo un trámite administrativo se concluye en la Delegación Regional: el otorgamiento de las licencias cortas y justificaciones de inasistencias.

Como evidencian estas conclusiones, la descentralización y agilización administrativa no se ha logrado totalmente. Pero debe tenerse en cuenta que toda la administración cultural y educativa, funcionarios y docentes, son partícipes de un proceso de cambio que los lleva a modificar actitudes, modalidades de trabajo, criterios para la resolución de problemas, etc., que tienen incorporados e impuestos desde hace varias décadas.

Las resistencias que se generan son grandes, pues es en esto, donde el cambio se profundiza.

Corregir esta situación descripta es, en la actualidad, una de las prioridades del Ministerio de Cultura y Educación a través de las Subsecretarías de su área y en conjunto con la Subsecretaría de Planeamiento de la Provincia.

### 3. El nivel regional y nuclear - La Microplanificación

#### . 1 Conceptualización

Ya se dijo que el nivel Regional de conducción se refuerza y dinamiza con la Nuclearización Educativa. Este nivel no sólo permite solucionar la problemática del aislamiento y de la desactualización docente, mejorar las funciones de supervisión y asegurar la óptima utilización de las instalaciones, equipos y potenciales educativos, sino también de promover la Microplanificación. Esta es una estrategia que posibilita el análisis minucioso de la problemática educativa, específica, de cada región, con la participación y la integración de todos aquellos sectores que directa o indirectamente se vinculan con educación y no sólo para el logro de los objetivos específicamente educativos, sino fundamentalmente culturales, sociales, económicos, etc.

Dentro de esta concepción, la Microplanificación se entiende como un proceso en el que la comunidad educativa, en el nivel nuclear, de manera organizada, participa en el estudio de su realidad en la detección de sus necesidades, en la selección y en la ejecución de las alternativas de solución. En este sentido, la planificación educativa se concibe como un proceso participativo que surge desde cada escuela, porque el punto de partida para el logro de esta participación real y efectiva es: "...Juntar la escuela y el hogar, hace que cada niño, padre o hermano, entre al edificio escolar, modesto o lujoso, grande o pequeño, como si entrase a la prolongación amable de su propia casa..." (Eva Perón, 1948). Así, la escuela es considerada como el primer escalón que debe, por un lado, asegurar la participación directa y efectiva de todos los sectores y por otra, promover la organización de su accionar dando espacio a una nueva planificación insti

tucional, que programa en el año lectivo la vida interna de la institución, la proyección de la misma hacia la comunidad y la introyección de ésta en su seno, como un proceso de interrelación permanente.

La situación de la planificación institucional existente al asumir el actual gobierno educativo, se caracterizaba por el desfase entre lo que se planificaba en el papel y lo que se realizaba en la práctica cotidiana, por cumplimentarse como un requisito meramente burocrático y formal y que no respondía a las necesidades de la institución escolar, con el agravante de que en algunas instituciones no existían ni había orientaciones claras sobre cómo elaborarlas. En general el responsable de efectuar la planificación institucional era exclusivamente el Director de la Escuela.

Dentro de la nueva propuesta se considera que la planificación institucional debe responder a las necesidades propias de cada escuela y de la comunidad en que está inserta, a la elaboración con criterio de realidad y a la participación de todos los sectores involucrados en el hecho educativo.

En este proceso de transformación de la educación se considera de fundamental importancia la participación de todos los sectores de la comunidad educativa. Para realizar su medición se tuvo en cuenta la cantidad y el contenido de los proyectos originados en las Regiones (cuyos datos se presentan en las tablas N° 14, 15 y 16) y el tipo de actores que generaron dichos proyectos (tabla N°17 )

## .11 Clasificación de la temática

El análisis del contenido se realizó a partir de una clasificación de los proyectos elaborados según los problemas y/o necesidades que procuraron resolver. Tal clasificación se presenta a continuación:

- Infraestructura - Equipamiento: en esta categoría se incluyen proyectos referidos a construcciones, refacciones y ampliaciones y equipamiento de las escuelas; en este último caso y adoptando el criterio de la Dirección de Construcciones Escolares, se incluyen sólo los referidos a mobiliario en general y elementos de cocina.

Ejemplo: Refacción de techos, puertas y ventanas de la Escuela Nº12 del N.E.C. .. Región Nº1.

- Redefinición de roles y funciones: se incluyen proyectos referidos a la reestructuración de los roles de docentes, alumnos, no docentes y directores.

Ejemplo: Cursos de perfeccionamiento docente surgido de la Escuela EPEM Nº1 del N.E.C. Nº3 de la Región Nº 3. "Cambio de actitud hacia la escuela en alumnos" de la misma escuela.

- Proyectos curriculares: se refieren a modificaciones en los programas de estudio, articulación de niveles, talleres de capacitación laboral, etc.

Ejemplo: Adaptar el curriculum para escuelas de personal único, proyecto de la Unidad Coordinadora de Directores del N.E.C. Nº3 de la Región Nº 4.

- Obtención de recursos: ( para las escuelas).

- materiales: se incluye lo relativo a material didáctico, bibliotecas, fotocopiadoras, etc.

- financieros: proyectos referidos a organización de rifas, tómbolas, etc.

- **humanos:** como los vinculados a creación de cargos docentes, no docentes, cooperadoras, etc.

Ejemplo: "Solicitud de colaboración de representantes de la comunidad para el dictado de clases de Educación Física" originado la Unidad Coordinadora de Docentes del N.E.C. Nº4 de la Región Nº4. "Adquisición de elementos de cocina" de la Agrupación de Base de No Docentes del N.E.C. Nº5 de la misma Región.

- **Proyectos administrativos:** aquí se incluyen los referidos a la agilización de trámites en general, (nombramientos, actualización de planillas, etc.).

Ejemplo: "Una nueva propuesta para la confección de la documentación escolar" generada por la Unidad Coordinadora de Directores del N.E.C. Nº3 de la Región Nº2.

- **Proyectos sobre la integración de la Comunidad a la Escuela y de las Escuelas entre si:** se refieren a aquellas propuestas que procuran incorporar la comunidad para la solución de problemas escolares y a aumentar la interrelación con las demás escuelas del núcleo.

Ejemplo: "Aprendamos compartiendo" originado por la Agrupación de Base de Docentes del N.E.C. Nº3 de la Región Nº 4.

- **Proyectos socio-comunitarios:** son los destinados a resolver diferentes necesidades de la comunidad, los que a su vez se dividieron en:

- **infraestructura:** se refiere a construcciones y/o arreglos de la estructura local.

Ejemplo: "Mejoramiento de caminos y electrificación de calles", generado por la Agrupación de Base de la Comunidad del N.E.C. Nº2 de la Región Nº 4

- **económico-productivo:** incluye las acciones tendientes a aumentar los ingresos económicos de la zona.

Ejemplo: "Creación de un taller de costura comunitario para contribuir a la economía familiar" de la Escuela N° 5 del N.E.C. N°2 de la Región N°4.

- Proyectos sobre salud; incluyen los referidos a la prevención y/o asistencia de enfermedades que aquejan a la población de la Región en general.

Ejemplo: "Plan Integral de Salud" de la Unidad Coordinadora de la Comunidad del N.E.C. N°3 de la Región N°4; "Centro Médico Asistencial Educativo y Vecinal" de la Agrupación de Base de la Comunidad de la Escuela "Maestras Mercedinas" del N.E.C. N°5 de la Región N°2.

- Proyectos recreativos; se refiere a los proyectos cuyo objetivo es el esparcimiento y/o recreación mediante actividades diversas y/o de carácter deportivo.

Ejemplo: "Recreación en familia" de la Escuela N°159 del N.E.C. N°2 de la Región N°4.

- Proyectos Culturales; procuran rescatar valores y costumbres que tienen que ver con la identidad de la zona y de la provincia.

Ejemplo: "Construcción de una gruta de piedra" y "Formación de un Museo Regional", proyecto originado en la Unidad Coordinadora de Docentes del N.E.C. N°2 de la Región N°4.

.12 Análisis de la temática de las microplanificaciones y de su estado de realización.

Se consideró de especial interés conocer las demandas de las regiones y la cantidad de aquellas que pudieron satisfacerse; las Tablas N° 14, 15, 16 muestran los indicadores de ambos aspectos.

En la Tabla N° 14 se consignan los proyectos según el tipo de demanda. En las columnas correspondientes a las regiones consta la cantidad de proyectos y el porcentaje en relación al total

regional.

En la Tabla Nº 15 figuran los porcentajes de proyectos planteados dentro del sector de Educación y los porcentajes que requieren de la intervención de otros sectores de gobierno para su realización, en ambos casos tales porcentajes son relativos al total de proyectos de cada región.

El estado de realización de las microplanificaciones de las regiones se muestra en la Tabla Nº 16. En "realizados totalmente" se incluyen las acciones que se han concretado en forma completa. En "realizados parcialmente" figuran los proyectos que se han iniciado pero no terminados aún. En "sin información sobre el estado de realización" constan aquellas acciones de las que no se pudo registrar información sobre su estado de avance y en "no realizados" los proyectos que por diversas causas no se ejecutan, En cada una de estas categorías se incluyen los porcentajes relativos al total de proyectos de las regiones.

**TABLA Nº 14: TEMATICA Y CANTIDAD DE MICROPLANIFICACIONES GENERADAS POR LAS REGIONES**

Regiones Temática	1 SAN LUIS		2 V.MERCEDES		3 NUEVA GALIA		4 CONCARAN		5 LA TOMA		6 LUJAN	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Infraestructura y Equipamiento Escolar.	14	31,11	3	10,00	11	31,40	56	17,00	2	40,00	1	5,55
Curricular	4	8,88	10	33,34	9	25,77	60	18,00	-	-	5	27,80
Obtención de Recursos (H, M y F)	7	15,55	-	-	6	17,14	59	17,61	-	-	4	22,22
Integración Esc./ Comunidad y de las Esc. del NEC.	5	11,11	1	3,34	3	8,57	40	12,00	-	-	-	-
Salud	2	4,44	2	6,66	2	5,71	27	8,05	2	40,00	2	11,11
Sociocomunitarios	1	2,26	-	-	-	-	38	11,34	-	-	4	22,22
Redefinición de roles y funciones	3	6,66	3	10,00	2	5,71	18	5,37	1	20,00	-	-
Administración	-	-	3	10,00	1	2,85	3	0,89	-	-	-	-
Recreativos	3	6,66	-	-	-	-	8	2,38	-	-	1	5,55
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>335</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>

TABLA Nº 15.-Porcentaje de microplanificaciones del sector Educación y de este sector con otros sectores de gobierno

R E G I O N	CANTIDAD DE PROYECTOS		
	% del sector educación	% con otros sectores	total de proyectos
Región Nº 1 SAN LUIS	91,30	8,70	45
Región Nº 2 VILLA MERCEDES	83,33	16,67	30
Región Nº 3 NUEVA GALIA	91,43	8,57	35
Región Nº 4 CONCARAN	96,70	4,30	335
Región Nº 5 LA TOMA	100,00	-	5
Región Nº 6 LUJAN	72,22	27,78	18

**TABLA Nº 16: ESTADO DE REALIZACION DE LAS MICROPLANIFICACIONES DE LAS REGIONES**

Regiones Realización	1		2		3		4		5		6	
	SAN LUIS		V. MERCEDES		NUEVA GALIA		CONCARAN		LA TOMA		LUJAN	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Realizados Totalmente	35	77,80	10	33,00	13	37,10	234	69,00	-	-	9	50,00
Realizados Parcialmente	3	6,70	12	40,00	17	48,56	48	14,00	-	-	-	-
Sin información sobre el estado de realización	3	6,70	-	-	-	-	23	7,00	5	100,00	4	22,00
No realizados	4	8,88	8	27,00	5	14,34	30	10,00	-	-	5	28,00
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>335</b>	<b>100,00</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>

De la lectura de las Tablas presentadas se desprende el siguiente análisis.

En las Regiones Culturales y Educativas Nº 1, 3, 4 y 5 el tema que aparece como más preocupante es el referido a la infraestructura y equipamiento de las escuelas (refacciones, ampliaciones, construcción de escuelas nuevas, instalación de sanitarios y de gas natural, etc.). En cambio, en las Regiones Culturales y Educativas Nº 2 y 6, el énfasis se ha puesto en los intereses culturales y curriculares respectivamente, estando los de infraestructura y equipamiento en segundo plano.

Otros problemas que también resultaron importantes de resolver para las Regiones Nº 1, 3, 4 y 6 fueron los vinculados a la obtención de recursos humanos, materiales y financieros (docentes, profesionales del medio, medios de transporte, materiales didácticos, de laboratorio, fondos económicos, etc.).

Por otro lado, existen proyectos referidos a lograr la integración de la comunidad y la escuela y de las escuelas entre sí, y a solucionar problemas de carácter administrativo, en los que se observa una variación en su producción de una Región a otra.

Respecto de la proyección de la escuela hacia la comunidad, se observa que solamente se ha intentado en las Regiones Nº 1, 4 y 6; en este caso, se ha procurado resolver problemas de infraestructura (electrificación de calles, mejoramiento de caminos, provisión de agua potable), económico-social (talleres de costura y tejido para amas de casa).

Por último en todas las Regiones se advierte cierto interés por la salud de la población escolar y de la comunidad en general, así como acciones tendientes al mejoramiento de los roles del docente, alumnos, directivos y no docentes (con excepción de la Región Nº 6).

En las Regiones Nº 1, 2, 3, 4 y 6, gran parte de los proyectos son planteados dentro del sector gubernamental de educación y una menor cantidad requiere de la intervención de otros sectores como Vialidad Provincial, Dirección de Deportes, Salud Pública, Agua y Energía, SESLEP, etc. (Tabla Nº 15). En el caso de la Región Nº 5, los cinco proyectos existentes se plantean dentro del sector educativo.

Finalmente, cabe señalar que en todas las Regiones muchos de los recursos previstos para la concreción de los proyectos, tanto humanos, materiales como financieros, son aportados por la propia comunidad educativa; profesionales del medio, donaciones de asociaciones intermedias e industrias, organización de rifas, tómbolas, ferias de platos a cargo de padres y docentes, etc. Para el caso específico de los proyectos referidos a salud e infraestructura y equipamiento se prevén recursos propios y del Gobierno de la Provincia. Las acciones referidas a infraestructura y equipamiento se han realizado con el esfuerzo conjunto de la comunidad, a través de las Cooperadoras Escolares y el Gobierno de la Provincia, por intermedio de la Dirección de Construcciones Escolares.

Respecto al estado de realización de las microplanificaciones se observan diferentes estados de avance, observables en la Tabla Nº 16.

En casi todas las Regiones la mayoría de las acciones se encuentran entre finalizadas totalmente y realizadas parcialmente, registrándose una menor cantidad de acciones no ejecutadas y de otras sobre las que no se pudo constatar su estado de realización.

Las microplanificaciones se encuentran recopiladas en un Documento que se halla en la Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativo.

**.13 La participación en la formulación de proyectos.**

Un aspecto de particular interés es el de la participación lograda por la propuesta de microplanificación. Tan interesante como difícil de objetivar, se optó por rastrear el impacto social a través de los proyectos surgidos por iniciativa de las Agrupaciones de Base y de las Unidades Coordinadoras que pertenecen al Consejo Directivo de Núcleo.

Puesto que no solo se pretendió generar libre expresión, sino la introducción de prácticas orgánicas de participación que constituyeran ámbitos de aprendizaje social, se discrimina al presentar la información (Tabla Nº 17) entre proyectos que no superaron el nivel de la unidad escolar (generados por Agrupaciones de Base) y los que surgen de las Unidades Coordinadoras sectoriales que corresponden al nivel nuclear.

Se consigna en "Nivel escuela" los proyectos en los cuales se pudo identificar la institución escolar pero no la agrupación que lo impulso.

En "Proyectos de Consejo Directivo" se agrupan aquellos que, con la falta de definición, fueron asumidos por el Consejo Directivo de Núcleo.

En los casos en que no pudo identificarse ninguno de esos datos, se consigna en "Otros" la existencia de acciones que las Regiones reconocieron como proyectos.

En la columna correspondiente a cada Región figuran la cantidad de proyectos y el porcentaje relativo al total de la Región.

TABLA Nº 17 : CANTIDAD DE MICROPLANIFICACIONES GENERADAS POR LOS SECTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LAS REGIONES.

Regiones Sectores	1 SAN LUIS		2 V.MERCEDES		3 NUEVA GALIA		4 CONCARAN		5 LA TOMA		6 LUJAN	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Docentes	-	-	9	30,00	12	34,02	79	23,60	2	40,00	4	22,20
Directores	-	-	6	20,00	5	14,02	41	12,20	2	40,00	5	27,80
Comunidad	-	-	5	16,67	18	51,96	31	9,20	-	-	4	22,20
No Docentes	-	-	1	3,33	-	-	18	5,40	1	20,00	1	5,60
Alumnos	-	-	-	-	-	-	16	4,70	-	-	4	22,20
Nivel Escuela	45	100,00	1	3,33	-	-	140	41,80	-	-	-	-
Consejo Directi vo	-	-	8	26,67	-	-	8	2,40	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	2	0,70	-	-	-	-
Total	45	100,00	30	100,00	35	100,00	335	100,00	5	100,00	18	100,00

A continuación se presenta un sintético comentario acerca del comportamiento de cada Región en relación al proceso de participación, comenzando por aquella en la que se ha dado con mayor profundidad.

- Región de Cultura y Educación Nº 4 Concarán.

Del total de proyectos elaborados (335) el sector de los docentes ha sido el que más ha participado; lo han hecho tanto a nivel de Agrupación de Base (con excepción del N.E.C. Nº4) como, en menor medida, dentro de las Unidades Coordinadoras, en todos los N.E.C. de la Región (Tabla Nº 17).

En segundo lugar se ubicaría el sector de los directores que participaron dentro de las Unidades Coordinadoras en todos los N.E.C. .

En tercer lugar la comunidad hizo sus contribuciones dentro de las Unidades Coordinadoras (excepto en el N.E.C. Nº1 y Lafinur) y de Agrupaciones de Base ( no así en los N.E.C. Nº 3 y 4.

En último lugar se ubicaría el sector de los no docentes y el de los alumnos. Los primeros han trabajado dentro de las Unidades Coordinadoras, con excepción del N.E.C. Lafinur que registró participación de este sector solamente a nivel de las Agrupaciones de Base; los alumnos han intervenido principalmente a nivel de las Unidades Coordinadoras, con excepción del N.E.C. Lafinur que registra participación de este sector solamente a nivel de las agrupaciones de Base.

Si bien todos los sectores de la comunidad educativa han trabajado activamente dentro del marco de la Nuclearización, trascendiendo los intereses y expectativas individuales y secto-

riales, la nueva propuesta de la política educativa parece haber generado una excelente recepción por parte de la comunidad, que ha respondido con niveles de autonomía y compromiso observables en el número muy importante de actividades llevadas a cabo en el nivel escolar ( 140 proyectos). Al respecto, cabe destacar que, en gran medida lo expresan las reconstrucciones que realizaron los N.E.C. de la Región con motivo de la presente evaluación: "...hubo amplia participación, democrática, real y efectiva, nunca antes lograda, de todos los sectores de la comunidad, demostrando que unidos se construye mejor y se puede más...". De las expresiones de los no docentes del N.E.C. N°2 puede inferirse que se " sintieron integrados y partícipes de la sociedad educativa". Por otro lado, todos destacan la "posibilidad que se nos brindó de trabajar dentro de un marco de entera libertad, sin reestructuraciones de ninguna naturaleza y de respeto y valorización real de las propuestas, así como la de terminar de una vez por todas con el aislamiento de las escuelas rurales y de personal único, importantes partícipes, ahora, dentro de este proceso de cambio" (Reconstrucción de la Región N°4 Conca-rán, diciembre 1988).

- Región de Cultura y Educación N° 3 Nueva Galia.

La Región N° 3 fue la última en incorporarse a la nueva organización. A pesar de ello, su nivel relativo de productividad la ubica en el segundo lugar entre las regiones. Si a esto se agrega que pasó más de un año hasta la designación de su Delegado, puede afirmarse que la propuesta de la política educativa halló buena receptiva y buen nivel de participación y compromiso observables en la generación de dieciocho proyectos por las Agrupaciones de Base de

La comunidad, doce proyectos de la Agrupación de Base de docentes ( N.E.C. Nº 1 y 3) y cinco de las Agrupaciones de Base de directores del N.E.C. Nº 3.

**- Región de Cultura y Educación Nº 28 Villa Mercedes**

La mayoría de los sectores de la comunidad educativa han participado en este proceso, respondiendo positivamente a la convocatoria para la transformación del Sistema Educativo, aun que en el caso de los no docentes, hayan intervenido escasamente.

Esta aseveración se objetiva mediante la existencia de treinta proyectos, que se distribuyen del siguiente modo: nueve de las Unidades Coordinadoras en los N.E.C. Nº 1, 3, 4 y 5; ocho proyectos de los Consejos Directivos de núcleo y seis de las Unidades Coordinadoras de Directores de los N.E.C. Nº 3, 4 y 5. Con un número menor (cinco) participaron las Agrupaciones de Base (N.E.C. Nº 3 y 5) y Unidades Coordinadoras de la comunidad ( N.E.C. Nº 4 y 5); el sector de los no docentes intervino en un proyecto en el N.E.C. Nº 5, mientras que de los alumnos aún no ha sido convocado. Una mínima cantidad de actividades (una) se desarrollaron en el nivel escuela.

**- Región de Cultura y Educación Nº 6 Luján.**

De acuerdo con la información con que se cuenta puede afirmarse que los directores han sido los que participaron en mayor medida dentro de las Unidades Coordinadoras, en los N.E.C. Nº 1 y 3; con un total de cinco proyectos sobre dieciocho de la Región.

En segundo lugar se ubican simultáneamente los alumnos, docentes, y comunidad con cuatro proyectos de cada sector, quienes habrían sumado sus esfuerzos en las respectivas Unidades

Coordinadoras en los N.E.C. Nº 1 y 3.

Quedan, en último lugar, los no docentes, que participaron con un proyecto dentro de la Unidad Coordinadora en el N.E.C. Nº 1.

- Región de Cultura y Educación Nº 5 La Toma.

Esta Región no ha completado aún la formalización de la Unidades Coordinadoras en dos de los tres N.E.C. que la componen. Del N.E.C. Nº 3, San Martín, se registraron cinco proyectos que se distribuyen entre la Unidad Coordinadora de Docentes (dos), Unidad Coordinadora de No docentes (uno) y dos proyectos que provienen de la Unidad Coordinadora de directores.

- Región de Cultura y Educación Nº 1 San Luis.

La totalidad de los proyectos (cuarenta y cinco) partieron de las escuelas, habiéndose generado la inquietud a partir de los directores de las mismas.

En algunos casos se trabajó integrando a todas las escuelas del N.E.C.; en otros, la mayoría de los proyectos tendieron a satisfacer necesidades propias de cada escuela.

No se pudo constatar la existencia de proyectos generados por las Agrupaciones de Base de los distintos sectores de la comunidad educativa, aunque, según informó la Delegada Regional, aquella habría participado en la obtención de diversos recursos que hacían a la concreción de proyectos.

CONCLUSION.

De acuerdo con lo analizado en este punto, puede establecerse que ha habido un desarrollo diferencial

en las Regiones, no solo respecto al estado de organización de sus Núcleos, sino también a los niveles de participación de las respectivas comunidades educativas.

Se ha evidenciado un nivel de participación más profundo y comprometido en las Regiones Nº4 Conca-rán, Nº 3 Nueva Galia y Nº2 Villa Mercedes donde la propia gente, como lo ha expresado reiteradamente en sus reconstrucciones del proceso, parece haber experimentado una gran complacencia por trabajar en forma conjunta. En otros casos, si bien las acciones de microplanificación no han tenido mayor nivel de recepción, se observa un incipiente proceso de participación de las comunidades, quienes habían empezado por incorporar los nuevos conceptos al diálogo cotidiano (es usual hacer referencia a los "núcleos educativos", "Unidades Coordinadoras", "Microplanificación").

Esto pone de manifiesto el hecho de que la participación se ha iniciado pero no terminado y que, en todos los casos, las acciones han ido más allá de la propuesta de microplanificación, lo que se ha reflejado constantemente en el accionar conjunto de las bases (agrupaciones de padres) y del nivel central (Dirección de Construcciones Escolares)

Dentro de este proceso de participación no ha sido azaroso de que, quienes se movilizaran en mayor medida fueran los directores y los docentes. Este resultado es totalmente coherente con el accionar técnico del nivel central, que había planteado iniciar este proceso con aquellos actores para luego continuar con los demás.

Lo expuesto anteriormente evidencia una vez más, que existe correspondencia entre los grandes objetivos planteados desde el Nivel Central y las propuestas que se han ido desarrollando desde las comunidades en las Regiones. Esto se hace observable al analizar las acciones mismas, a través de las

cuales se ha procurado resolver problemas de contenidos desactualizados en los planes de estudio, de equipamiento e infraestructura. Acciones que tendieron a rescatar los propios valores y costumbres, a optimizar los recursos disponibles, a trabajar cooperativamente, es decir, en última instancia, ha me jorar la calidad de la educación, que es, uno de los grandes lineamientos de la política educativa.

Es de esta manera, con los aportes de las comunidades según su propia realidad, que el gobierno de la Provincia intenta construir, enriquecer, integrar y consolidar el Plan Provincial de Cultura y Educación.

## CAPITULO VII: LOS MOMENTOS CRITICOS DEL PROCESO

Como todo proceso de cambio que está en desarrollo, ha presentado y presenta "momentos críticos", entendiéndose como tales a aquellas situaciones durante la evolución de la transformación en las que se plantearon conflictos o antítesis a resolver, de las que dependía o depende, la continuidad y profundidad de la mencionada transformación.

A continuación se explicitan los aspectos críticos detectados hasta el momento y que no han sido desarrollados en puntos anteriores.

### - Sistema existente vs Sistema regionalizado

El segundo semestre del año 1985 es un período clave porque se debe tomar una decisión. Se presentaban dos caminos: continuar con el sistema cultural y educativo tal como venía funcionando, con algunas modificaciones coyunturales o transformarlo profundamente, implementando concreta y realmente la regionalización.

La conducción política del área opta por este segundo camino, comprometiéndose ante el Poder Ejecutivo a que con el comienzo del año lectivo 1986 se iniciaba la aplicación de la Regionalización y Nuclearización Cultural y Educativa.

### - Supervisión con sede en la Región vs Supervisión como Dirección de Núcleo

En páginas anteriores (1.28) se puntualizó la existencia de una situación conflictiva cuando se decide que los Supervisores Escolares sean Directores de Núcleo.

En términos generales, el cuerpo de Inspectores, presentaba fuertes resistencias a la situación de cambio. A pesar de ellos, se los designa con sede en las Regiones, mandato que en general no cumplen.

Cuando, por el Diseño Organizativo planteado, se establece que la función de Director de Núcleo debía ser desempeñada por los Supervisores, esto aumenta las resistencias y se utiliza como excusa para no trasladarse a las regiones, haciendo referencia a la norma por la cual se los designaba.

Esto se resolvió a través de:

- El cumplimiento de la presencia de la Supervisión en las Regiones, haciendo valer la norma de designación
  - Un trabajo técnico de persuasión y acuerdo con los Supervisores.
  - Asignando, por circular, a cada Supervisor, las escuelas de un Núcleo.
- Inspección vs Dirección de Núcleo

Desde el comienzo hasta la fecha ha existido en el cuerpo de Inspectores (especialmente del nivel inicial y primario) resistencia al cambio de organización del sistema y de roles, que este exige.

Dicha resistencia en un momento fué generalizada, para luego concentrarse fundamentalmente en un sector del "cuerpo de Inspectores". El punto que presenta mayores dificultades es la Región I San Luis- y en algunos NEC de las otras regiones. Este ha sido otro factor de influencia para las

dificultades en el avance organizativo de las mismas.

Se ha trabajado constantemente con el equipo de Directores de Núcleo, para lograr una flexibilización de la actitud tomada. A pesar de la estrategia siguen existiendo serias dificultades, lo que ha provocado en el equipo técnico la búsqueda de otras tácticas.

#### Organización de NEC urbanos concéntricos vs radiales

En el punto 3.1 se menciona que para la zona urbana, se decide la organización de los NEC en forma radial, por los motivos que allí se expresan.

Cabe agregar a lo dicho, que hasta el momento no se han logrado los efectos deseados, al no integrarse las realidades de las escuelas grandes y totalmente urbanas o suburbanas, con las más pequeñas de zonas aledañas a la ciudad.

Este es otro tema que merece un análisis especial, para determinar los factores que han influido y tal vez, una revisión de la decisión.

Al desaparecer las Direcciones de Nivel, la "Comisión de Regionalización" como tal, desaparece.

El personal técnico, representante del nivel medio, se separa y pasa a formar parte de la Dirección de Currículo. Los profesionales del Ex-Consejo Provincial de Educación son absorbidos por la D.I.P.L.A.E.

Por lo tanto, la tarea debe reorganizarse, ya que un sector se dedica ahora a la Regionalización del Curriculum y el otro continúa con las tareas de apoyo a la organización.

Esta situación, más la necesidad de redefinición de funciones de la oficina de planeamiento y

la estructuración de la Dirección de Currículum y Formación Docente, recién creada, producen una disminución en la tarea de asistencia técnica a las regiones.

- La crisis económica generalizada, las medidas de fuerza docente y la disminución de movilidad del equipo técnico, hicieron de todo el corriente año, un período crítico.

Para finalizar se mencionarán, sintéticamente, otros puntos conflictivos que ya se han explicado en otras páginas y están resueltos o en vías de solución. Estos son:

- Desarrollar el proceso de Regionalización por la organización del sistema vs iniciarlo por la regionalización del currículum: elaboración de un Diseño organizativo para el Sistema Cultural y Educativo Regionalizado.
- Decisión de venta del parque automotor oficial vs necesidad de movilidad en el área de cultura y educación: comodato con cooperadoras regionales que se hacen cargo de los vehículos.
- Extensión de la organización regionalizada vs falta de Supervisores para desempeñar las funciones de Director de NEC: creación de la figura de Coordinador de Núcleo asumida por un Director en comisión de servicio. Resultados positivos.
- Centralización vs descentralización de los recursos: Centralización para su mejor distribución. En estudio la posibilidad de partidas presupuestarias propias para las Delegaciones Regionales.
- 6 Dificultades que aún se presentan en el funcionamiento de los organismos de la administración cen-

tral y en relación a las formas de realización de trámites administrativos: Conformación de un grupo de trabajo constituido por personal técnico de la D.I.P.L.A.E. y de la Subsecretaría de Planeamiento de la Provincia para resolver la situación.

- La eliminación, por resolución ministerial, de las Comisiones de servicio -debido a los abusos en el otorgamiento de las mismas- lleva a que el Sistema regionalizado pierda el Coordinador de Núcleo (Directivo de escuela en comisión de servicio). Esta situación se resuelve "afectando" a los Directivos elegidos para cumplir las funciones de Coordinador de Núcleo.

Seguramente, faltan muchos momentos críticos por vivir, porque la realidad es dinamismo, pero existe la convicción de que hay que continuar avanzando para el logro de todos los objetivos planteados.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la presente monografía se ha mostrado el desarrollo de una propuesta de cambio profunda para el área de cultura y educación de la Provincia de San Luis, sustentada sobre cuatro pilares políticos, considerados como fundamentales para la transformación deseada:

- Integración cultura y educación
- Descentralización
- Participación
- Mejoramiento de la calidad de la educación.

Surge como paradigma útil para la concreción de los mismos la Regionalización del Sistema Cultural y Educativo.

San Luis, a partir de las pocas experiencias existentes, elabora su modelo propio, producto de las características geográficas, culturales, políticas, sociales y educativas de su territorio y comunidad.

De esta forma, el Sistema Cultural y Educativo se organiza en cuatro niveles de conducción:

- Nivel Central: Constituido por el Ministerio de Cultura y Educación y todas sus dependencias.
- Nivel Regional: Integrado por las Delegaciones Regionales de Cultura y Educación.
- Nivel Nuclear: Conformado por los Núcleos Educativos Comunitarios y sus organizaciones: Consejo Directivo Nuclear y Unidades Coordinadoras de Directivos, docentes, no docentes, alumnos, padres y comunidad.

- Nivel Escolar: Constituido por las instituciones escolares y sus Agrupaciones de Base de docentes, padres, alumnos, no docentes y comunidad.

Para lograr esta Organización y Administración del Sistema y, junto con ella, los objetivos políticos planteados, se partió de la decisión del Poder Ejecutivo Provincial de realizar un cambio en el área de cultura y educación y que éste se produjera en el sentido que se viene desarrollando.

Se siguen, entonces, una serie de estrategias que permiten concretar esta voluntad política de transformación y que se pueden sintetizar en:

- Creación de equipos de trabajo
- Sensibilización
- Comenzar por la Organización y Administración del área cultural y educativa
- Gradualidad en la aplicación
- Microplanificación como un instrumento de participación
- Flexibilidad del Modelo
- Asesoramiento en terreno

Las estrategias mencionadas, guiaron paso a paso las acciones que permitieron efectivizar la Regionalización cultural y educativa. A su vez, se utilizaron una serie de recursos que acompañaron y favorecieron el accionar. Estos son:

- Modificaciones en la Legislación: partiendo desde el decreto de creación de las 6 Regiones de cultura y educación, hasta el Capítulo referido a cultura y educación de la Constitución de la Provincia de San Luis, se fué creando el marco legal necesario que permitiera producir la inno-

vación deseada.

- El nuevo accionar de la planificación educativa: que, a través de su redefinición, se transformó en un instrumento al servicio del cambio, trabajando junto con los niveles políticos y administrativos, así como los niveles regional, nuclear y escolar.
- Recursos humanos, materiales y financieros: en términos generales, se utilizaron los existentes y destinados para el Sistema. Desde el año 1983 hasta el año 1988, se fué produciendo un progresivo aumento en el Presupuesto para el área de cultura y educación, llegando a un porcentaje del 26,4 % del presupuesto provincial.

A lo largo del camino recorrido hasta la actualidad, se han presentado una serie de puntos y momentos críticos que se fueron resolviendo, y otros que aún quedan por resolver.

Estos puntos, que sintéticamente se explicitan en la presente conclusión, han sido desarrollados, con mayor detalle, en los capítulos anteriores, y, por lo tanto, sería reiterativo referirse extensamente a los mismos.

Es importante, en cambio, mostrar, por medio de una síntesis integrativa de todo el proceso relatado y de los resultados obtenidos, cómo se fueron expresando en la realidad los cuatro pilares que se mencionaron en el comienzo de este apartado:

- Participación. Se generaron, desde la estructura organizativa del Sistema Cultural y Educativo, los espacios para la participación de toda la comunidad educativa, brindando el marco legal necesario. Al proponer una nueva organización y administración del área, se crearon nuevos roles, y surgió la redistribución de funciones así como la aparición de nuevas, que tienen que ver con

la redistribución de las tomas de decisiones.

Planificado y abierto el espacio de la participación, se promovieron dos instrumentos para el logro de la misma: la microplanificación y la acción conjunta y organizada de Gobierno y comunidad.

De acuerdo a lo dicho en el análisis de los resultados obtenidos, se ha dado un desarrollo diferencial de las Regiones, tanto en los niveles de organización alcanzados como en la producción de microplanificaciones y de los sectores que intervienen en su elaboración. Esto se ha debido a diversos factores, tales como: las características de la región, el asesoramiento técnico, el momento de puesta en marcha del proceso de regionalización, la presencia, inmediata o anterior a la puesta en marcha, del Delegado Regional, etc. Surge como interesante, en relación a la cantidad de proyectos elaborados por cada región, que no se relacionan necesariamente el mayor nivel de organización (núcleo completamente constituido) con la mayor productividad de propuestas de acción. Esto pone de relieve la importancia, en este proceso, de las características socio-culturales de cada región, así como la organización de la escuela como un equipo de trabajo en el que participe toda la comunidad educativa. No se niega el valor del Núcleo Educativo Comunitario, sino, simplemente, que se reafirma que la participación, de hecho, se origina en la escuela y es a partir de aquí cuando la comunidad educativa puede intervenir en ámbitos más amplios de trabajo conjunto, integrando solidariamente sus intereses con los de otras comunidades.

Con respecto a la acción conjunta y organizada de Gobierno y población, basta con leer los datos referidos a construcciones escolares, movilidad, etc. para apreciar los resultados.

En resumen: se puede decir que el proceso de participación se ha iniciado, que es un aprendizaje que requiere tiempo y que va cumpliendo etapas. Como todo aprendizaje, nunca se termina, porque permanentemente se perfecciona.

- Articulación de las áreas de cultura y educación. La integración entre lo cultural y lo educativo, se produjo de hecho en los niveles nuclear y escolar, en los que se observa que se elaboran y ejecutan proyectos que tienen que ver con el tema (culturales, recreativos, de integración escuela/comunidad, etc.).

A nivel de conducción central, si bien existe desde un comienzo un plan cultural con objetivos que coinciden con el marco político planteado, no se trabaja con la misma intensidad y a la par, que para educación, sobre la organización y administración regional del Área Cultural.

Por otra parte, al crearse el Ministerio de Cultura y Educación, se revaloriza el área cultural, al conformar una Subsecretaría específica. Las normas legales destacan, en todo momento, el objetivo de integración de las áreas.

En la actualidad, desde la Subsecretaría de Cultura, se están dando los pasos necesarios para el logro de la estructura organizativa regionalizada del Área.

- Descentralización y eficiencia de la gestión administrativa. Es uno de los puntos de mayor dificultad para el cambio, porque se necesita modificar esquemas de trabajo que hace mucho tiempo que se vienen reproduciendo, a veces sin que exista una razón lógica. La posibilidad y concreción de una transformación, genera fuertes resistencias, basadas no sólo en el temor a lo desconocido, sino también por la desconfianza que provoca el miedo a la pérdida de espacios y poder.

De todas formas, como ya se dijo, la nueva organización y administración del sistema ha generado también los espacios para el logro de una redistribución de toma de decisiones y una mejor gestión administrativa. El proceso, en este sentido, está en sus inicios, y la dificultad se presenta en que las funciones, canales de comunicación y vías de tramitación, no terminan de definirse ni de simplificarse.

- Mejoramiento de la calidad de la Educación. Teniendo en cuenta todo lo analizado, se observa que se ha trabajado para el logro de este aspecto desde distintos ángulos, iniciándose en la actualidad la tarea de mayor profundidad, que es la elaboración de los lineamientos curriculares provinciales y su regionalización.

Desde la estructura organizativa, como ya se expresó, se crearon los espacios para la intervención de directivos, docentes, no docentes, alumnos, padres y comunidad, en el hecho cultural y educativo. Por otra parte, se conformó la Dirección de Curriculum y Formación Docente, encargada de profundizar y definir el trabajo en este aspecto.

Desde los recursos, se llevó a cabo todo un plan de infraestructura y equipamiento escolar, a través del trabajo conjunto de la Dirección de Construcciones Escolares (también creada como parte de la nueva organización) y las cooperadoras escolares. Esto permitió una mayor absorción de la matrícula en mejores condiciones. Por otra parte, se ha iniciado el proceso de mejor aprovechamiento de los recursos existentes y de los propios de la escuela y su comunidad (humanos, materiales y financieros) a través del trabajo conjunto y autogestionado.

Desde la microplanificación surgen proyectos escolares y nucleares con temas curriculares, de perfeccionamiento docente y de mejoramiento del desempeño de roles.

También se originan proyectos integrativos de distintos sectores; por ejemplo, salud-educación.

Todos estos elementos aportan al mejoramiento de la calidad de la educación; por lo tanto, se han realizado avances en el logro de este objetivo. En la actualidad corresponde iniciar su profundización.

A partir de estas aproximaciones evaluativas, surgen como evidentes las siguientes líneas de trabajo:

- Promover la organización regional y nuclear completa, profundizando el proceso de microplanificación para el logro de planes nucleares y regionales de cultura y educación, en toda la Provincia. De esta forma, a su vez, se enriquecerá el aprendizaje de la participación.
- Trabajar para el logro de la profundización del cambio en la gestión administrativa. En este sentido, se sugiere continuar con la tarea emprendida en la actualidad, en conjunto con la Subsecretaría de Planeamiento, promoviendo, no sólo la clarificación de la organización - misiones y funciones de cada organismo - sino también redefiniendo los trámites y canales de comunicación. Por otra parte, será de suma importancia que se realice una tarea de jornadas de trabajo, perfeccionamiento y formación del personal administrativo, para una mejor comprensión del nuevo sistema y, por lo tanto, un mejor desempeño de las funciones que el mismo exige.
- Recrear y continuar con el trabajo en equipo, entre los distintos organismos del área educativa y entre los organismos de cultura y educación. En este sentido, se podría realizar un replanteo de la Comisión de Regionalización, conformándola con personal de Planeamiento Educativo, de Currículo y Formación Docente y del área de cultura, para planificar la profundización del proceso

de regionalización y coordinar las líneas de acción que cada sector debe realizar. Podría también integrarse personal del área administrativa de la cultura y educación.

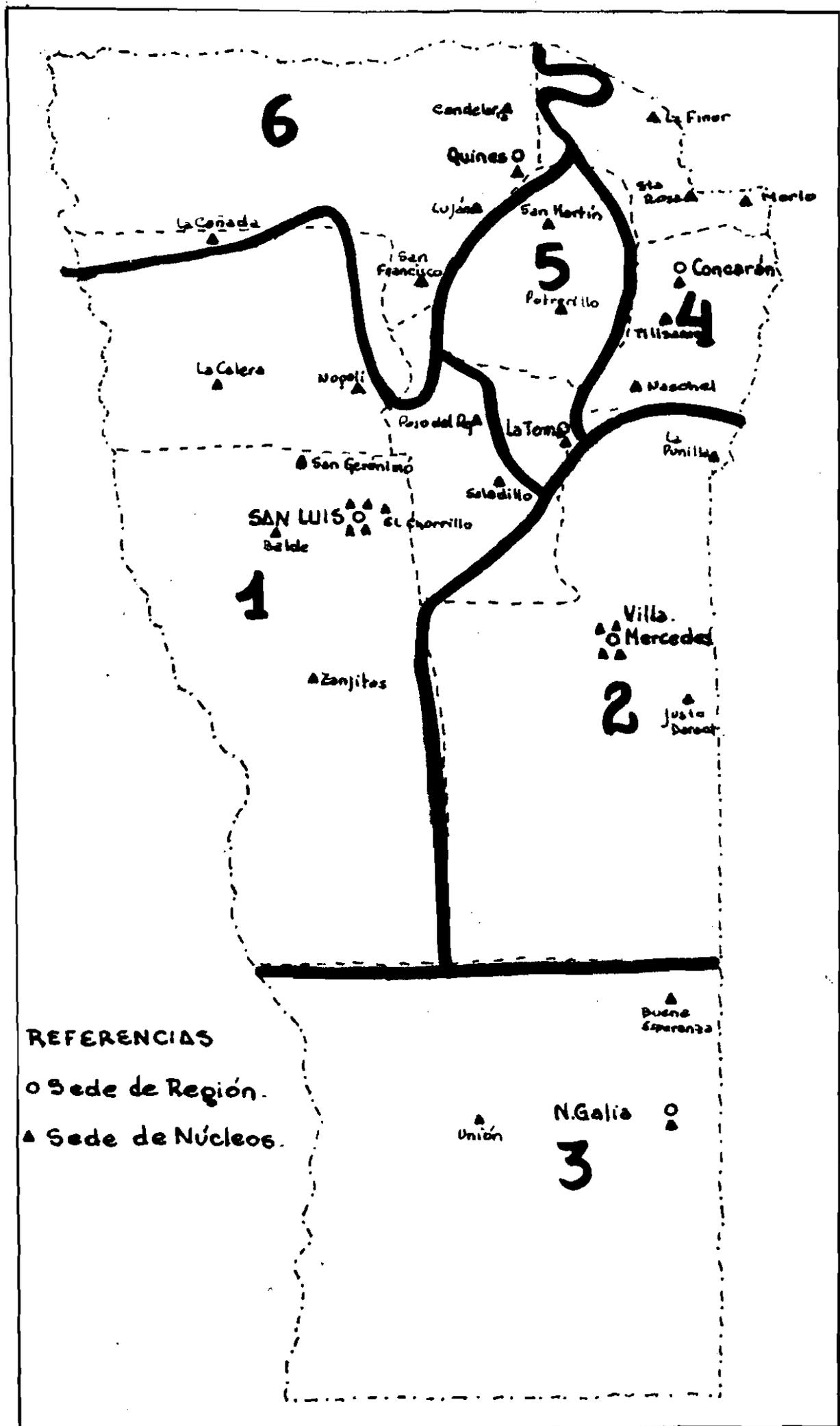
- Lograr un mínimo de recursos propios para las Delegaciones Regionales que favorecerán su mejor organización.
- Redefinir el Organigrama, misiones y funciones de la Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa, tarea a la que se encuentra abocada.

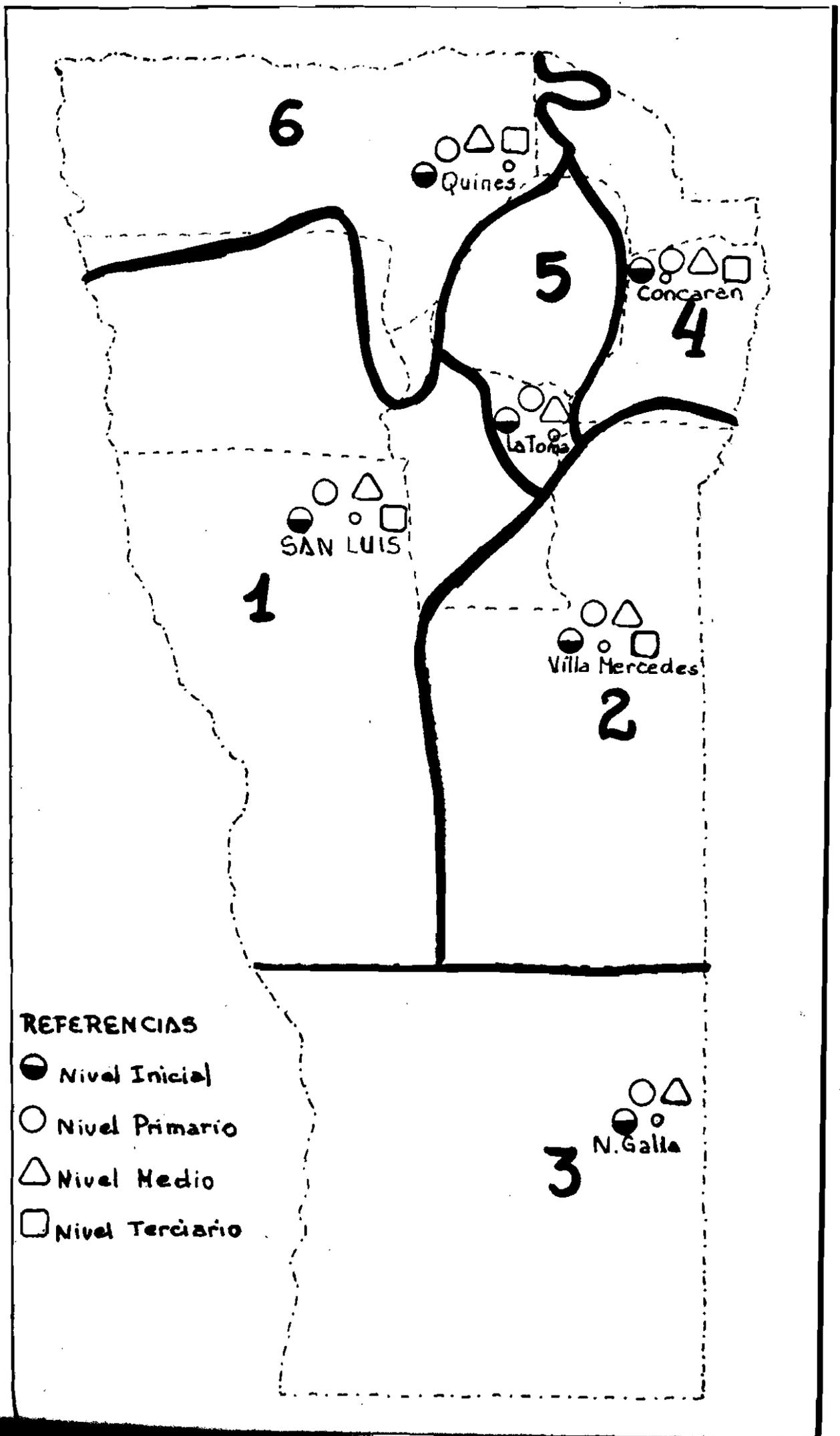
Seguramente, por el dinamismo de la realidad y por el análisis, cada vez más profundo que requiere la misma, aparecerán más y nuevas líneas de acción, como así también se hará necesario, en una próxima etapa, continuar con el desarrollo de la evaluación.

Lo importante es haber dado el primer paso hacia la evaluación de una política cultural y educativa, sobre todo teniendo en cuenta que no existen mayores antecedentes ni experiencia en el tema.

San Luis transita hacia nuevos rumbos en el área de cultura y educación; por eso cada paso dado ha implicado un aprendizaje y una nueva construcción. Nunca tan oportuno, para cerrar un trabajo, mencionar la frase del poeta que dice: "Caminante, no hay camino; se hace camino al andar".

ANEXO





ANEXO - MISIONES DE LOS ORGANISMOS DEL NIVEL CENTRAL

1. Situación al asumir

- Ministerio de Gobierno y Educación (Ley Nº 3323/69)

La misión, fundamentalmente, es intervenir en la determinación de los objetivos políticos y formulación de planes de su sector y su competencia, esto referido a la preservación y perfeccionamiento de las características sociopolíticas de la Provincia, a través del cuidado del orden jurídico e institucional, de la educación y la cultura, del desarrollo de los municipios, de lo relativo a las relaciones con la Nación, provincias, etc.-

- Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura

Depende del Ministerio mencionado y su competencia es la conducción integral de la política educativa y cultural.- Le incumbe la "coordinación y centralización de los distintos organismos educativos de la Provincia".-

- Consejo Provincial de Educación

Organismo creado por Ley de Instrucción Pública de 1899 y mantenido por la Constitución de 1962, en donde se establece en el Art. 153º que "habrá un Consejo de Educación para el gobierno de esta institución (la educación) en toda la provincia...". Es, además, un organismo autárquico. En los hechos conducía la educación de nivel inicial y primario.-

Generalizando, en su primera organización el Consejo presentaba dos áreas: la de Inspección Técnica y la de Administrativo-Contable, con un fuerte predominio de las áreas referidas a esta

- Dirección General de Hogares Escuelas y Servicio de Apoyo Comunitario

Creada en el año 1985 conduce la administración contable y la organización de los Hogares Escuelas. La supervisión de la educación formal de estos establecimientos estaba a cargo del Consejo Provincial de Educación.-

- Unidad Ejecutora Provincial del Proyecto E.M.E.R. (Expansión y Mejoramiento de Educación Rural)

Conduce la ejecución del mencionado proyecto en la Provincia.-

2. Transición o puesta en marcha y extensión

- Ministerio de Cultura y Educación (Ley Nº 4796/87)

Por Constitución, por Ley y por Decreto Nº 2715/87, se establece que el gobierno y la administración de la cultura y la educación es ejercida por el Poder Ejecutivo a través de este Ministerio.-

- Subsecretaría de Estado de Educación (Decreto Nº 2715/87)

Tiene competencia en todo lo concerniente a la orientación, mejoramiento y contralor de los valores educativos de la comunidad así como asistir al Ministerio de Cultura y Educación en la fijación y conducción de las políticas educativas.-

Dependen de esta Subsecretaría:

- Dirección Provincial de Planeamiento y Acción Educativa (D.I.P.L.A.E.)

Creada en 1985 y sus funciones apuntan al logro de un planeamiento integrador y dinámico que refleja la orientación fijada por la conducción política en educación y las característi

última.-

A pesar de que en 1984 se crearon dentro del Consejo Provincial de Educación los Departamentos técnicos - Educación de Adultos, Estadística, Coordinación General, Enseñanza Primaria, Enseñanza Inicial, Educación Especial y Expresión- este organismo continuaba desarrollando fundamentalmente funciones administrativas y atendiendo problemas coyunturales. Por último cabe destacar que su funcionamiento era altamente centralizado.-

- Dirección Provincial de Enseñanza, Media Superior y Privada

Surge en el año 1969 (Ley Nº 3358/69) y tiene la conducción de la enseñanza media, superior y de aquellos institutos privados que pudieren pasar a depender de ella. Tiene dependencia directa de la Subsecretaría de Estado de Educación y Cultura.-

- Dirección de Apoyo Técnico y Planes Educativos (D.A.T.Y.P.E.)

Es creada el 1 de marzo de 1978, para asistir técnicamente a las autoridades del área educativa y de acuerdo con las directivas impartidas por las mismas, se abocó a la tarea de elaborar planes, programas y proyectos. Se dedicó básicamente a estudiar, diagnosticar y a elaborar documentos curriculares en función de las resoluciones emanadas del Consejo Federal de Cultura y Educación.-

- Dirección Provincial de Educación Física

Su función está referida a la conducción del área de educación física dentro de las escuelas, aportando al currículo, perfeccionando docentes, organizando campamentos, etc. Fue suprimida en 1983.-

cas de la comunidad provincial.-

Esto es posible a través de la acción educativa, del trabajo directo con los diferentes organismos responsables de la administración de la educación, incluyendo el nivel escolar.-

- Dirección General de Educación Inicial y Primaria

Tiene a su cargo la Inspección Técnica General, la Junta de Disciplina del nivel Primario la Junta de Clasificación del mismo nivel y realiza trámites administrativos para aquellas regiones culturales y educativas que aún no han sido puestas en marcha.-

- Dirección Provincial de Enseñanza Media, Superior y Privada

- Unidad Ejecutora Provincial E.M.E.R.-E.M.E.T.A.

Al surgir el Proyecto E.M.E.T.A., la Unidad Ejecutora de E.M.E.R. tiene a su cargo la ejecución del Programa de Expansión y Mejoramiento de la Enseñanza Técnico Agropecuaria.-

- Subsecretaría de Estado de Administración y Gestión Cultural y Educativa (Decreto Nº 2715-87)

Le incumbe el funcionamiento y conducción de los organismos de apoyo técnico y administrativo del área ministerial y de las respectivas subsecretarías.-

Dependen de esta Subsecretaría:

- Dirección de Promoción y Asistencia Escolar Integral

Tiene como función atender los problemas asistenciales de la educación de todos los niveles (comedores, salud, huertas y granjas, cooperadoras, becas, turismo, etc.)

- Dirección de Contabilidad y Finanzas

Se ocupa de todas las tramitaciones contables, suministros, impresión de materiales, etc. de todos los niveles y modalidades educativas.-

- Dirección de Personal, Gestión Administrativa y Despacho

Se ocupa de todas las tramitaciones que tienen que ver con la situación de revista de todo el personal docente, administrativo y de maestranza de las escuelas de todos los niveles y modalidades.-

- Dirección de Construcciones Escolares

Es creada con anterioridad a la Subsecretaría de la que ahora depende, con la misión de unificar los servicios técnicos de arquitectura escolar de la educación en todos los niveles y modalidades de jurisdicción provincial.-

- Dirección de Hogares Escuelas y Servicios de Apoyo Comunitario

- Subsecretaría de Estado de Cultura (Decreto Nº 2715/87)

Tiene competencia en todo lo concerniente a la orientación, mejoramiento y contralor de los valores culturales de la comunidad, así como asistir al Ministerio de Cultura y Educación en la fijación y conducción de las políticas culturales.-

Depende de esta Subsecretaría:

- Dirección Provincial de Cultura

Profundización y consolidación

- Dirección de Currículo y Formación Docente

Creada por Decreto Nº 1706/88 bajo la dependencia de la Subsecretaría de Estado de Educación. Su función es la de generar los lineamientos curriculares provinciales, regionalizados y por lo tanto revalorizadores de nuestra cultura.- .

Esta Dirección, según lo expresan las autoridades culturales y educativas, deberá trabajar para y con la comunidad, que será la que a través del proceso de retroalimentación enriquecerá los contenidos de aprendizaje.-

## NOTAS

- (1) "EL ACTA DE REPARACION HISTORICA Y EL PLAN DE RADICACIONES INDUSTRIALES" de la Revista "San Luis - Sus hombres, su historia, su cultura"- Año I Nº 35- Ed. CEYNE S.R.L.-
- (2) "PLAN TRIENAL DE EDUCACION" - Pcia. de SAN LUIS 1984-1987.-
- (3) "LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION" - Discurso pronunciado por la Profesora Mirtha Verbeke de Canta con motivo de asumir el cargo de Ministro de Cultura y Educación.
- (4) "DIARIO DE SESIONES DE LA HONORABLE CONVENCION REFORMADORA DE LA CONSTITUCION PROVINCIAL" - San Luis 1987.-
- (5) "REGIONALIZACION Y NUCLEARIZACION EDUCATIVA" - Documento Nº 1 - San Luis 1986.-
- (6) "LAS POSIBILIDADES Y PERSPECTIVAS DE LA REGIONALIZACION EN AMERICA LATINA"- NOVICK DE SENÉN GONZALEZ, Silvia - C.F.I.- Bs. As. 1987.-
- (7) "LA NUCLEARIZACION Y LA REGIONALIZACION DENTRO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y PLANIFICACION DE LA EDUCACION DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS EN AMERICA LATINA" - BOSCO BERNAL, Juan - ICASE Universidad de Paraná.
- (8) "EL PLANEAMIENTO EDUCATIVO EN LAS PROVINCIAS DE: MENDOZA, SAN JUAN, LA RIOJA Y SAN LUIS" - CHADA DE SANTAGATA, María del C.-Documento Regional - San Luis 1987.-