

371.4
A37

FOPiIE

Fortalecimiento Pedagógico
de las Escuelas del Programa
Integral para la Igualdad Educativa



Ministerio de
Educación
Presidencia de la Nación

est 02

ESTUDIOS

2009

**ANÁLISIS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO
Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN DEL SISTEMA
EDUCATIVO: ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
DE LAS DISTINTAS JURISDICCIONES Y FUNCIONAMIENTO
DE LAS ÁREAS DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO.**

FOPiIE

Fortalecimiento Pedagógico
de las Escuelas del Programa
Integral para la Igualdad Educativa



est

ESTUDIOS

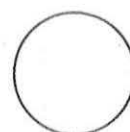
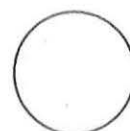
02

CUV	033367
FO	371.4
ED	A 37

**ANÁLISIS DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO
Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN DEL SISTEMA
EDUCATIVO: ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
DE LAS DISTINTAS JURISDICCIONES Y FUNCIONAMIENTO
DE LAS ÁREAS DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO.**

**Centro Nac. Información
Documental Educativa**

Pizzurno 935 Sub. Suela
(1020) Ciudad Autónoma de Bs. As.
República Argentina



Presidenta de la Nación:

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Ministro de Educación:

Prof. Alberto E. Sileoni

Secretaria de Educación:

Prof. María Inés Abrile de Vollmer

Subsecretario de Coordinación Administrativa:

Arq. Daniel Iglesias

Subsecretario de Planeamiento Educativo:

Lic. Eduardo Aragundi

Directora General de la Unidad de Financiamiento Internacional:

AG CPN María Inés Martínez

Coordinadora del Proyecto Fortalecimiento Pedagógico de las Escuelas del Programa Integral para la Igualdad Educativa (FOPIIE):

Lic. Stella Escandell

Coordinador General de Planeamiento

Prof. Tomás Ibarra

Coordinadora de Gestión y Acuerdos Jurisdiccionales

Lic. Guillermina Salse

Este documento fue elaborado por el IIPE Unesco - Sede Buenos Aires, con asistencia financiera de la Unión Europea, en tanto adjudicatario de la licitación ME-UE-17-2008 siendo el Ministerio de Educación el propietario exclusivo de los derechos de autor e intelectual pudiendo utilizarlos, publicarlos, cederlos o transferirlos como crea conveniente, sin limitación geográfica ni de otro tipo. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva del Ministerio de Educación de la Nación y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Autores

Inés Aguerrondo (coord.)

Federico Mejer

Analía Araujo



Instituto Internacional de
Planeamiento de la Educación
Sede Regional Buenos Aires

Edición y diseño

Gonzalo Giménez Zapiola

Índice

Introducción	7
1. El gobierno del sistema educativo nacional y provincial	9
1.1. El gobierno de la educación en el ámbito nacional	9
1.2. El gobierno de la educación en el ámbito provincial	11
1.2.1. La relación Consejos / Ministerios de Educación	12
1.2.2. La conducción educativa en el organigrama provincial	14
2. La organización interna del gobierno del sistema educativo. ¿Estructura jerárquica o estructura en red?	19
2.1. Objetivos (misiones y funciones) de la conducción del sistema educativo	19
2.2. Estructuración de las instancias centrales del gobierno educativo en las Provincias y la CABA	21
2.3. Adecuación de objetivos estratégico y estructuras organizativas provinciales al nuevo marco normativo nacional	31
3. Las áreas de planeamiento educativo. Los espacios para "hacer la política"	33
3.1. Antecedentes y evolución de las oficinas de planeamiento en las provincias	34
3.2. Actualidad del planeamiento educativo en las provincias y la CABA	36
3.2.1. Posicionamiento del área de planeamiento en las estructuras organizativas	36
3.2.2. Dotación de personal	38
3.2.3. Recursos disponibles	39
3.2.4. Funciones de planeamiento	41
3.2.4.1. Función de apoyo estratégico	43
3.2.4.2. Función de apoyo técnico-profesional	45
3.2.4.3. Función de apoyo operativo	53
3.2.4.4. Asistencia a la gestión política	57
3.2.4.5. Gestión de aspectos sustantivos	62
4. Los casos provinciales	67
4.1. Funciones y tareas a cargo de las oficinas de planeamiento educativo en los casos seleccionados	67
4.1.1. Funciones de Apoyo	68
4.1.2. Involucramiento en la gestión	70
4.2. Comentarios finales	72
5. Conclusiones	75
ANEXO I - Situación de las Provincias	91
ANEXO II - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias	145
ANEXO III - Aspectos metodológicos	167

"Todo sistema educativo es el producto de una historia pero esa historia está jalonada permanentemente por proyectos, iniciativas, decisiones, acuerdos, conflictos, logros, fracasos, en resumen: por un juego de relaciones de poder que abarca desde el Estado hasta las instituciones de enseñanza (...) y también por una suerte de pro-tensión, de proyección al futuro inherente a toda empresa de carácter, a la que llamaremos, siguiendo a otros, la promesa". (De Ipola, 2006, 111)

Introducción

Un sistema educativo, como todo sistema complejo, es mucho más que escuelas, alumnos y docentes. Forman parte de él el modelo pedagógico en el cual se sustenta, y también sus aspectos organizacionales. Pero de todos los aspectos que están incluidos en estos grandes rubros, hay uno que se destaca por haber sido muy poco explorado: aquél que tiene que ver con cuál es la forma del organismo central que lo conduce y cuál es la relación de esto con las posibilidades de gestión y los resultados de las políticas emprendidas.

Este es el tema central de este trabajo que se refiere al gobierno de la educación en las provincias argentinas, focalizando la instancia central de conducción (Ministerio, Consejo, Dirección de Escuelas) y, dentro de estos, especialmente en las áreas que se ocupan del planeamiento educativo. Es una aproximación a la diversidad de estructuras que se han generado atendiendo a las circunstancias específicas que les han dado origen y a cómo estos procesos, y las estructuras organizativas actuales, dan señales de la dificultad de nuestras formas tradicionales de organización del Estado de reestructurarse para dar cabida a nuevos requerimientos.

Buceando en la heterogeneidad de los diversos aspectos que las componen, se arriesgan hipótesis e interpretaciones que esperamos conciten el interés de la comunidad de especialistas y permitan avanzar en la construcción de modelos alternativos, adecuados a nuestra realidad, más apropiados como herramientas de conducción de los complejos procesos de transformación que son hoy necesarios de introducir en los sistemas educativos.

El trabajo está organizado en cuatro partes principales y una serie de ane-

xos. La primera parte centra la mirada en la estructura general de gobierno de las provincias estableciendo el lugar que, dentro de ella, ocupa el sector educación, su denominación y su forma. En este último aspecto se destaca la diferencia y complementariedad entre los órganos ejecutivos clásicos (Ministerios) y otros que agregan una instancia colegiada (Consejos).

La segunda parte mira para adentro de la estructura de conducción educativa central y describe algunas características de los Ministerios/Consejos reconociendo la existencia de una nueva forma de organización para la gestión, los proyectos y programas, que si bien dan cuenta de ciertas necesidades de flexibilización y modernización de las antiguas estructuras jerárquicas, ha generado también no pocos ruidos institucionales.

La tercera parte, más detallada, se centra en las áreas de planeamiento educativo de las provincias reseñando primero los aspectos más descriptivos, tales como su lugar dentro la estructura ministerial, las características de su personal y el equipamiento informático con que cuentan, y luego las funciones y tareas que desempeñan. Se describen elementos que dan cuenta de su redefinición y de cómo, después del auge inicial de estas actividades en la década de los '70, y de su crisis y declinación a mediados de los 80, hoy han redefinido su rol dentro de los Ministerios/Consejos pasando a ocupar el lugar de proveedores de insumos para decisiones de diverso tipo (estratégicas, técnico-pedagógicas u operativas) pero también haciéndose cargo de espacios de gestión en temas sustantivos como son curriculum, capacitación docente e introducción de nuevas tecnologías. Una cuarta parte reseña brevemente la situación de cinco provincias, La Pampa, Mendoza, Santa Fe, Salta y Río Negro, que fueron tomadas como casos para la profundización de los aspectos analizados en el punto 3.

En los anexos se agrega material procesado no desde la visión general, como ha sido trabajado a lo largo del texto antedicho, sino provincia por provincia de manera de no perder la riqueza de cada especificidad y de poder transmitir un verdadero cuadro de situación. El Anexo I detalla cada punto de la estructura anterior y las Tablas incluidas en el Anexo II muestran un panorama comparativo de cada aspecto entre las provincias.

Este trabajo fue realizado por el IIPE/UNESCO, Sede Buenos Aires, en el marco del Proyecto FOPIE del Ministerio de Educación de la Nación entre los meses de febrero y agosto de 2009.

Buenos Aires, Agosto de 2009

1. El gobierno del sistema educativo nacional y provincial

1.1 El gobierno de la educación en el ámbito nacional

Tras la unificación del país en 1862 los gobiernos de Mitre, Sarmiento y Avellaneda se enfrentaron con numerosos obstáculos para efectivizar la organización del Estado y la integración del territorio nacional. En el ámbito educativo el Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública fue el primer órgano facultado para administrar el incipiente sistema educativo. Pese a las acciones que se realizaron en estos años en materia educativa será recién con la generación del '80 con quien la educación, como política de Estado, tendrá un papel central. La educación era considerada una condición necesaria para instaurar una república próspera, que respondiera al lema del orden y el progreso, bajo ideas conservadoras en lo político y liberales en lo económico. El sistema educativo sería uno de los principales andamiajes para la consolidación del Estado Nacional y para el desarrollo de un modelo (agro-exportador) de país.

Bajo este 'orden conservador' (Botana, 1985) el Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública sería un "órgano fundamental de penetración ideológica en sus diversas expresiones: el derecho, la religión y la cultura" (Oszlak, 1997: 164). Centrado en esas funciones, pronto su ámbito administrativo fue restringido dejando bajo su jurisdicción solo las instituciones educativas que no ofrecían educación primaria, mientras que el peso principal de la gestión educativa sería encomendada específicamente a un consejo de notables², el Consejo Nacional de Educación creado bajo la dependencia de este Ministerio en el año 1881.

Con la Ley N° 1420 de 1884 el Consejo Nacional de Educación (CNE) pasó a componerse de un Presidente y cuatro vocales nombrados por el Poder Ejecutivo; sólo la designación del Presidente requería acuerdo del Senado. Sus miembros serían figuras reconocidas dentro del campo de la educación con amplia participación en el ámbito cultural y político. Anualmente el Consejo debía presentar un informe sobre la situación de la educación común en la Capital Federal, las provincias y los territorios nacionales.

De acuerdo con la Ley 1420, las funciones del Consejo eran muy amplias³ ya que iban desde los aspectos de dirección de políticas hasta la administración en

¹ Este Ministerio estuvo dividido en tres departamentos: Justicia, Culto e Instrucción Pública hasta la reforma ministerial de 1898 en que el departamento de Culto fue trasladado al Ministerio de Relaciones Exteriores.

² La capitalización de la ciudad de Buenos Aires, establecida en septiembre de 1880, imponía la necesidad de una legislación nacional sobre educación en reemplazo de la provincial. Un Decreto del Poder Ejecutivo del 28 de enero de 1881 creó el Consejo Nacional de Educación. Es interesante notar que en el debate de aprobación de este Decreto se plantea si el PE puede crear cargos públicos y asignar presupuesto. La propuesta elevada por el PE consideraba que debía estar constituido por un Superintendente General que disfrutaría de sueldo y seis consejeros cuyos servicios serían gratuitos. Por otra parte, se contraponen y debate la existencia de cargos ad honorem con funciones de consejeros frente a la incorporación de estos miembros como funcionarios. En la Provincia de Buenos Aires todos los miembros del Consejo, a diferencia del modelo original de la Nación, ocupaban cargos rentados. Cabe aclarar que los consejeros además tenían funciones de inspección. Ver: Monitor de la Educación Común. Volumen 1 - Nro. 1 al Nro. 20 (1881-1882). Pp. 58-77.

http://www.bnm.me.gov.ar/ebooks/reader/reader.php?dir=90019000&num_img=90019000_0071-00&mon=1&vn=s&vi=s&vt=n&vp=s&vv=s&vh=s&c=&zoom=100&modo=

³ Ley 1420, Cap. VI, Art. 57:

- Dirigir la instrucción dada en las escuelas primarias según las prescripciones de la Ley y sus reglamentaciones
- Ejecutar las leyes de educación común que sancionase el Congreso y los decretos del Poder Ejecutivo.
- Formar el presupuesto general anual de los gastos de la educación común y los recursos propios con que cuenta, para elevar al PL a través del Ministerio de Instrucción Pública.
- Administrar, contabilizar y custodiar los fondos destinados al sostenimiento y fomento de la educación común.

detalle del servicio educativo, ocupándose de los 'programas de enseñanza' pero también de la titulación, nombramiento y traslado de los maestros así como de la inspección de las escuelas. En principio, estaban bajo su jurisdicción las escuelas de la capital, las colonias y territorios nacionales y la gestión de subvenciones para la educación común de las provincias. A partir del año 1905, con la Ley N° 4.874 (Ley Láinez) el Consejo Nacional de Educación extendió sus competencias a las provincias. De acuerdo con esta ley podría crear escuelas de nivel primario en aquellas provincias que lo requiriesen, convirtiéndose en un órgano de alcance nacional. Se adoptó una estructura organizativa vertical y sus recursos materiales y humanos se ampliaron a partir de esta fecha.

A pesar de su coexistencia con el Ministerio de Instrucción Pública, el papel del CNE fue central en términos de política educativa, la que fue adquiriendo connotaciones específicas según las demandas del contexto. Como respuesta a la necesidad integrar culturalmente a la inmigración, bajo el ideario de la corriente normalista, en 1910 el presidente del CNE, Ramos Mejía, (Puiggrós, 2003, 96), planteó la necesidad de profundizar contenidos que promoviesen la identidad nacional, propuesta que suscitó un mayor control de la burocracia central sobre la tarea docente en las aulas. Esto incluyó desde modificación de los programas y la organización del tiempo escolar hasta cambios en la formación de maestros, construcción de nuevos edificios y otras medidas tendientes a garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar. La ejecución de la Ley Láinez permitió la expansión de la influencia del Estado Nacional a las provincias a través de la fundación y dirección de una cantidad creciente de escuelas (Pineau, 2005:11).

La coexistencia del Ministerio y el CNE presentó aristas ríspidas. El gobierno radical que ascendió al poder en 1916 proporcionó un marco político permisivo para los actores del sistema educativo pero no logró consolidar una sólida propuesta pedagógica (Puiggrós, 2003:105). Durante el gobierno de Marcelo T. de Alvear, aliado a sectores conservadores, funcionarios políticos estuvieron a cargo del Ministerio, mientras que representantes de la vanguardia pedagógica conducían el Consejo y trataban de implementar algunas innovaciones (Puiggrós, 2003:112). De acuerdo con Puiggrós "la reforma enfrentó al positivismo normalis-

-
- Dictar programas de la enseñanza de las escuelas públicas.
 - Prescribir y adoptar los libros de texto adecuados para las escuelas públicas.
 - Distribuir formularios destinados a matrícula escolar, registro de asistencia, estadística y censo de la población escolar y dirigir estas operaciones como lo crea más conveniente.
 - Vigilar la enseñanza de las escuelas normales en Capital, colonia y territorios nacionales, proponer el nombramiento o renovación de su personal y la concesión o extinción de las becas al Ministerio de Instrucción Pública.
 - Expedir títulos de maestro, tras la presentación de exámenes y documentación correspondiente, revalidar diplomas de maestros extranjeros, como así también anular títulos de acuerdo a las causas que se establecieran en el reglamento de las escuelas.
 - Contratar maestros especiales que a su juicio fuesen necesarios, con aprobación del Ministerio.
 - Organizar la inspección de las escuelas y controlar a los inspectores.
 - Suspender o destituir a los maestros, inspectores o empleados por causa de mala conducta o desempeño.
 - Establecer conferencias de maestros y reuniones de educadores.
 - Proyectar la organización del fondo de pensiones para maestros, condiciones de su administración y forma en que ha de hacerse efectivo el derecho a pensión.
 - Promover la formación de bibliotecas populares y de maestros, de asociaciones y publicaciones cooperativas de la educación común.
 - Dirigir una publicación mensual de educación.
 - Administrar las propiedades inmuebles pertenecientes al tesoro de las escuelas.
 - Autorizar la construcción de edificios para las escuelas u oficinas de la educación común y comprar bienes raíces con dicho objeto.
 - Gestionar los terrenos necesarios para las escuelas públicas.
 - Gestionar y regular las subvenciones a la educación común de las provincias.
 - Recibir herencias, legados y donaciones con fin educativo.

ta aunque sin salirse de los límites tolerables por la burocracia ministerial" (2003:113)

A mediados de la década del '50 la hegemonía de la Ley Láinez entró en crisis ya que se permitió al Consejo Nacional de Educación transferir sus escuelas (primarias) al ámbito provincial. En esta propuesta no se incluyó el resto de establecimientos (secundarios y terciarios) que dependían del Ministerio de Educación y Justicia. El inicio de las transferencias se efectivizó en la década de los '70 pero la etapa de implementación de esta política tuvo su cierre durante la dictadura iniciada en 1976. Entre 1976 y 1977 se fijaron las etapas y métodos en que se realizarían las transferencias y por Decreto N° 21.809 de 1978 se autorizó al PEN a ejecutarlas, proceso que conllevó el cese de las funciones del Consejo Nacional de Educación. A través de la Ley 22.221 se determinó explícitamente que el Consejo concluyese sus actividades y se creó la Dirección Nacional de Educación Primaria⁴ que asumió parte de estas funciones transfiriendo al Estado Nacional, con afectación al Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, el dominio y todo otro derecho real del cual fuese titular este organismo sobre bienes inmuebles y sus accesorios. A partir de esta fecha el Ministerio sería el órgano ejecutivo que tendría a cargo la coordinación y dirección del sistema educativo a nivel nacional hasta la década del noventa.

En esa década tuvieron lugar dos eventos que cambiaron el papel del ministerio nacional de educación. En primer lugar, como consecuencia de la sanción de la Ley 24.049 (1991), que estableció la transferencia de los servicios educativos a las provincias, al desprenderse de la tarea de administrar servicios concretos de enseñanza - ya que estos pasaron a depender en su totalidad de la jurisdicción provincial - se enfatizó la misión de conducción de la política. En este marco, se produjo la reorganización del ministerio nacional para adecuar su estructura a las nuevas funciones. Se abandonó de este modo el modelo de organización isomórfico con la estructura de los niveles del sistema educativo (Dirección, de Educación Inicial, Dirección de Educación Primaria, Dirección de educación secundaria), propia de ministerios que administran escuelas, para dar lugar a nuevos organismos centrados en la responsabilidad de conducir política y técnicamente nuevas temáticas tales como el desarrollo del currículum, la evaluación educativa, y las acciones de compensación para la equidad. En segundo lugar, la sanción de la Ley 24.195 (1993) reactivó la función del Consejo Federal de Educación como espacio prioritario de acuerdo de las políticas educativas. Se valorizó entonces el espacio de los acuerdos interprovinciales a partir de una dinámica de funcionamiento del Consejo Federal de Educación que ha sido sostenido hasta el presente.

1.2 El gobierno de la educación en el ámbito provincial

En el origen de la organización provincial, a partir de la segunda década del S. XIX, el gobierno de la educación en las provincias estuvo conducido por un área del Poder Ejecutivo que, en general, no tenía especificidad como ministerio llegan-

⁴ Quedaban en el ámbito de la jurisdicción nacional un conjunto de escuelas primarias a ser atendidas entre las cuales se destacan los llamados Departamentos de Aplicación, escuelas primarias originalmente parte de las normales. Debe recordarse que en 1970 la formación docente pasó al nivel terciario pero estas escuelas siguieron en la órbita nacional hasta 1991-1992 fecha de la transferencia a las provincias de los servicios secundarios y terciarios.

do a ser solo un Departamento dentro de un Ministerio de Gobierno, Justicia, etc. La denominación original del área se refería a la Instrucción Pública y estaba localizada dentro de la estructura de gobierno en organismos multifuncionales que no se ocupaban solo de la educación⁵ posiblemente debido a que todavía no existía una fuerte preponderancia política de la educación y también debido a que el sector no tenía todavía las dimensiones cuantitativas que más tarde supuso la educación obligatoria.

1.2.1 La relación Consejos / Ministerios de Educación

Es a partir de la organización nacional, después de la Batalla de Caseros y sobre todo después de la Ley 1.420 (1884) cuando, a imagen y semejanza de lo ocurrido en el nivel de la Nación, las provincias organizaron la educación 'común' de su territorio, sobre la cual mantuvieron su competencia ya que el resto (secundaria y universidades) se nacionalizó. El modelo que se impuso fue el de un Consejo General con funciones consultivas, de asesoramiento y de búsqueda de consensos, pero también ejecutivas en tanto que debía administrar el servicio escolar.

A pesar de ello muchas provincias mantuvieron su ministerio de educación, o lo crearon a lo largo del tiempo, ya que por diversos motivos cada una de ellas fue desarrollando su propio sistema educativo más allá de la oferta de servicios primarios. Asimismo, cuando los territorios nacionales se provincializaron, en la gran mayoría de ellos se produjo esta duplicación de órganos de conducción educativa que solo se modificó de manera sustantiva durante la década de los 90. Es de señalar, por otro lado, que a lo largo del desarrollo de la educación, la relación entre Ministerios-Secretarías/Consejos no ha sido fácil. En muchas provincias se registra una ida y vuelta entre la creación-supresión del Consejo⁶ que denota que este modo de organización duplicada de la conducción educativa estuvo desde hace tiempo cuestionada.

En la actualidad existen diversas situaciones en las provincias que se pueden ordenar en un continuo desde la preeminencia absoluta del Ministerio por la inexistencia del Consejo hasta la preeminencia del Consejo por la inexistencia de Ministerio. En el cuadro siguiente se han ordenado las provincias en cuatro grupos, tomando cada una de las situaciones anteriores como polo del continuo. Los grupos dos y tres están conformados por las provincias en las cuales coexisten todavía Consejo y Ministerio, estableciendo una diferencia entre aquellos casos en los

⁵ Como ejemplo citamos Santa Fe, 1838, Ministerio de Gobierno e Instrucción Pública, 1838 y 1876 Ministerio de Hacienda, Justicia y Culto e Instrucción Pública; Buenos Aires, 1856, creación del Departamento de Escuelas. Esto ocurre también en las nuevas provincias. En Santa Cruz (provincializada en 1957), el 22 de enero de ese año se crea la Dirección de Educación y Cultura dependiente del Ministerio de Asuntos Sociales (Decreto Nº 786/57).

⁶ Solo a título de ejemplo se consignan los casos de las Provincias de Santa Fe y Formosa.

Caso Santa Fe

1886 • Creación del Consejo General de Educación por ley de Educación común de la provincia;

1949 • Disolución por Ley 3554/49 que deroga la Ley de 1886

1956 • Revolución Libertadora restituye el Consejo por Decreto 8199/56

1958 • Creación del Consejo General de Educación por Ley 4877

1976 • Golpe de Estado lo suprime definitivamente.

Caso Formosa

1957 • Constitución (Art. 131) crea el Consejo General de Educación.

1977 • El Consejo (autónomo) pasa a estar en la órbita del Ministerio de Gobierno (Decreto Ley Nº 498/77).

1978 • Proceso militar deroga el Consejo por Decreto Ley 667/78

1984 • Se reinstala el Consejo en el proceso de apertura democrática

1991 • Abolición: la nueva Constitución provincial no lo contempla.

cuales el Ministerio tiene la función ejecutiva referida a toda la educación básica y el Consejo mantiene, en grados diferentes en las distintas provincias, una función de asesoría o legislativa. El tercer grupo está conformado por las provincias en las que el Consejo se reparte con el Ministerio la función ejecutiva de los diversos tramos de la educación básica: el Consejo atiende primaria e inicial y el Ministerio secundaria y terciaria.

Los cuatro grupos pueden identificarse como sigue:

Grupo 1. Existe sólo un órgano ejecutivo (de gobierno unipersonal), el Ministerio de Educación. No hay Consejo, aunque se plantean distintas situaciones entre las provincias. En algunas de ellas originalmente existió un Consejo y se suprimió; en otras nunca existió esta figura. Se encuentran en esta categoría la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las Provincias de Catamarca, Chubut, Córdoba, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Salta, Santa Fe, Tierra del Fuego y Tucumán.

Son interesantes los casos de C.A.B.A. y Tierra del Fuego en los que existe la normativa de un Consejo con función consultiva que nunca funcionó.

Grupo 2: En este grupo existen los dos órganos pero las funciones se han distribuido. Concurren un Ministerio con función ejecutiva y un Consejo con función asesora. La función ejecutiva de los Ministerios (Dirección de Escuelas) es mucho más clara y homogénea que la de los Consejos ya que estos pueden ser solo formales (San Luis, San Juan) o tener una gran relevancia. Se destaca el caso de la Provincia de Buenos Aires en el que el Consejo tiene un papel preponderante ya que una de sus atribuciones es realizar la reglamentación de las leyes educativas de la provincia, con lo cual los funcionarios rescatan su papel legislativo.

Grupo 3. En el tercer grupo se mantiene la coexistencia del Ministerio y el Consejo pero ambos poseen potestad para gestionar el sistema educativo. En un caso uno se ocupa de la administración de la educación primaria, y el otro del resto de los niveles y modalidades, en el otro caso uno se ocupa de la definición de lineamientos políticos y el otro tiene ingerencia en la administración de las instituciones educativas. Las Provincias que responden a este modelo son, Misiones, y Santiago del Estero.

Cuadro 1 - Estructura general de gobierno de las provincias Relación Consejos Ministerios en la conducción de la educación en Argentina - 2009			
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Preeminencia Ministerio	Coexistencia Ministerio / Consejo	Coexistencia Consejo / Ministerio	Preeminencia Consejo
Solo hay Ministerio. Nunca hubo Consejo o se suprimió	Funciones distribuidas Ministerio con función ejecutiva; Consejo con función asesora	Funciones ejecutivas diferenciadas por subsistema Consejo primaria/inicial Ministerio resto del sistema	Solo hay Consejo. Nunca hubo Ministerio o se suprimió
Catamarca Chubut CABA Córdoba Formosa Jujuy La Pampa La Rioja Salta Santa Fe Tierra del Fuego Tucumán	Buenos Aires Chaco Corrientes Mendoza San Juan San Luis	Misiones Santiago del Estero	Entre Ríos > Dentro del M° de Gob., Justic, Educ y Obras Públicas Neuquén > Dentro del M° de Gob, Educ y Cult, rango de Secretaría ¹ Río Negro > El Consejo tiene la denominación de Ministerio Santa Cruz
12 provincias	6 provincias	2 provincias	4 provincias
¹ Existe Subsecretaría de Planeamiento Educativo fuera del Consejo. Solo se ocupa de infraestructura. Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.			

Grupo 4. Sólo existe un Consejo de Educación que tiene funciones de política educativa y de gestionar la totalidad del sistema escolar. En dos casos el Consejo está inserto dentro de un ministerio más amplio (Entre Ríos y Neuquén) pero quien conduce el Consejo tiene rango de ministro. En los otros dos, solo en uno figura en el organigrama provincial como Consejo dependiendo directamente del Gobernador (Santa Cruz), como un ministerio más. En Río Negro en el organigrama figura con la denominación de Ministerio. Más allá de la instancia superior colegiada, los cuatro casos coinciden en un modelo organizativo jerárquico donde todas sus instancias tienen denominaciones homólogas a las de un Ministerio (Subsecretaría, Dirección Provincial, etc.).

1.2.2 La conducción educativa en el organigrama provincial

En cuanto al lugar del ministerio/consejo de educación en la estructura de gobierno de las provincias, el análisis de los organigramas de los gobiernos provinciales muestra una gran diversidad entre ellos. La cantidad y denominación de estos espacios de gobierno no es homogénea y el sector educación se encuentra solo o con el área de cultura o ciencia y tecnología.

Cuadro 2 - Estructura general de gobierno de las provincias Cantidad de Ministerios y Secretarías - 2009			
Provincia	Cantidad ministerios	Cant. de Secretarías sustantivas	Secretarías administrativas y otros
Buenos Aires	10 (+ Dirección de Escuelas)	4	Sec. Gral. De Gobernación
Catamarca	6 (+ Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología)	7	Sec. de Gabinete Sec. Gral. de la Gobern. Sec. Privada de la Gobern. Asesoría Gral del Gob. Fiscalía de Estado
Chaco	5 (+ Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología)	Sin info	Sec. Gral de la Gobernac.
Chubut	7 (+ Ministerio de Educación)	6	Sin Info
CABA	8 (+ Ministerio de Educación)	1	Secr. Legal y Técnica Secretaría General Instituto de la Vivienda Consejo de los Niños, Niñas y Adolescentes
Córdoba	9 (+ Ministerio de Educación)	6	Fiscalía de Estado
Corrientes	5 (+ Ministerio de Educación y Cultura)	1	Sec. Gral de Gobernac. Fiscalía de Estado Tribunal de Cuentas
Entre Ríos	2 (+ Ministerio de Gobierno, Justicia, Educación, Obras y Servicios Públicos)	1	Coordinac. Gral de la Gobernación
Formosa	7 (+ Ministerio de Cultura y Educación)	2	Escribanía Mayor de Gob. Asesoría Letrada Ases. en Derecho Público Subs. de Asunt. Gremiales Secretaría Privada
Jujuy	6 (+ Ministerio de Educación)	Sin info	Sin Info
La Pampa	5 (+ Ministerio de Cultura y Educación)	4	Fiscalía de Estado Asesoría Letrada Asesoría Poder Ejecutivo Tribunal de Cuentas
La Rioja	5 (+ Ministerio de Educación)	3	Consejo de la Magistratura
Mendoza	7 (+ Dirección General de Escuelas)	4	Sec. Gral. De Gobernación
Misiones	10 (+ Ministerio de Cultura y Educación)	Sin info	Sin info
Neuquén	5 (+ Ministerio de Gobierno, Educación y Cultura)	3	Sec de Control de Gestión

Provincia	Cantidad ministerios	Cant. de Secretarías sustantivas	Secretarías administrativas y otros
Rio Negro	5 (+ Ministerio de Educación)	Sin info	Secretaría. General de Gobernación
Salta	11 (+ Ministerio de Educación)	Sin info	Sindicat. Gral de la Prov. Fiscalía de Estado Agen. de Promoc de la Prov. de Salta
San Juan	6 (+ Ministerio de Educación)	2	Secr. Gral de la Gobernación
San Luis	11 (+ Ministerio de Educación)	Sin info	Sec Gral, Legal y Técnica Fiscal de Estado
Santa Cruz	5 (+ Consejo Provincial de Educación)	Sin info	Sin info
Sant Fe	11 (+ Ministerio de Educación)	1	Fiscal de Estado Tribunal de Cuentas
Santiago del Estero	6 (+ Ministerio de Educación)	2	Sec. Gral. de Gobernación
Tierra del Fuego	6 (+ Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología)	3	Secretaría General Secr. Legal y Técnica Secr. de Represent. Ofic. del Gob. en Buenos Aires
Tucumán	7 (+ Ministerio de Educación)	10	Fiscalía de Estado Represent. Ofic. de la Prov. en Cap. Fed.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009); Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Agüerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.

Las provincias oscilan entre un máximo de 12 ministerios hasta un mínimo de 3 sin que esto muestre una relación directa con su tamaño, que podría hacer referencia a complejidades en la gestión, sobre todo de las áreas que ofrecen servicios, como puede ser educación o salud. Entre las que tienen más ministerios hay provincias grandes (Buenos Aires, 11; Santa Fe, 12) pero también otras que no lo son (Salta y San Luis con 12 y Misiones con 11). Otro modo de dar cuenta de esta profusión es complementar la cantidad de ministerios con la diversificación de Secretarías de Estado dependientes de la gobernación. Tal es el caso de Córdoba con 9 ministerios y 6 secretarías; de Tucumán con 7 ministerios y 10 secretarías, de Catamarca con 7 ministerios y 7 secretarías, y de Chubut con siete 7 ministerios y 5 secretarías. En el otro extremo se destaca Entre Ríos que solo cuenta con tres ministerios y solo una secretaría de estado.

Cuadro 3 - Conducción central de la educación en las provincias argentinas

Áreas de gobierno incluidas en la denominación del órgano máximo de gobierno educativo - 2009

Provincia	Educación	Cultura	Ciencia y Tecnología	Otras
B. Aires	X	(D Gral de Esc)	X	
Catamarca	X		X	
Chaco	X	X	X	
Chubut	X			
CABA	X			
Córdoba	X			
Corrientes	X	X		
Entre Ríos	X (Consejo)			Mº Gobierno, Justicia y Obras Públicas
Formosa	X	X		
Jujuy	X			
La Pampa	X	X		
La Rioja	X		X	
Mendoza	X (D Gral de Esc)			
Misiones	X	X		
Neuquén	X (Consejo)			Mº de Gobierno
Rio Negro	X			(Es Consejo pero se denomina Ministerio)
Salta	X			
San Juan	X			
San Luis	X			
Santa Cruz	X (Consejo)			
Santa Fe	X			
Santiago del Estero	X			
Tierra del Fuego	X	X	X	
Tucumán	X			

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.

Una mirada complementaria tiene que ver con las áreas de gobierno con las cuales se incluye el sector educación. En este aspecto es de resaltar que, según lo que se expresa en los organigramas provinciales, se ha recorrido un largo camino desde la indiferenciación del sector en los albores de la organización del Estado argentino hasta la actualidad en que la educación ha ganado su autonomía de gestión en la mayor parte de las provincias argentinas. En 15 de los 24 estados provinciales el ministerio del ramo sólo tiene competencia sobre este sector lo que permite su focalización en los problemas específicos y en la gestión educativa. Seis provincias acompañan la educación con el sector cultura y cuatro con el área de ciencia y tecnología.

La organización interna de los ministerios/consejos provinciales es asimismo muy heterogénea, como se describe en el punto siguiente de este análisis.

2. La organización interna del gobierno del sistema educativo. ¿Estructura jerárquica o estructura en red?

La dimensión organizacional de la educación puede constituirse en condición de posibilidad de su gobierno. Las estructuras organizativas de conducción del gobierno, y también las del gobierno educativo, se han constituido históricamente sobre modelos clásicos y han tenido mucha dificultad para adoptar nuevas formas organizativas. Para lograr los fines buscados, las instancias de gobierno, tanto las centrales cuanto las más descentralizadas, deben estar adecuadamente organizadas y asimismo deben poder adaptarse a los procesos de cambio ineludibles para el desarrollo de la función social de la educación. Las nuevas necesidades y demandas sociales y los escenarios que se plantean a nivel local, regional y mundial requieren estrategias diferentes a las tradicionales así como estructuras más flexibles (Aguerrondo, 2002:9 -14).

Los cambios generados por la transferencia de los servicios escolares así como los nuevos requerimientos educativos de la población han determinado la necesidad de adaptaciones de las estructuras jerárquicas de gobierno del sistema educativo por lo que se han implementado diversas medidas para su transformación a partir de los objetivos definidos en la política educativa nacional y provincial, especialmente los referidos a la mejora de la calidad y equidad educativa y las estrategias para su logro. Es por ello importante analizar el alcance de estas modificaciones en la actualidad.

En este punto se describen los objetivos (misiones y funciones) propios de los organismos de gobierno de la educación argentina, las características organizativas de sus formas de gobierno y los cambios que se han producido en la estructura con el fin de adecuarla a las nuevas demandas de gestión surgidas a partir de la sanción de las leyes 24.195 (1993) y 26.206 (2007).

2.1. Objetivos (misiones y funciones) de la conducción del sistema educativo

Toda organización trata de satisfacer necesidades y demandas sociales que le dan sentido y la legitiman. Las organizaciones del sistema educativo no están al margen de esta lógica. Debido a la expansión y diferenciación de los sistemas escolares los objetivos de estas organizaciones son hoy múltiples y complejos.

Para comprenderlos se suelen utilizar distintas clasificaciones que permiten desentrañar el para qué de su existencia y su lógica de acción. Guiot (1985) siguiendo a Perrow (1972) diferencia entre objetivos oficiales y objetivos operativos de una organización. Los primeros son aquellos que cumplen la función de integración y flexibilidad, los que dan el sentido mismo a la organización y se establecen de manera general en los documentos oficiales. Serían aquellos incluidos explícitamente en las declaraciones de misiones y funciones que tienen las instancias centrales de conducción educativa, así como también el resto de organizaciones del sistema. Para facilitar la comprensión se ha denominado a estos objetivos fundamentales. Por otra parte están los objetivos a través de los cuales se operativizan los objetivos fundamentales, son aquellos que establecen prioridades, actúan sobre la toma de decisiones y reflejan la configuración estructural organizativa.

Estos objetivos dicen qué se va a hacer (la producción de la organización), cuales serán las cualidades que definan los bienes y servicios (las características de los productos) y cómo se va a hacer (funcionamiento de la organización). Estos son los objetivos operativos. En este punto se consideran fundamentalmente los de funcionamiento dada su repercusión en el modelo de gestión y la configuración estructural adoptada y se han denominado objetivos instrumentales ya que tienen por objeto permitir alcanzar objetivos oficiales precisando mecanismos de trabajo para su logro.

De acuerdo con la normativa que rige en las provincias⁷ las instancias de conducción central de los sistemas provinciales tienen por objeto formular, implementar y evaluar la política educativa provincial y coordinarla con la política nacional. Los siguientes pueden ser considerados objetivos fundamentales de la mayoría las políticas implementadas por los gobiernos provinciales:

1. Resguardar el derecho de aprender.

Todas las instancias de conducción educativa se proponen: garantizar el acceso a la educación, la permanencia y el egreso, desarrollando mecanismos que aseguren condiciones de equidad en los distintos niveles y modalidades de enseñanza; promover la consecución de la obligatoriedad escolar, suministrando, garantizando y supervisando instancias y condiciones institucionales, psico-pedagógicas y de promoción de derechos de acuerdo con los requerimientos de cada ámbito de desarrollo de la educación; como así también, fortalecer procesos de formación que tengan como principio la educación continua.

2. Asegurar la calidad educativa.

Se busca garantizar, desde el Estado, que se brinden aprendizajes significativos y relevantes en los distintos niveles y modalidades educativas. Para ello se persigue el desarrollo y aplicación de saberes científico-tecnológicos actualizados y pertinentes; promover la evaluación permanente de la calidad educativa; e impulsar innovaciones educativas teniendo en cuenta las necesidades de actualización, adecuación y mejoramiento emergentes de las exigencias temporales, sociales y culturales.

3. Garantizar el derecho de enseñar.

Todos los gobiernos provinciales se plantean este objetivo y proponen, vinculado con ello, afianzar y profundizar el proceso de renovación pedagógica de la formación docente, atestiguar la acreditación de capacidades laborales, como así también garantizar a los trabajadores que se desempeñan en el sistema educativo provincial condiciones dignas de trabajo y promover el desarrollo profesional a través de capacitación permanente.

4. Cimentar la identidad provincial como parte de la identidad nacional, en el marco de requerimientos de desarrollo.

Desde las instancias provinciales de conducción educativa se intenta propi-

⁷ Constituciones, leyes provinciales de educación y de ministerios, decretos por los que se aprueban las estructuras organizativas de cada gobierno provincial. Ver en el apartado bibliográfico el listado de leyes vigentes en cada provincia que se han recopilado y utilizado en este trabajo.

ciar la construcción y defensa de su identidad, como parte de la identidad nacional, estimulando valores que los identifiquen e integren como comunidad y promoviendo a su vez la valoración de la inter-culturalidad, propiciando la búsqueda del desarrollo local y regional.

5. Impulsar la formación integral de la persona y el compromiso del ciudadano.

En general se plantea promover una educación integral que conforme ciudadanos a partir del desarrollo de todas las dimensiones de la persona para el pleno ejercicio de derechos y la integración social; como así también propiciar el compromiso social y la participación de la comunidad en el desarrollo de las distintas acciones educativas.

Consecuentemente con estos propósitos, los siguientes son objetivos instrumentales de las instancias de conducción de los sistemas provinciales de educación:

- Elaborar, implementar y controlar la gestión de los planes, programas y proyectos necesarios para la materialización de la política educativa.
- Disponer y administrar los recursos normativos, de información, materiales y humanos necesarios para la implementación de la política educativa de manera efectiva.

2.2. Estructuración de las instancias centrales del gobierno educativo en la Provincias y la CABA

Con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales las distintas provincias formalizan ciertos principios de gestión y adoptan alguna forma de diferenciación e integración del trabajo, es decir cuentan con un modelo de gestión y una estructura organizativa.

En el campo de la gestión pública se han diferenciado en general en las últimas décadas dos modelos contrapuestos y se ha abogado por el cambio de un paradigma a otro: de un modelo de gestión burocrático, por procesos, a un modelo renovado, también denominado orgánico o por resultados⁸. Se trata del paso de un modelo que centra su atención en el cumplimiento de normas y procedimientos a otro que centra su atención en el logro de fines de las organizaciones. En éste adquieren mayor relevancia cuestiones técnicas operativas que dan cuenta de la estructura y la dinámica de las organizaciones en la vida cotidiana y de su relación con el entorno.

⁸ Una forma especial de este modelo es el llamado Nueva Gestión Pública (NGP).

Cuadro 4 - Modelos de Gestión Pública - 2009		
	Modelo Burocrático	Modelo OrgánicoGrupo 3
Misión	Aplicación de legislación (seguridad jurídica)	Prestación de servicios (satisfacción de necesidades y demandas)
Sujeto Interlocutor	Administrado	Ciudadano/usuario
Forma Organizativa	Estructura jerárquica	Estructura orgánica - Unidades de servicios y de control
Métodos de trabajo internos	Funciones/ Procedimientos administrativos	Gestión por procesos finalistas basada en actividades
Cultura Organizacional	Racionalidad Instrumental División de tareas Control y autoridad	Autonomía Responsabilidad Control Evaluación y Rendición de Cuentas
Fuente: Adaptado de Boix, C. (1994) Hacia una Administración Pública eficaz. En: Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas. N° 1. INAP. Madrid.		

El modelo burocrático se asocia con estructuras organizativas donde existe división y especialización del trabajo, gran departamentalización, alta formalización y líneas jerárquicas de mando y comunicación que se impondrían en relación con las relaciones horizontales, estructuras organizativas de tipo simple, burocrática, divisional⁹, y en menor medida, burocrática profesional en la clasificación clásica de Mintzberg (1984)⁹. El segundo modelo se vincula más con formas orgánicas de estructura, que poseen menor centralización y formalización, lo cual les permite una mayor adaptación al entorno tales como los tipos de estructuras innovadoras o adhocrática y misionera de la clasificación posterior de Mintzberg (1991)¹⁰.

Estos modelos antagónicos pueden también vincularse con los tipos propuestos por Aguerrondo (2002). En su trabajo se plantea que existen dos modalidades de organización en las instancias centrales de conducción educativa: la estructura jerárquica y la estructura sistémica. La lógica de la estructura burocrática jerárquica fue tradicionalmente adoptada por los ministerios de educación en Latinoamérica, siguiendo la tradición del derecho napoleónico. La organización

⁹ La estructura simple se caracteriza por poca especialización funcional, poca formalización, bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control y la autoridad centralizada en una o pocas personas. La estructura burocrática se basa en especialización funcional, la estandarización, todos los procesos se encuentran formalizados, las tareas se agrupan en departamentos funcionales, la toma de decisiones sigue la cadena de mando y la autoridad está centralizada. En la burocracia profesional existe un impulso por dar mayor autonomía en función de la profesionalización de los puestos de trabajo. Existe alta especialización, con alta preparación y capacitación de quienes ocupan un puesto de trabajo, pero menor formalización de las tareas. La estandarización se realiza a través de la formación. En la estructura divisional los puestos están especializados, existe alta formalización y se estandariza fundamentalmente en función a resultados, existe una descentralización vertical limitada. El poder se traslada a diversas divisiones que integran la organización, cada una de las cuales posee su estructura.

¹⁰ La estructura adhocrática se caracteriza por poca especialización funcional, poca formalización, alta preparación de quienes van a ocupar un puesto de trabajo, con descentralización selectiva. Es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua de diversos expertos que trabajan en conjunto, por ejemplo en un proyecto. Este tipo de estructura también es denominada como innovadora. La estructura misionera es aquella dominada por su ideología, donde existe poca especialización funcional, una división del trabajo difusa, gran adoctrinamiento y total descentralización. La estandarización se efectúa a través de las normas, sus miembros comparten los valores y creencias con que actúa la organización.

sistémica se ha perfilado en ministerios tradicionalmente más descentralizados. En ella se observan tres componentes: uno ejecutivo, uno de asistencia y otro de control. Al igual que en el modelo tradicional, en el sistémico existe una línea de relaciones jerárquicas ejecutivas que incluyen las instancias llamadas de gobierno, profesional, administrativa y la operativa. Con esta línea central jerárquica coexisten dos componentes, uno de asistencia, consistente en ayudas que la estructura central presta a las instancias operativas para garantizar la descentralización equitativa a la vez que la innovación en función de la mejora de la calidad educativa; y otro componente de control generalmente consistente en sistemas de aseguramiento de la calidad como exámenes nacionales, certificación de profesores y acreditación institucional.

El salto de un paradigma a otro implicaría una modificación en la lógica de funcionamiento de las organizaciones públicas en el que convergería una serie de variables tanto internas (la estructura organizacional, la cultura organizacional, las competencias del personal que se desempeña en su seno y sus formas de relación) como externas, es decir, reformas que modifiquen al Estado en sí y su relación con el ambiente en que se inserta, con la sociedad en general y con las distintas entidades nacionales e internacionales con que tiene interrelación (Kliksberg, 1984).

Estas reformas han intentado llevarse a cabo en distintas administraciones públicas en el mundo en los últimos tiempos y se las ha clasificado como reformas de primera generación, dirigidas fundamentalmente a cuestiones de delimitación de las competencias del Estado o también de los modelos de financiamiento, destinadas a modificar en términos generales el modelo de gestión a través de, entre otras medidas, la reforma del aparato público administrativo, la privatización y descentralización de servicios públicos; y de segunda generación, que han abordado especialmente problemas vinculados con el modelo de gestión y la calidad de la prestación de los servicios específicos (Ozslak, 1999a; Ozslak, 1999b; Franco, 2002). Naim (1999) advierte en relación con las reformas efectuadas que en general han perseguido el objetivo de lograr un mayor desarrollo, demostrando que la receta para alcanzar la prosperidad combina muchos ingredientes complejos y que es más difícil de lograr de lo que se esperaba, pero que al finalizar la década de los '90 habría existido consenso en función de las áreas de acción sobre las que se necesita avanzar. Estas áreas, que agrupa en cinco categorías generales, serían la estabilidad económica internacional, la inversión, las instituciones públicas, la desigualdad y la ideología.

Siguiendo a Cassasus (2000), quien ha trabajado estas problemáticas en América Latina identificando tensiones de la gestión educativa, se habrían manifestado: una divergencia de objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala; problemas vinculados con la cuestión de la rendición de cuentas (accountability) social enmarcados en el proceso de descentralización y la asunción de responsabilidades por los resultados; el desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa; y la falta de investigación adecuada sobre la factibilidad de los modelos de gestión, sus ventajas y desventajas en función de los contextos y los objetivos educativos o sus necesidades de adaptación.

En el sector educativo argentino, en términos de las estructuras organiza-

tivas de la conducción educativa, el principal movimiento se materializó como consecuencia del proceso de finalización de la descentralización de los servicios (Ley de Transferencia, 1991) cuya gestión pasó del ámbito nacional al provincial. Este cambio estuvo acompañado por una modificación propiciada en los modelos de gestión y evaluación educativa y en los contenidos curriculares y procesos pedagógicos para una mejora de la calidad educativa (Ley Federal de Educación, 1993). En general, parecieran haberse presentado en las provincias distintos problemas relacionados con los intereses, prioridades y lógicas de acción de los actores involucrados (directivos y funcionarios de la administración del sistema educativo y actores al nivel de las instituciones escolares) por lo que los cambios antedichos tuvieron distinto grado de institucionalización.

Los distintos modelos de gestión implican modalidades distintas de cómo se estructuran las relaciones entre los objetivos organizacionales y los recursos para el logro de los fines (Hintze, 2003). La modalidad más generalizada es la llamada *de gestión operativa* en la que la organización del trabajo se basa en la asignación de recursos para el mantenimiento de una determinada capacidad instalada de producción de resultados sistemáticos y rutinarios. La estructura organizativa que acompaña esta modalidad es de tipo jerárquica y vertical, con división en áreas de responsabilidad a las que se asignan presupuestos específicos para su operación. La asignación de las responsabilidades a los diversos puestos de trabajo puede hacerse mediante asignaciones de tareas. Los puestos similares pueden agruparse en categorías tales como cargos (por ejemplo "secretaria", "jefe de contabilidad" "supervisor", etc.).

Esta modalidad de trabajo operativa es la más frecuente cuando se requiere que la producción de resultados sea más o menos constante y regular. Ejemplos típicos de organización del trabajo en que predomina la modalidad operativa son las áreas que cumplen las funciones administrativo-contables, de gestión de personal, etc. Esta modalidad está vinculada con el modelo de gestión por procesos o burocrático.

Una segunda modalidad de trabajo es la gestión por proyectos que se caracteriza por la organización del trabajo basada en la asignación de recursos a resultados específicos que están acotados en el tiempo. En ésta la identificación de los recursos se realiza en función de las actividades que se estimen necesarias para el logro de los resultados. A diferencia de la modalidad operativa, en general no pueden identificarse puestos y cargos en el modelo organizativo, sino roles (los cuales pueden ser relativamente constantes) y asignación de actividades (las cuales son normalmente específicas y variables). Son ejemplos de roles los de "jefe de proyecto", "coordinador de subproyecto", "experto en...", "analista de...", etc.

Las relaciones de trabajo en estas organizaciones (o las áreas de éstas que funcionen bajo esta modalidad) tienden a no ser jerárquicas en el sentido tradicional. Los responsables de actividades pueden depender, para actividades diferentes, de más de un coordinador al mismo tiempo y desempeñar más de un rol al mismo tiempo. Esta se vincula más con un modelo de gestión orgánico o por resultados al igual que la siguiente modalidad: la gestión por programas.

La gestión por programas se basa en la asignación de recursos a resultados específicos y determinados, no necesariamente acotados en el tiempo, sino que pueden mantenerse o incrementarse mientras persista la necesidad que les dio

lugar. Un programa, en este sentido, es como un proyecto cuya organización en vez de “desarmarse” cuando logra su objetivo permanece funcionando, repitiendo el logro de sus resultados mientras sea necesario. Si bien en este sentido la modalidad de trabajo por programa se parece a la operativa, la asignación de recursos no se hace en función del mantenimiento de una determinada capacidad de producción o capacidad instalada, como en aquélla, sino en la medida en que la secuencia de resultados a producir lo va requiriendo, como en la modalidad por proyectos.

Generalmente esta modalidad de trabajo requiere de especiales herramientas de funcionamiento y de asignación de recursos tales como presupuestos por programa, diferenciación entre la asignación de recursos propios del programa e imputación de recursos de otras áreas u organizaciones, etc. Una característica esencial de la modalidad de trabajo por programa es su posibilidad de logro de resultados mediante la articulación de actividades de áreas diferentes de una o más organizaciones.

El análisis de la organización de las estructuras centrales del gobierno de la educación en las provincias argentinas muestra indicios que permiten reconocer la existencia de alguno de los aspectos anteriormente citados del modelo renovado de gestión. Uno de los componentes más característicos de la gestión por resultados se ha detectado en la mayoría de las provincias. Se trata de la modalidad de trabajo por programas y proyectos, que convive actualmente con formas más tradicionales de trabajo. Sin embargo, en la práctica de las administraciones educativas provinciales no se percibe claramente una diferencia entre lo que se denomina programa y lo que llaman proyecto. El ámbito de diferencia (cantidad de escuelas, presupuesto) no presenta regularidades, como tampoco los plazos que abarcan o el tipo de meta establecida.

Las modalidades de gestión por programas y proyectos aparecieron con anterioridad a la reforma educativa, pero adquirieron desarrollo e importancia en el marco de ese proceso. Diversos autores, entre los cuales destacamos a Martínez Nogueira (2002), han alertado sobre el riesgo de estos modelos en el sentido de que desarrollan una suerte de administración pública paralela que muchas veces no lleva a la construcción de capacidades institucionales. Este autor señala que la constitución de unidades ejecutoras de proyectos, sobre todo de aquellos que cuentan con financiamiento internacional, habría planteado problemas operativos que ponen de manifiesto la complejidad de instalar estos modelos y la necesidad de acompañarlos con perspectivas que conlleven acciones efectivas y sustentables. Entre algunos aspectos que considera se debería contar con análisis de viabilidad administrativa, social y política de estos proyectos desde la etapa de diseño, indagando sobre las capacidades institucionales, la cultura existente y el contexto de aplicación en general, y trabajar sobre estas cuestiones simultáneamente para modificar el modelo y superar las debilidades de la gestión con la inversión de los recursos necesarios.

Esta situación no es particular de la Argentina. Una reflexión sobre la experiencia chilena exhibe cómo entre 1990 y 1997 coexistieron sin una integración apropiada una estructura formal con personal de carrera conjuntamente con equipos nuevos de origen externo, con competencias adecuadas para la administración educativa, que se desempeñaban en los programas implementados para el mejoramiento educativo. Aunque a partir de 1998 se trabaja en la articulación de estos “dos ministerios de facto”, hasta el presente no se ha logrado superar plenamente

te este inconveniente (Núñez y Weinstein, 2008, 41)".

La modalidad de gestión por proyectos/programas se ha desarrollado también en Argentina tanto a nivel nacional como provincial. Durante la década del '90 se instaló una cantidad de programas y proyectos a partir del financiamiento nacional, provincial e internacional. En algunos casos esta modalidad ha logrado institucionalizarse en la forma de organización de las instancias de conducción central.

Como resultante de ello, es posible afirmar que la gran mayoría de las estructuras organizativas provinciales responden a un modelo con muchas características de modelo tradicional burocrático o maquinal (Aguerrondo, 2002; Mintzberg, 1984, 1991), tales como la importancia de la división de tareas, la división departamental, la formalización y la centralización, aunque dentro de ella se han generado espacios para algunos temas que son conducidos con la modalidad de gestión por programas y proyectos. En algunos casos son experiencias aisladas y en otros son jerarquizados e institucionalizados, lo cual indicaría una tendencia a la constitución de estructuras mixtas (o híbridas) que, sosteniendo el marco general de la estructura vertical y jerárquica, han logrado introducir alguna característica de un modelo más innovador o adhocrático.

Inexistencia de pautas comunes de organización

El análisis de los organigramas provinciales referidos a la instancia central de la conducción educativa (Ministerio, Dirección de Escuelas, Consejo Provincial o General de Educación) muestra una gran diversidad que evidencia la inexistencia de criterios comunes entre las provincias.

Un primer aspecto tiene que ver con la cantidad de instancias incluidas. En los 24 casos analizados se encuentran estructuras muy profusas y otras más escasas sin que pueda reconocerse una lógica de sustentación que explique esta situación. De acuerdo con lo planteado en modelos teóricos que relacionan estructura y factores de contingencia con el contexto organizacional, una hipótesis podría ser que el tamaño de la estructura depende de la dimensión y complejidad del sistema educativo a gestionar. Observando casos extremos, se destaca por un lado la Provincia de Buenos Aires que cuenta con uno de los sistemas educativos más grandes del país (en términos de la cantidad de alumnos/as, establecimientos educativos y cargos docentes¹²) y posee una de las estructuras más diversificadas; mientras que Tierra del Fuego, que posee el sistema educativo más pequeño en término de alumnos/as, establecimientos y cargos, cuenta con una estructura más pequeña y menos diversificada que la de Buenos Aires. Sin embargo, si se compara esta última con otras provincias que poseen sistemas educativos pequeños similares (Santa Cruz o

¹² El Ministerio de Educación de Chile ha tratado de emplear y organizar nuevas capacidades para el mejoramiento de la gestión desde 1990 y para ello ha integrado saberes, competencias y estilos de trabajo tomados del entorno organizacional, entre otras estrategias. En un principio, se diseñaron e implementaron un conjunto de programas focalizados de intervención directa, que buscaron asistir en aspectos pedagógicos y de gestión a las organizaciones educativas introduciendo una nueva forma de relación con el Ministerio, apoyándose en el aparato existente de supervisión técnico-pedagógica. En 1991 se constituyó una Unidad de Coordinación y Ejecución que se ubicó fuera de la estructura formal del Ministerio pero que debió trabajar en estrecha cooperación con diversas unidades organizativas. La práctica demostró las ventajas de la modalidad de trabajo por programas, que al relacionarse con las estructuras preexistentes les introdujeron innovación, a través de nuevos contenidos y características de cultura de gestión renovadora. Las nuevas unidades fueron absorbiéndose y con ello pareció haberse institucionalizando la transformación de la estructura. No obstante, los programas nunca llegaron a consolidarse como un proceso de modernización organizativa extendida por las fuertes limitaciones derivadas de la escala, la normativa y los recursos económicos que demandaría este cambio. De tal manera que ambas lógicas de gestión parecieran convivir hasta la actualidad (Núñez y Weinstein, 2008, pp. 42-44).

¹³ Ver datos en Anuario Estadístico 2007. DINIECE. Ministerio de Educación de la Nación.

La Pampa) Tierra del Fuego tiene una estructura mucho más amplia, lo que permite suponer que existen otras variables que explican la constitución de una estructura como por ejemplo, la distribución de poder existente, la cultura organizacional, etc. Asimismo, si tomamos un caso intermedio, una provincia que estructura muy achatada es San Juan y su sistema educativo tiene una mediana dimensión.

Lógica de la organización de la estructura

Un segundo tema se relaciona con el tipo de organizaciones que integran estas estructuras. Las instancias de conducción central de los sistemas educativos provinciales están integradas por unidades organizativas que pueden ser categorizadas, en general, como secretarías, subsecretarías, direcciones y departamentos. Más allá de las distintas denominaciones que se adopten, en todos los casos existen unidades de nivel estratégico, táctico y operativo que componen la línea jerárquica de la organización y algunas unidades de apoyo o asesoramiento.

A nivel táctico estratégico, los puestos de trabajo se agrupan, en la mayoría de los casos, en unidades organizativas que se denominan Direcciones Generales¹³ (CABA, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Río Negro, Salta, Santiago del Estero). En un caso este tipo de unidad parece ser reemplazada por direcciones provinciales (Catamarca). De estas unidades suelen depender las direcciones simples o los departamentos. Sin embargo en cinco provincias (Buenos Aires, Neuquén, Santa Cruz, Santa Fe y Tierra del Fuego) existen tanto direcciones provinciales como direcciones generales. Las direcciones provinciales tienen mayor importancia relativa que las direcciones generales en función de sus responsabilidades y tareas, tal como se desprende de las respectivas normativas de misión y funciones. Los casos de San Juan y Tucumán no cuentan con direcciones generales ni provinciales, la primera tiene una estructura con pocos niveles jerárquicos, mientras que la segunda utiliza las categorías de direcciones simples y subdirecciones.

La lógica de organización de las estructuras organizativas suele responder a los niveles educativos y modalidades que constituyen el sistema educativo de acuerdo con el marco normativo vigente en cada provincia, lo que marca el énfasis en los procesos de administración del sistema.¹⁴ En estos casos las Direcciones toman el nombre del nivel al que atienden (Dirección de Primaria, Dirección de Secundaria). En algunas provincias se han incluido además en la línea unidades organizativas que responden a temáticas sustantivas transversales a todos los niveles vinculadas, por ejemplo, con la gestión curricular, el estudio de alternativas pedagógicas, la utilización de herramientas didácticas innovadoras (i.e., las Direcciones de Psicología Comunitaria y Pedagogía Social, de Alternativas Pedagógicas, de Producción de Contenidos, la Subdirección de Contenidos Digitales de la Provincia de Buenos Aires, la Dirección de Recursos Tecnológicos de Chubut, el Sistema Provincial de Teleducación y Desarrollo de Misiones). Se aprecia que en estos casos aparece tímidamente, en simultáneo con la lógica de la gestión administrativa, otra más novedosa de conducción pedagógica. Sin embargo, es de notar que estos casos más que

¹³ Cabe aclarar que el término Dirección General con la especificación correspondiente "de Escuelas", en los casos de Buenos Aires, Entre Ríos y Mendoza, se utiliza también para la unidad máxima de la estructura organizativa semejante a Ministerio o Secretaría de Educación. Estas provincias cuentan, asimismo, con unidades de nivel intermedio a las que denominan direcciones generales.

¹⁴ En el siguiente acápite se analiza la adecuación de estas estructuras, en los distintos casos, a la organización que establece el marco normativo nacional vigente.

las reglas son la excepción ya que la necesidad de énfasis en lo pedagógico no ha dado lugar aún en los ministerios a nuevas unidades organizativas y estas nuevas temáticas han sido absorbidas tradicionalmente por las áreas de planeamiento (por ejemplo, la Dirección General de Programación y Nuevas Tecnologías que depende de la Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas en Río Negro).

Un modo de jerarquizar aspectos que se intentan fortalecer es organizar una unidad de apoyo con dependencia directa de la máxima unidad organizativa con mayor autonomía relativa. Estas se ocupan de apuntalar funciones clásicas de las instancias de conducción central educativa o de aspectos educativos considerados prioritarios (ejemplos en esta línea son el caso del Servicio Educativo de Prevención y Apoyo en Corrientes o el Consejo Consultivo de Formación Técnica en Santiago del Estero). También en la CABA, la Escuela de Capacitación- Centro de Pedagogía de Anticipación, que brinda cursos, talleres y realiza encuentros para la capacitación docente, dependiente hasta hace poco de la Unidad Ministerial y depende actualmente en la última reforma del área de planeamiento aunque sigue siendo una unidad fuera de nivel. En algunos casos aparecen también con el nombre de Unidades instancias organizativas que tienen por función fundamental el control de normas y procedimientos como las denominadas Unidades de Auditoría Interna (por ejemplo en los casos de CABA, Provincia de Buenos Aires, Salta y Tucumán)¹⁵.

Entre las diversas unidades creadas, a nivel de línea o como unidades de apoyo, están por ejemplo la Unidad de Apoyo al Proyecto Escuelas de la CABA (que tiene por objeto apoyar a las unidades educativas de forma tal de crear un nuevo canal de comunicación, brindarles asesoramiento en diversas temáticas y asistencia), las Direcciones de Coordinación de Gestión Descentralizada, de Fondos Descentralizados y de Nuevas Tecnologías de la Información en la Provincia de Buenos Aires, la Dirección de Participación de la Comunidad en Córdoba, la Dirección de Sistemas de Información Estratégica en Corrientes, la Coordinación General de Tecnologías de la Comunicación y la Información en Entre Ríos, la Unidad Coordinadora de Tecnologías de la Información en Mendoza. Es interesante advertir en relación con las áreas que tienen funciones de generación y aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, éstas parecen vincularse tanto con la gestión pedagógica como con la gestión administrativa.

Los programas y proyectos

En cuanto al trabajo por programas y proyectos¹⁶, cabe destacar que parece haberse encontrado una forma no conflictiva de integrarlos al funcionamiento normal de la estructura ya que la gestión y coordinación de estos depende de unidades organizativas de la línea jerárquica tradicional: estos programas y proyectos generalmente dependen de subsecretarías, direcciones de nivel, o áreas de planeamiento que se ubican a nivel táctico-estratégico. En algunos casos se han establecido unidades específicas en la línea: direcciones llamadas de planes, programas y/o proyectos, mientras que en otros casos existen unidades fuera de nivel como coordinaciones de programas o comisiones ad hoc para tal fin.

¹⁵ Estas unidades se podrían considerar de tecno-estructura en términos de Mintzberg y, en tanto tienen funciones vinculadas con la normalización de los procedimientos, dan cuenta de aspectos burocráticos de las organizaciones.

¹⁶ En la realidad de la gestión educativa no existe diferencia sustantiva entre programas y proyectos por lo que de acá en más en este trabajo se hará referencia a ellos como sinónimos.

Cuadro 5 - Conducción central de la educación en las provincias argentinas
Dependencias que gestionan y coordinan Programas y Proyectos- 2009

Provincia	Dependencias
Buenos Aires	Existen tres dependencias que coordinan y gestionan los programas y proyectos: la Dirección de Política Socio Educativa, Dirección Provincial de Planeamiento y la Unidad Ejecutora Provincial.
Catamarca	Hay Proyectos dentro de cada Dirección de Nivel.
Corrientes	Dirección de Planes, Programas y Proyectos Especiales.
Córdoba	Dos áreas tendrían a cargo esta tarea: la Dirección General de Programas Especiales e Interjurisdiccionalidad dentro de la Secretaría de Relaciones Institucionales y la Dirección de Planeamiento e Información Educativa de la Subsecretaría de Promoción de la Igualdad y Calidad dentro de la Secretaría de Educación.
Entre Ríos	Dirección de Planeamiento Educativo.
Formosa	Dirección General de Programas y Proyectos Especiales.
Jujuy	Coordinación de Proyectos dentro de la Secretaría de Planeamiento.
La Pampa	Subsecretaría de Coordinación.
La Rioja	Unidad Operativa de Planes y Proyectos Provinciales, dependiente de la Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa, fundamentalmente orientada a coordinar los proyectos de capacitación docente.
Mendoza	Unidad coordinadora de Programas y Proyectos que depende del área administrativa. No obstante, la coordinación sustantiva de los programas se haría desde distintas unidades organizativas, entre ellas las direcciones de nivel y de Planeamiento y Evaluación Educativa.
Misiones	Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos, canaliza los recursos de diversos programas nacionales, del área de planeamiento se coordinan algunos programas.
Río Negro	Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas
Salta	Unidad de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos Especiales. Desde la Subsecretaría de Planeamiento se coordinarían algunos programas.
San Juan	Ejecutora de Programas de Inversión Educativa limitada a la coordinación de algunos programas de Inversión en infraestructura.
Santa Fe	Provincia en transición. Los programas dependen en su mayoría de la Dirección Provincial de Proyectos Especiales pero es factible que la coordinación de algunos programas pase al área de planeamiento.
Santiago del Estero	Dirección de Políticas Socio-educativas dependiente de la Subsecretaría de Educación.
Tierra del Fuego	Desde tres ámbitos se coordinarían los programas: la Subsecretaría de Administración y Control de Gestión y la Coordinación de Programas Nacionales dependiente de la Dirección de Desarrollo Profesional Docente.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguerro, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.

La generación y organización de espacios de gestión por programas parece haber adquirido una estructura más estable desde sus inicios en la segunda mitad de los '80 y la década de los '90. En pocos casos subsisten modelos organizativos originales en que los programas están dispersos dentro de la estructura dependiendo de varias unidades organizativas lo cual no permite a la instancia central de conducción un control adecuado de la implementación de esta modalidad de gestión (por ejemplo en los casos de Tucumán, Neuquén). Un caso excepcional parece ser el de la Provincia de San Luis que ha organizado toda su estructura en función de programas, subprogramas y proyectos aún cuando pese al cambio de nombre de las unidades organizativas el trabajo parece organizarse en relación con niveles del sistema educativo (sobre todo en el llamado programa de educación obligatoria).

Como puede observarse en el cuadro anterior, en general la coordinación de programas y proyectos está dentro del área sustantiva de las instancias de conducción central de los sistemas educativos aunque en algunas provincias son las áreas de planeamiento las encargadas de ellos. Una posible hipótesis es que desde estas áreas podría dárseles tanto dirección y orientación pedagógica como así también gestionárseles administrativamente.

Un caso excepcional parece ser Mendoza, provincia que ha separado ambos aspectos otorgando la coordinación administrativa a la Unidad de Coordinación de Programas que pende del área administrativa y la coordinación pedagógica a las Direcciones de nivel y a Planeamiento y Evaluación Educativa. En tanto se garantice la coordinación entre las dos áreas, esta podría ser una forma de flexibilizar la estructura en función de ciertas necesidades particulares, los programas y proyectos podrían tener, según sus objetivos, dependencia de un área en particular en las cuestiones de conducción sustantiva y responder administrativamente sólo en última instancia a una unidad más centralizada.

Por otro lado, la existencia de un espacio único desde donde gestionar los programas podría permitir a las instancias centrales de conducción de los sistemas educativos provinciales contar con un recurso de organización y, aunque limitado, una fuente de poder frente a las acciones nacionales que suponen distintos dispositivos de regulación del sistema a través tanto de la distribución de recursos materiales como de directivas sustantivas y acciones concretas en relación con las instituciones educativas por el que se garantizan la implementación de determinadas políticas (Barroso, 2002), incrementando de esta forma la autonomía relativa de sus propias políticas.

Algunos ejemplos de unidades organizativas en las instancias centrales de conducción educativa provincial que coordinan programas de financiamiento externo, especialmente del erario nacional, serían: la Comisión Central de Proyectos que depende directamente del Ministro de Educación en la CABA, la Unidad Ejecutora Provincial que depende directamente de la DGE en la Provincia de Buenos Aires, la Coordinación Técnico Pedagógica de Programas dependiente de la Subsecretaría de Educación en Catamarca, la Coordinación de Proyectos Especiales dependiente de la Subsecretaría de Educación en Chaco, la Subsecretaría de Política, Gestión y Evaluación Educativa en Chubut, la Coordinación de Proyectos dependiente de Secretaría Planeamiento en Jujuy, la

Subsecretaría de Coordinación en La Pampa, la Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos dependiente de la Unidad Ministro en Misiones, la Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas en Río Negro. Si bien no ha sido posible indagar acerca del grado de poder conseguido y la autonomía alcanzada en cada caso, la existencia misma de estas unidades marcaría una importante diferencia en relación con la década de los '90 cuando los programas llegaban a las provincias en forma dispersa.

2.3. Adecuación de objetivos estratégico y estructuras organizativas provinciales al nuevo marco normativo nacional

En las dos últimas décadas se han sancionado un conjunto de leyes nacionales que han modificado de manera abrupta el entorno normativo del sector. Después de las leyes originarias¹⁷ pasaron casi 90 años hasta la sanción de la Ley Federal de Educación (24195) en 1993, que introdujo una serie de cambios que afectan, entre otras cosas, la estructura del sistema educativo. Muchas provincias sancionaron nuevas leyes ajustándose a ella pero en 2006 se produjo la sanción de otra ley, N° 26.206 (Ley de Educación Nacional - LEN) que produce nuevas adecuaciones. Como consecuencia de ello son pocas las provincias que han podido adecuar su marco normativo general. Sólo Buenos Aires, Salta y Santiago del Estero han adoptado nuevas leyes educativas. Pero en muchos casos están trabajando en la elaboración de nuevos marcos normativos provinciales, (como el caso por ejemplo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en las Provincias de Catamarca, Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Santa Fe, Tierra del Fuego, en las cuales existen anteproyectos o proyectos de ley¹⁸.

La nueva Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires, por ejemplo, toma los fines y objetivos de la LEN en algunos casos casi de manera textual. Los niveles y modalidades en que, a partir de ésta, se organiza el sistema se adecuan a la normativa nacional y se constituyen unidades organizativas en la estructura para su gestión específica. Mientras que los programas implementados parecen responder a los objetivos generales planteados.

A pesar de que este cambio normativo no se ha concretado en la mayoría de las provincias, sin embargo las instancias de conducción central educativa de varias de ellas han adecuado sus misiones y funciones, su estructura organizativa y su dinámica organizacional a la nueva normativa nacional de educación. La CABA y quince provincias (Buenos Aires, Chaco, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, La Rioja, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Salta, San Luis, Santa Fe, Santiago del Estero y Tierra del Fuego) cuentan con unidades organizativas específicas en la estructura de la conducción educativa de nivel inicial, primario, secundario y con una o más unidades dedicadas a las modalidades de enseñanza que señala la LEN, por ejemplo, educación técnico profesional, educación rural, educación de jóvenes

¹⁷ Ley Avellaneda de 1975 para la enseñanza secundaria; Ley 1420 de 1884 para la enseñanza primaria; Ley Lainez (4874) de 1905 para la creación de escuelas primarias nacionales en territorio provincial

¹⁸ Ver información recopilada por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento en el marco del Proyecto Nexos, publicada en: http://cippec.org/nexos/documentos/leyes_provinciales_d.pdf

y adultos, etc. En el caso de Chaco no son estrictamente unidades organizativas las que gestionan en general los distintos niveles y modalidades de enseñanza sino programas que dependen de la Dirección General de Gestión Educativa, salvo en lo relativo a educación superior en que existe una Dirección.

Las ocho provincias restantes (Catamarca, Chubut, Formosa, La Pampa, Misiones, San Juan, Santa Cruz y Tucumán) no han adecuado las estructuras de acuerdo con los niveles educativos que plantea la LEN ya que siguen manteniendo unidades organizativas que atienden a la Educación General Básica y el Polimodal a los que hacía referencia la normativa anterior.

3. Las áreas de planeamiento educativo. Los espacios para "hacer la política"

A mediados del siglo XX, después de la segunda Guerra Mundial, aparecieron en las estructuras estatales de gobierno espacios para el cumplimiento de una nueva función: la planificación. Extraña a la tradición de la administración pública hasta el momento, se constituyó desde ese entonces en una de las dimensiones del proceso de gobierno en general y también de la conducción de los sistemas educativos. Las dos dimensiones clásicas del gobierno (la política, que establece el modelo de sociedad que se desea y la administrativa, que se ocupa de hacer operativos dichos lineamientos y determinar cómo se van a ejecutar las acciones diseñadas) se vieron así enriquecidas por una nueva, el planeamiento, cuya función fue programar las acciones para el logro de los objetivos o lineamientos de políticas y establecer los recursos necesarios para ello. De este modo, la función de planeamiento se constituyó (supuestamente) en una bisagra entre la política y la administración. (Fernández Lamarra y Aguerro, 1978).

Desde estos orígenes hasta la actualidad la planificación en general, y la planificación educativa en particular, ha tenido una serie de altibajos que hoy se conceptualizan como un primer período de auge (1960-1980), uno de crisis (1980-1990) y un tercero de reformulación de su orientación y funciones (1990 en adelante). El auge de la planificación se caracteriza por modelos tecnocráticos, teñidos de orientaciones economicistas, cuyo producto principal fue por un lado el desarrollo de las estadísticas en todas las áreas del Estado y por el otro la elaboración de los llamados "planes documento" que presentaban los lineamientos básicos de programación para un período de mediano o largo plazo. Estos modelos originales responden al enfoque de la planificación denominada a posteriori como normativa (Fernández Lamarra y Aguerro, 1978; De Mattos, 1987; Aguerro 1990).

Una serie de factores contribuyeron para que esta misión original no pudiera ser cumplida, entre los que se destacan la evidencia de que la función de planificación no es sólo técnica sino que está inmersa en la política por lo que las acciones programadas deben estar enmarcadas en un proyecto de sociedad suficientemente explicitado. Por otra parte, rápidamente se hizo evidente la estrecha relación entre el planeamiento y los aspectos administrativos y la necesidad de que quien planifica debe involucrar a quienes ejecutarán las acciones para que estas se lleven a cabo en la forma planeada (Gurrieri, 1987; De Mattos, 1987). La crítica principal de este período de la planificación es que los planes fueron difícil y escasamente realizados.

Con el auge de las reformas educativas en la década de los '90, la crisis del planeamiento comenzó ser revertida ante la necesidad de lograr no solo la expansión educativa sino también el mejoramiento de la calidad y la equidad de la oferta. Aun cuando no llegaron a las estructuras ministeriales los enfoques teóricos superadores de los modelos normativos, como las propuestas de la planificación estratégica situacional (Matus, 1977), la planificación-en-la-práctica adoptó en muchos casos modalidades que permitieron incidir sobre la realidad (McGinn y Porter, 2005) y lograr algunos cambios. McGinn y Porter señalan que "si examinamos aquellas instancias en las que la planificación parece haber fracasado, pero en las que los sistemas educativos han cambiado a pesar de estos aparentes fracasos, podremos identificar procesos de planeación-en-la-práctica que provocan cambios

a pesar de la existencia de una planificación-como teoría que es impotente" (McGinn y Porter, 2005: 81).

Desde esta perspectiva se analizará la situación actual de los espacios de planificación en las estructuras de conducción educativa de las provincias argentinas.

3.1. Antecedentes y evolución de las oficinas de planeamiento en las provincias

En la Argentina, el primer organismo específico dedicado a esta temática fue la Unidad de Planeamiento del Consejo Nacional de Educación, creada en 1964, que funcionó simultáneamente con el Sector Educación del CONADE¹⁹. En 1966 el gobierno militar reorganizó el sistema nacional de planeamiento, descentralizando la función. En el ministerio de educación se instaló el sector respectivo constituyéndose la Oficina Sectorial de Desarrollo "Educación" (OSDE) que fusionó el equipo del Consejo Nacional de Educación con los especialistas provenientes del CONADE. (Aguerrondo, 1987).

La OSDE tuvo como uno de sus objetivos iniciales el desarrollo de las áreas de planeamiento educativo en las provincias, tarea que realizó apoyada por organismos internacionales como la OEA y la Oficina para América Latina y el Caribe de la UNESCO (OREALC). Aguerrondo (1988b) señala que la instancia nacional jugó un rol esencial en el surgimiento de las oficinas de planeamiento provinciales, generando modelos metodológicos y orientando las tareas técnicas a realizar.

A lo largo de una década, entre 1962 y 1973, se constituyeron en 16 provincias las primeras oficinas de planeamiento impulsadas por el gobierno central. A ello contribuyó también el Consejo Federal de Inversiones (CFI) quien llevó de manera conjunta con el por entonces Ministerio de Cultura y Educación el Programa de Asistencia Técnica y Capacitación para el Desarrollo Educativo Provincial (Aguerrondo y Senén González, 1988). Tres oficinas se organizaron entre 1977 y 1978, para completar lo que sería la red nacional de planificación educativa.

En el año 1970 tuvo lugar en Mendoza la primera reunión de las oficinas de planeamiento educativo. En esta reunión se aplicó la concepción metodológica del planeamiento económico y la conceptual de los recursos humanos tomada de la OCDE²⁰. Estas reuniones, que se realizaron de manera sistemática cada dos o tres años, tenían un carácter amplio y a ellas se convocaba, además de los responsables de las oficinas de planeamiento educativo, a miembros de la academia y de otros sectores de la administración pública (Aguerrondo, 1987:5). Tuvieron una función de formación de recursos humanos en el campo de la planificación educativa, de diseminación de metodologías de planeamiento y de intercambio de experiencias. También posibilitaron acuerdos metodológicos tales como los que dieron origen al Sistema Nacional de Estadística Educativa en 1972.

¹⁹ En el año 1961, con la creación del Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) a nivel Presidencia, la planificación se instaló con fuerza. Este organismo tuvo un fuerte impulso al asumir como presidente Illia en 1963 (Fernández Lamarra, 2006:49). Bajo las orientaciones desarrollistas de la CEPAL y apoyado por las recomendaciones de la Conferencia de Presidentes de Punta del Este donde se constituyó la Alianza para el Progreso, el CONADE se convirtió en un órgano importante de planificación y asesoramiento del Poder Ejecutivo Nacional. A partir de su tarea de investigación, en 1964, elaboró el Plan Nacional de Desarrollo 1965-1969.

²⁰ Entre 1963 y 1965 una misión de la OCDE se constituyó en el CONADE y trabajó con el Área Educación en el diseño de un plan nacional para el desarrollo de recursos humanos. Esta metodología de planificación (enfoque Recursos Humanos) fue la réplica de un modelo metodológico desarrollado por la OCDE para los países europeos que rodeaban el Mar Mediterráneo, por lo que se llamó Proyecto Mediterráneo.

Cuadro 6 - El Planeamiento educativo de la Argentina Creación de las Oficinas de Planeamiento por períodos históricos - 2009		
	Año de creación	Denominación
Oficinas creadas en el período de consolidación y auge del planeamiento (1960 hasta 1975)		
Córdoba	1962	Departamento de Planeamiento de la Educación
Buenos Aires	1964	Dirección de Planeamiento
Mendoza	1964	Comisión para el Planeamiento Integral de la Educación
Entre Ríos	1966	Dirección de Planeamiento Educativo
Corrientes	1966 (1970)	Departamento de Planeamiento Educativo (Dirección General de Planeamiento e Investigación Educativa)
Misiones	1967	Oficina Técnica de Asesoramiento de Planificación de la Educación
Neuquén	1967 (1973)	Centro de Planificación Educativa (Dirección General de Planeamiento e Investigación Educativa)
Chaco	1969	Departamento de Planificación Educativa
Chubut	1969	Oficina de Planeamiento Educativo
Santa Cruz	1969	Departamento de Planeamiento
Santa Fe	1969	Dirección Sectorial de Planificación y Control de Gestión
Tucumán	1970	Dirección del Grupo de Trabajo para el Planeamiento
San Juan	1970 (1972)	Oficina de Planeamiento (Dirección de Planeamiento de la Educación)
Catamarca	1972	Centro de Planeamiento Educativo
Formosa	1972	Departamento de Planeamiento Educativo
La Pampa	1972	Oficina Sectorial de Planificación de la Educación
La Rioja	1973	Grupo de trabajo - Comisión de Planeamiento
Salta	1973	Unidad Técnica de Planeamiento Educativo
Jujuy	1974	Oficina de Planeamiento, Documentación, Información e Investigación Educativa
Oficinas creadas en el período de pérdida de significación política del planeamiento (1976 hasta 1983)		
Santiago del Estero	1976	Departamento de Planeamiento Educativo
CABA	1978	Dirección de Planeamiento
Oficinas creadas en el período democrático iniciado en 1983		
Río Negro	1983	Subsecretaría de Planeamiento Educativo ²¹
San Luis	1984	Dirección de Planeamiento ²²
Tierra del Fuego	1985	Departamento de Planeamiento Educativo
Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.		

²¹ Existen antecedentes de trabajo en planeamiento desde el año 1972.²² Si bien la Oficina fue creada en este año los antecedentes se remontan a principios de la década del '70.

3.2. Actualidad del planeamiento educativo en las provincias y la CABA

En el campo de la educación, y en las provincias, se ha manifestado también el triple movimiento consistente en auge del planeamiento, crisis y recomposición. Este proceso no ha sido idéntico en todas las provincias por lo que en la actualidad este área se encuentra en diferentes situaciones.

3.2.1. Posicionamiento del área de planeamiento en las estructuras organizativas

El área se encuentra en diferentes lugares dentro de la estructura general de los Ministerios de Educación (o Consejos de Educación) de las provincias. Si bien en todas ellas sigue presente un área respectiva, existe en la actualidad considerable disparidad en el nivel jerárquico que las oficinas de planeamiento tienen en la estructura organizativa de los órganos de conducción de la política educativa. Las áreas que han sido tomadas como oficinas de planeamiento para el presente estudio (en relación tanto a su denominación como a las funciones que desempeñan) presentan la siguiente cantidad de casos por tipo de órgano:

- Una secretaría (Jujuy).
- Seis subsecretarías (Chubut, Córdoba, La Pampa, Mendoza, Río Negro y Salta).
- Tres direcciones provinciales (Buenos Aires, Santa Cruz y Tierra del Fuego).
- Siete direcciones generales (Chaco, CABA, La Rioja, Misiones, Neuquén, Santa Fé y Santiago del Estero).
- Seis direcciones simples (Catamarca, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, San Juan y Tucumán).

Considerando la estructura formal de las áreas educativas en cada provincia, y algunas particularidades que se desarrollan a continuación, y que dan cuenta de la estructura real, en ocho casos la oficina de planeamiento depende directamente del órgano máximo de gobierno del sistema educativo de las cuales en siete provincias esta oficina pende del órgano ejecutivo, unidad ministerial o dirección de escuelas y en una del Consejo de Educación. En un número significativo de casos las áreas de planeamiento se organizan departamentalmente y asimismo tienen diversos programas bajo su dependencia.

La particular lectura con que cada provincia define el planeamiento las ha llevado a organizarlo en instancias muy diversas y bajo dependencias no obstante lo cual su importancia es clara dado que, de una forma u otra, su presencia se registra en todas las provincias.

Situaciones particulares y modificaciones de misión y funciones hacen dudar en ocasiones, acerca de cuál es la dependencia que efectivamente desempeña estas funciones. En este trabajo se ha tenido en cuenta no solo la denominación sino también las funciones asignadas a cada área lo que ha dado como resultado que, en ocasiones, se trabaja con organismos cuya denominación no resulta, de manera evidente, totalmente compatible con el planeamiento.

Esta situación se produce en ocho provincias, cuyos casos se explicitan a continuación.

- En la Provincia de Córdoba se ha considerado como área de planeamiento a la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa dado que el

responsable de esta área trabaja articuladamente con el Director de Planeamiento e Información Educativa, como un equipo de trabajo que comparte responsabilidades en relación con las distintas dependencias de la Subsecretaría y la Dirección.

- En el caso de Mendoza se ha tomado la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa, dado que esta área posee competencias específicas de una oficina de planeamiento educativo. Si bien existe una Subsecretaría de Planeamiento de la Calidad Educativa que se podría considerar en algunos aspectos, dentro de esta dependencia existen otras misiones y funciones que superan a la función de planeamiento.

- El área de planeamiento que se estudia en detalle en Neuquén es la Dirección General de Planeamiento dependiente de la Coordinación Institucional y Logística de la Subsecretaría de Educación, atendiendo a que el subsecretario es a la vez presidente del Consejo de Educación. Bajo la Coordinación Institucional y Logística existe también otra Dirección de Planeamiento Físico que podría considerarse ya que se ocupa de algunas funciones de planificación, específicamente vinculadas con aspectos de infraestructura. Por otra parte, dentro del Ministerio de Gobierno, Educación y Cultura existe una Subsecretaría de Planificación Educativa. Entre todas estas se ha preferido la Dirección General de Planeamiento debido a que es la que aglutina la mayor parte de las funciones clásicas relativas a planeamiento educativo (estadísticas, investigación y evaluación).

- En San Luis no existe un área que se ocupe expresamente de esta función. No obstante, el Programa Organización y Administración Educativa efectúa tareas similares a las que efectúa una oficina de planeamiento educativo, pero de acuerdo con lo manifestado por una de las entrevistadas se encuentra "más orientado a la logística de implementación de las políticas que se definen en el resto de los sectores".²³ Para el análisis este programa será considerado semejante a una dependencia con rango de dirección.

- Santa Fe está en proceso de transición de estructuras. La Dirección Provincial de Innovación, Actualización y Evaluación Educativa, que asumía la mayoría de las tareas relacionadas con planeamiento, se disolvió a inicios del año 2009 y se está trabajando en la creación de una Dirección Provincial de Planeamiento, aún no materializada. Al momento de efectuar la recolección de datos del presente trabajo la Dirección Provincial de Proyectos Especiales había asumido parte de estas funciones y, por ejemplo, albergaba en su seno a la Dirección General de Información y Evaluación Educativa.

- En el caso de Santiago del Estero, si bien existe una Dirección General de Planeamiento Educativo, muchas de las funciones de planificación dependen de la Subsecretaría de Educación. De todas formas se toma como unidad de análisis la mencionada Dirección General de Planeamiento Educativo.

- En Tucumán si bien existe un Departamento de Estadística y Planeamiento, se toma para el análisis la recientemente creada Dirección de Asistencia Técnica Pedagógica de la cual depende tanto este departamento como el de Calidad Educativa que tiene a cargo las tareas de evaluación, englobando así diversas funciones de planeamiento.

²³ Entrevista realizada a funcionaria de la Provincia de San Luis el 6 de marzo de 2009.

- La Provincia de Tierra del Fuego por cuestiones de división de tareas relacionada en parte con aspectos geográficos de la provincia posee dos direcciones provinciales que se ocupan de la función de planeamiento, la Dirección Provincial de Planeamiento Educativo y la Dirección Provincial de Planificación y Gestión Educativa, una tiene su sede administrativa en Ushuaia y la otra en Río Grande, y no existe una coordinación significativa entre éstas. A los efectos de este trabajo se toman ambas.

3.2.2. Dotación de personal

La cantidad de personal asignado a las oficinas de planeamiento varía en las provincias en función del rango del área y de las funciones que se le han asignado. Por ejemplo la oficina de planeamiento de Tucumán cuenta con una plantilla de 13 miembros mientras que otras, como en el caso de Jujuy, superan las 300 personas empleadas²⁴. En total la cantidad de personas ocupadas en las distintas oficinas de planeamiento relevadas (15 provincias) asciende a más de 2.500.

El perfil de los miembros de las áreas de planeamiento es diverso.

- En las oficinas de planeamiento existe una cantidad mayor de personal femenino. Considerando los quince casos²⁵ en los cuales se ha podido recabar información detallada se puede señalar que existe un 64% de personal femenino y un 36% de personal masculino.

- La mayoría del personal de las oficinas de planeamiento cuenta con educación superior. En función de los datos de once provincias²⁶ el 62% del personal ha alcanzado este nivel educativo.

- Existe en estas oficinas tanto personal que posee perfil pedagógico y experiencia como docente (37,3%) como profesionales de otras disciplinas afines con el planeamiento como sociólogos, economistas, cientistas políticos, arquitectos, abogados, etc. (24,7%).

- Entre el personal profesional la distribución de sus profesiones tiene que ver, en la mayoría de los casos con las necesidades funcionales del área en que se desempeñan. En el área de estadística, por ejemplo, trabajan además de especialistas en gestión educativa, estadísticos, informáticos, sociólogos; en evaluación se desempeñan especialistas en ciencias de la educación, pedagogía, sociología, sistemas, geografía; en infraestructura y equipamiento, diseñadores, arquitectos; en las áreas curriculares, especialistas en distintas disciplinas; en investigación, especialistas de ciencias de la educación y de disciplinas variadas de ciencias humanas y sociales; en los centros de documentación se desempeñan técnicos en archivo y bibliotecología además de especialistas en ciencias de la educación. Debe aclararse que esta especificidad de profesiones por temáticas a trabajar y esta variedad no se observa en la mayoría de las oficinas analizadas.

- La situación contractual del 43% de los empleados en las oficinas de planeamiento puede considerarse como estable, en tanto son personal de planta permanente o transitoria de las administraciones públicas de las provincias, atendiendo a los datos aportados por quince provincias²⁷. El resto del personal está desti-

²⁴ En Jujuy se trata de una Secretaría de Estado. Este número corresponde al total de personal de este área.

²⁵ Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincias de Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, Mendoza, Río Negro, Salta, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero y Tierra del Fuego.

²⁶ Catamarca, Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, Río Negro, Salta, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero y Tierra del Fuego.

²⁷ Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, Mendoza, Río Negro, Salta, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero y Tierra del Fuego.

nado a estas oficinas en carácter de adscriptos o en comisión de servicio y, en un número significativo (alrededor del 33%), están contratados.

- Los directivos de planeamiento también tienen diferentes perfiles en las distintas provincias. En general se puede señalar que:

- Los directivos tienen experiencia significativa en el ámbito educativo como docentes y en la gestión, aunque no específicamente en el área de planeamiento en la mayoría de los casos.

- En algunos casos poseen experiencia específica en estadística o sistemas informáticos (Neuquén, Santa Cruz, Tierra del Fuego, Tucumán).

- En otros pocos casos han ejercido anteriormente puestos de responsabilidad en las direcciones de nivel o de currículo (Buenos Aires, Chaco, La Pampa, Salta) o en otras direcciones dentro de las instancias centrales de conducción educativa (por ejemplo, Chubut, Río Negro).

- Una minoría tiene experiencia como investigador/a y formación de grado y posgrado en la materia (CABA, Buenos Aires).

3.2.3. Recursos disponibles

En el marco de la función pública resulta de particular importancia la disponibilidad de recursos necesarios con que cuenta un área. Si bien entre estos resultados de particular importancia la cantidad y pertinencia de su personal no debe dejarse de lado una mirada, aunque sea general, relativa a los recursos materiales de los que se dispone.

Esta información resulta particularmente difícil de relevar, en particular la referida a aspectos financieros y presupuestario ya que, como se ha visto anteriormente y se verá a lo largo de la descripción de las funciones en el punto siguiente, las áreas de planeamiento absorben tareas muy variadas y a veces fluctuantes, por lo que resulta difícil recorrer con claridad las partidas correspondientes.

En este punto se describe la disponibilidad de los recursos materiales en especial énfasis en los que tienen que ver con la comunicación y las facilidades informáticas en términos de equipamiento y mantenimiento.

Se ha efectuado un relevamiento en 46 unidades organizativas de las oficinas de planeamiento de veinte provincias²⁸. Sólo de cuatro provincias se relevó información de la totalidad del área de planeamiento (Catamarca, Corrientes, Formosa y La Pampa); y en tres casos se posee información completa sólo de una dependencia (Chubut, Santa Fe y Santiago del Estero).

Los datos recogidos permite presentar un cuadro de situación sobre la existencia y disponibilidad de ciertos recursos importantes para el trabajo en la actualidad que, como se evidencia, muestran un estado de necesidad preocupante.

En cuanto a la disposición de teléfonos:

- En el 25% de los casos analizados (cinco provincias) se reportan dependencias donde tienen un solo aparato telefónico cada ocho o nueve personas.

- En un 50% de los casos se dispone de un aparato cada diez personas o más.

- Un 5% de las áreas cuenta con un único aparato para 22 personas.

- En otro 5%, con un aparato para 50 personas o más.

²⁸ No se ha obtenido información de Neuquén, San Juan, San Luis y Tierra del Fuego.

- En un 15% se informa que existen áreas sin teléfono propio.

Existencia de equipamiento informático (PC):

- En un 20% de los casos en todas las dependencias relevadas de la oficina de planeamiento existe un promedio cercano a una computadora por persona ($>0,75$ PC/personas)²⁹.

- Un 65% de las oficinas de planeamiento de provincias poseen dependencias con menos de dos equipos informáticos cada tres personas ($<0,66$ PC/personas)³⁰.

- En un 25% de las provincias hay unidades que sólo cuentan con una PC cada tres o más personas ($<0,33$ PC/ personas)³¹.

- En un 35% de las provincias no se reporta inconvenientes en cuanto a la calidad del equipamiento informático que poseen. En los casos restantes hay áreas que reportan diverso tipo de dificultades (equipos viejos, problemas de funcionamiento, etc.).

- Un 35% de las provincias también reporta áreas con un 20% o más de computadoras defectuosas que no se pueden usar.

- Sólo una provincia no reporta problemas de cantidad ni de calidad del equipamiento informático. Cabe advertir que en dicho caso sólo se relevó una dependencia.

Acceso a Internet:

- Todas las oficinas de planeamiento relevadas reportan tener Internet en algún equipo de sus dependencias, aunque sólo en un 50% de los casos se cuenta con este recurso en la totalidad de los equipos de la oficina.

- En un 40% de las provincias, además de tener conexión en todos los equipos, no se reportan problemas en la calidad de dicha conexión.

- En un 30% de los casos se reportan problemas en la calidad de la conexión (poco ancho de banda, conexión poco estable, saturación en horas pico, etc.).

Utilización de correo electrónico:

- Todas las instancias centrales de conducción central educativa poseen página de Internet, sin embargo, sólo en el 60% de los casos relevados (doce provincias) se encontró uso de correo electrónico institucional (@dominioprovincial) de forma generalizada en el personal de las áreas de planeamiento.

- La mayoría reportó tener la posibilidad de poseer direcciones de correo electrónico personales institucionales (nombre@dominioprovincial). No obstante, sólo en un 30% de los casos (seis provincias) se reportó usarlo efectivamente, aduciendo problemas en el servidor, límites en el peso de los archivos que pueden enviar o recibir y dificultades para acceder a la cuenta.

- Es muy común, incluso en casos donde se cuenta con la posibilidad de casillas institucionales, el uso de las direcciones personales o el uso de direcciones de correo electrónico del área creadas especialmente en servicios Web masivos (por ejemplo: nombredelareayprovincia@yahoo.com.ar, etc) como principal o única casilla de correo de la dependencia.

Disposición de impresoras:

- En prácticamente todas las áreas se cuenta con impresoras propias y en

²⁹ Para el cálculo se consideró la cantidad de equipos reportados descontando aquellos que tenían problemas y la cantidad estimada de personal promedio que trabaja en la oficina al mismo tiempo.

³⁰ Ídem.

³¹ Ídem.

los pocos casos que no ocurre esto. Los promedios generales de cantidad de personas por impresora oscilan en una impresora cada 4/5 personas, lo que oscila entre áreas con hasta casi 1 impresora por persona/puesto de trabajo, o hasta 6 u ocho personas/puestos de trabajo. El caso excepcional se da en Córdoba, donde muchas áreas tienen como único medio de impresión disponible dos impresoras en red compartidas con toda la Secretaría, que posee un total de 390 agentes.

- En 8 provincias (40%) se reportan casos de impresoras con mal funcionamiento y en 4 provincias (20%) casos de impresoras que no se utilizan por falta de fondos para adquirir los insumos correspondientes. Sólo en 9 provincias (43%) no se reportan dificultades de ninguno de los dos tipos.

En cuanto a la reposición de los insumos:

- Si bien en la mayoría de las provincias hay un promedio bastante elevado de cantidad de impresoras por persona (una impresora cada 4,4 personas, exceptuando Córdoba) en un 45% de los casos analizados (nueve provincias) se reporta, sin embargo, dificultades para la reposición de los insumos.

- 20% de las provincias (cuatro casos, dos de las cuales no mencionan las dificultades anteriores) indican que el único presupuesto disponible para lograr dicha reposición proviene de fondos enviados por la Nación a través de la Dirección Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE).

Cabe destacar en relación a este aspecto que en algunos casos³² se manifiesta dependencia en cuanto a recursos respecto del gobierno nacional.

3.2.4. Funciones de planeamiento

Si bien en los orígenes las funciones del planeamiento educativo se restringieron a los aspectos más instrumentales, centrándose en los cálculos de los parámetros de las estadísticas básicas (tales como el análisis del comportamiento de la matrícula por niveles, la repetición y la deserción) y las proyecciones que permitieran cubrir una demanda en el mediano plazo, la dinámica turbulenta propia de la nueva sociedad hizo pronto difícil pensar de manera lineal en el largo plazo debido a las condiciones permanentemente cambiantes.

Los cuestionamientos al modelo clásico de planificación, basados en el no cumplimiento de los planes (conocidos por esto como planes-documento) generaron una profunda crisis de sentido de esta actividad que abrió el espacio para una verdadera redefinición de los modos de hacer de la planificación entendiéndose hoy que la planificación abarca un espectro bastante más amplio de tareas que las involucradas en su mandato original. La mayor diferencia está en que el lugar del planeamiento se ha modificado sustancialmente ya que se ha pasado de una concepción en la que la función se definía como un asesoramiento a las instancias de toma de decisiones (en el planeamiento clásico o 'normativo') a una nueva mirada que la entiende como un estilo de gobierno (Matus, 1987) Este planteo supone que quien gobierna planifica, pero también que quien planifica gobierna, en el sentido de que conduce o direcciona procesos lo que agrega a la tarea planificadora una serie de nuevos sentidos (Aguerrondo, 1994).

Por eso las temáticas centrales de discusión actual en el campo de la plani-

³² Jujuy, La Rioja, Mendoza y Santiago del Estero.

ficación educativa en América Latina no se refieren fundamentalmente a temas metodológicos, como era bastante habitual en el pasado, sino que toman los problemas centrales del cambio en educación. Nuestra región ha elaborado una respuesta propia a la crisis de la planificación normativa. Una respuesta que ha aceptado el desafío de la planificación como compromiso con la acción³³.

"Esta resignificación de la planificación educativa entiende a la sociedad inmersa en su historia. El punto de partida es la búsqueda de consenso sobre los rasgos que definen la imagen objetivo. A partir de esto, se diseñan acciones, "operaciones", cada una de las cuales tiene entidad propia, y que se articulan en la imagen-objetivo. Para cada una de ellas se construyen las viabilidades antes mencionadas. Este modelo de "planificación por operaciones" permite ganar en flexibilidad. Esto es necesario porque la turbulencia y el dinamismo que caracterizan nuestra realidad política y económica requieren que se planifique para la *situación*, de manera que cada vez que ésta cambia se puedan producir redefiniciones situacionales. Una "situación" es el estado de cosas (analizado estructural y coyunturalmente) en un momento determinado, frente al cual es necesario tomar decisiones. Los cambios coyunturales, pero mucho más los cambios estructurales, requieren que se redefina la situación, y por lo tanto que se revisen las decisiones tomadas." (Aguerrondo, 1994: 9).

Entre los aspectos novedosos centrales que introduce este modo de pensar la planificación hay dos que son particularmente significativos para habilitar su uso en la toma de decisiones y en la implementación de políticas en educación. Por un lado el plan se redefine como conjunto de operaciones que sinérgicamente se estructuran para conducir procesos direccionados hacia una imagen-objetivo (visión). No hay ya *un* plan, sino un conjunto de planes articulados que se ejecutan separada pero articuladamente. Por otro lado, la cadena de situaciones habilita una "cadena de decisiones", es decir la posibilidad de redireccionar permanentemente los procesos y de reaccionar ante las contingencias. No hay ya *un* curso de acción que puede ser previsto mediante una proyección. Hay una tendencia que se va reconociendo a medida que va acaeciendo. (Matus, 1973)

Esta resignificación de la planificación redefine (y amplía) las funciones que se desarrollan en su marco lo que supone que el lugar en el cual opera la planificación dentro de la estructura de gobierno puede ser muy distinta y variada. Una manera de organizarlas, puede ser la siguiente.

³³ La base teórica de esta propuesta, la planificación estratégica-situacional, fue desarrollada por Carlos Matus. Su aplicación práctica en el campo de la educación está reconocida en McGinn y Porter, 2005.

Cuadro 7 - Planificación Estratégico-situacional Funciones y tareas del planeamiento educativo - 2009		
Función	Nivel de la organización del Estado en que opera	Tarea general
Función de apoyo estratégico (función política)	Conducción política	Insumos para la elaboración de la imagen-objetivo (visión)
Función de apoyo técnico profesional (función táctica)	Niveles intermedios	Insumos para decisiones 'informadas'
Función de apoyo operativo (función operativa)	Niveles operativos	Insumos para la implementación de decisiones políticas
Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.		

3.2.4.1. La función de apoyo estratégico

En el nivel estratégico se cumplen funciones relacionadas con la 'búsqueda de sentido', como parte de una función 'asesora' que desarrollan aquellas oficinas de planeamiento de dependencia directa del ministro o cuerpo superior de conducción política. Esta tarea supone el análisis comparativo de tendencias de política en la región o en el resto del mundo que sirve de base para el análisis de las políticas y la toma de decisión. Las oficinas de planeamiento participan activamente en la construcción / alimentación / afinación de la visión (imagen-objetivo), partiendo de la comprensión de qué pasa en el mundo, qué dice la academia (estados del arte) y de analizar experiencias que existen en su realidad para basar las políticas en el marco de una lógica estratégica. En este sentido, corresponde a las áreas de planeamiento brindar una mirada del funcionamiento del sistema educativo tanto en relación con las demandas internas cuanto en lo que se refiere a las necesidades del afuera, o con otros sistemas, para posicionarse y articular estas dos situaciones contextuales. Esta complejidad de miradas le ayuda a las áreas de planeamiento a realizar análisis propositivos vinculados con las problemáticas del sistema educativo.

Asesoramiento técnico para la toma de decisiones

En el análisis de la tarea de las oficinas de planeamiento educativo en Argentina no se han encontrado casos de espacios de planeamiento que desarrollen actividades de este tipo de manera sistemática. Las tareas implicadas serían, por ejemplo, la recolección información sobre políticas específicas en países diversos, o el análisis y la descripción de experiencias realizadas por otras provincias en áreas prioritarias para la gestión de gobierno educativo. Otras actividades posibles de ser incluidas en este aspecto serían estimaciones de situaciones a prevenir en

el corto y mediano plazo para las cuales sería importante negociar con actores o reservar recursos. La función de asesoramiento técnico-profesional parece estar vaciada de contenido en la realidad del planeamiento educativo provincial.

Dado el nivel político en que se encuentra este área en algunas provincias (Jujuy, Chubut, Neuquén, Mendoza, Río Negro y Salta) es de suponer que estas funciones son desarrolladas en su marco. Sin embargo, no existen evidencias de que haya una elaboración sistemática de este tipo de producto que solo ha sido reportado en el caso de la Provincia de Buenos Aires.

Elaboración de Planes y Proyectos

Dentro de esta función está también la elaboración de planes, pero con un sentido y una metodología diferente a la postulada por el mandato tradicional de la planificación que recomendaba los grandes planes integrales, sin priorización de objetivos ni preocupación por su implementación. Los nuevos planes tienen una función doble. Una primera es la de colaborar en la explicitación y 'bajada a tierra' de los objetivos de largo plazo de la gestión. Son documentos generales, que solo marcan la visión pero que ordenan la dirección de las decisiones a tomar en todas las áreas. La segunda es la de planificar y programar las 'operaciones' concretas que se realizan, particularmente en el marco de las prioridades de la gestión. En este campo, las áreas de planeamiento provinciales han avanzado en la formulación de algunos planes y programas básicamente referidos a los que se gestionan dentro de su ámbito.

De acuerdo con la declaración de misiones y funciones de las distintas oficinas de planeamiento, la participación en su proceso de elaboración o el desarrollo o transformación de distinto tipo de planes y programas (en materia de diseño curricular, información, evaluación, investigación, tecnología educativa, etc.) son competencia de la mayoría de ellas. En diez provincias existen planes a mediano o largo plazo de las instancias de conducción central educativa, en varios de los cuales las áreas de planeamiento han trabajado en su elaboración (Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Entre Ríos, Formosa, La Rioja, Misiones y Neuquén) con distinto grado de participación. Por ejemplo, la Provincia de Catamarca elaboró un plan de cuatro años en el 2004 y otro para el período 2008-2011. Este último, si bien no está aprobado como plan de políticas educativas, es un plan a nivel ministerial elaborado por planeamiento y cuyas líneas³⁴ se están desarrollando con distinto grado de avance. En los casos de Catamarca y La Rioja se manifestó expresamente la responsabilidad de la oficina de planeamiento en la formulación de estos planes provinciales. En pocos casos, sin embargo, se ha corroborado la existencia de planes anuales (La Pampa y Río Negro).

En Catamarca, Chaco, Chubut y Córdoba se detallan acciones de mediano plazo para el área de planeamiento en plan general educativo de la provincia. Las oficinas de planeamiento de Buenos Aires, Entre Ríos, La Rioja y Río Negro también cuentan con una planificación sistemática de períodos anuales.

³⁴ El plan en vigencia estipula lineamientos de acción en función de los siguientes cinco ejes de programación:

1. Gobierno, organización y gestión de las Instituciones y el sistema.
2. Calidad educativa y políticas curriculares en todos los niveles del sistema.
3. Profesional docente: formación, actualizaciones, condiciones salariales y trabajo docente
4. Inclusión, retención educativa de población de riesgo
5. Expansión, cobertura del sistema.

3.2.4.2. La función de apoyo técnico-profesional

Cuando su tarea tiene lugar en el nivel intermedio de la estructura de gobierno, las áreas de planeamiento cumplen fundamentalmente una función de 'apoyo profesional'. Se genera allí la provisión de 'insumos técnicos' que hacen posible las 'decisiones informadas'. Como parte de la continuidad del mandato original, las áreas de planeamiento se constituyen en espacios de recolección e interpretación de datos estadísticos, y de elaboración de información para la toma de decisiones. En esta función pueden reconocerse dos vertientes, ambas relacionadas con la recolección, análisis y organización de información: llamaremos a la primera *provisión de información descriptiva* y a la segunda *provisión de información elaborada*.

Por una parte está la función tradicional de recolección y descripción de la información cuantitativa a partir de indicadores relativos a la evolución de la escolarización. El proceso de desarrollo de esta función ha variado desde la recolección de datos cuantitativos en procesos censales, a la inclusión de estudios por muestra que permiten focalizar la descripción en aspectos específicos. En este campo se ha incluido progresivamente información que refleja los aspectos materiales y económico-financiero. En tal sentido, se recoge información sobre los insumos educativos (infraestructura, equipamiento, personal, etc.) y los gastos que se efectúan.

En nuestra realidad, aún cuando ha habido cambios, en el sector educación el tratamiento estadístico de los datos sigue siendo muy poco sofisticado. Una novedad es que se ha incorporado dentro de las áreas de planeamiento la recolección de información sobre logros de los alumnos en términos comparados con estándares nacionales e internacionales, tarea que, aún cuando existe en muchos países, no se coloca como parte de las funciones de las áreas de planificación.

Por otra parte, la función de proveer de información para la toma de decisiones ha requerido que se profundicen los aspectos relativos a su elaboración, generando un espacio de provisión de conocimiento para las estrategias y las políticas. Dentro de esta tarea es posible encontrar desde investigaciones que se realizan o se encargan relativas a estados de situación del sistema, hasta informes ad-hoc sobre temas específicos, encuestas de opinión pública y procesos de monitoreo y evaluación de las políticas y estrategias que se implementan.

Es de reconocer que la dimensión relativa a la recolección y presentación de información (cuantitativa) forma parte del cuerpo original de funciones de la planificación educativa, aunque en la actualidad se ha redefinido y complejizado. De hecho, este tipo de tareas es la única que se ha mantenido a lo largo de todo el proceso de auge/deterioro/reconceptualización de la planificación educativa iniciado en la década de los 70, y la única que mantiene hoy su existencia en todas las provincias siendo solamente ésta el área que todas tienen en común. Es quizás, el legado más importante de la experiencia de la planificación clásica.

Recolección de información: estadísticas, evaluación de alumnos y docentes, detección de demandas y necesidades de infraestructura.

De este modo, entre las tareas principales de apoyo técnico a la toma de decisiones se encuentra la recolección de información, tanto de estadísticas, evaluación de alumnos y docentes, diagnósticos de situación del equipamiento y la infraestructura, la elaboración de información a través de la investigación de dis-

tintos aspectos y temáticas del sistema educativo, como así también su difusión y archivo para garantizar su disponibilidad.

• *Estadísticas*

Todas las oficinas de planeamiento (a excepción de Santiago del Estero) tienen a cargo tareas vinculadas con la recolección y análisis de estadísticas. En las 24 provincias se efectúan los relevamientos anuales acordados con la Nación, el relevamiento de escuelas rurales, como así también casi todas las provincias participan del mapa educativo. En cuanto al Censo Nacional de Infraestructura Escolar que está en marcha también se observa el apoyo operativo de la mayoría de las provincias desde las oficinas de planeamiento. En el caso de la Provincia de Neuquén el Censo se gestiona desde la Dirección General de Planeamiento Físico.

Doce oficinas de planeamiento llevan a cabo asimismo relevamientos propios, que recogen datos complementarios de alumnos y docentes (CABA, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Santa Fe y Tucumán). Los relevamientos provinciales suelen ser más cortos que los nacionales y se realizan a principios del año escolar para conocer la matrícula con que se comienza y a finales de año para constatar cómo se concluye el período. En algunos casos se han efectuado relevamientos ante necesidades o demandas puntuales, por ejemplo en la Provincia de Jujuy. En la Provincia de Mendoza también se realizan algunos relevamientos puntuales y asimismo se efectúa la recolección de datos correspondiente a la Cédula Escolar implementada por el PREGASE, pero esta tarea no depende de Planeamiento sino del Área de Informática en Administración.

En escasas provincias se han efectuado relevamientos específicos de infraestructura y equipamiento, como en Córdoba, Entre Ríos, Formosa y Neuquén, pero en esta última provincia no depende de la oficina de planeamiento educativo sino de la Dirección General de Planeamiento Físico dependiente de la Coordinación Institucional y Logística del Consejo de Educación³⁵. Cabe destacar que en la Provincia de Córdoba en el año 2008 se realizó un Censo Provincial de Infraestructura a pedido del Ministro. En Entre Ríos el relevamiento no lo efectúa el Departamento de Estadística sino la Coordinación de infraestructura y Equipamiento dependiente de la oficina de planeamiento. En el caso de Formosa es necesario aclarar que lo que se efectúa es un relevamiento de datos sobre estos aspectos conjuntamente con la información que recopila a inicios del año escolar para verificar la matrícula existente.

En algunos casos la información de los relevamientos se complementa con otra información relevada en el momento de la recolección de datos del operativo nacional o bien en otra etapa. En Jujuy, por ejemplo, al cuadernillo de Nación le adjuntan una planilla para recopilar información adicional sobre docentes, infraestructura y alumnos. En la Provincia de Chubut, se observa una articulación interesante entre las áreas de estadísticas y las direcciones de nivel, donde la información de los relevamientos estadísticos nacionales se complementa para algunos estudios con datos que recogen los supervisores.

³⁵ Asimismo, también se viene realizando en los últimos años en Salta un relevamiento de infraestructura y equipamiento desde la Secretaría de Gestión Administrativa y Recursos Humanos.

La mayoría de las provincias difunde la información resultante del análisis cuantitativo de los distintos relevamientos. En muy pocos casos se efectúan análisis cualitativos y de interpretación de los datos (Ciudad de Buenos Aires, Provincias de Buenos Aires y Córdoba y Mendoza en algunas temáticas puntuales). Más allá de esta situación, se ha detectado esta necesidad y algunas provincias estarían en proceso de implementar este tipo de estudios (La Pampa, Tierra del Fuego).

En relación con la recopilación y análisis de estadísticas varias provincias evidencian una fuerte dependencia de la instancia nacional de conducción educativa. Como se ha observado casi la mitad de las provincias no cuentan con relevamientos propios³⁶, se recogen datos muy puntuales o bien se efectúa la recolección en momentos específicos. En algunos casos se manifiesta expresamente que este problema responde a la falta de recursos, tanto materiales como humanos que poseen algunas provincias³⁷.

• *Actividades de evaluación de alumnos y docentes. Evaluación institucional.*

La función de evaluación, consustancial con la definición del planeamiento, tanto en su concepción más tradicional cuanto en las reformulaciones más modernas, es todavía bastante restringida en la realidad de las provincias argentinas. El aspecto más desarrollado es el que tiene que ver con la evaluación de los logros de aprendizaje de los alumnos, que no es precisamente el modo de entender la función de evaluación dentro del mandato del planeamiento. Esta tarea se realiza en casi todas las provincias desde las oficinas de planeamiento y solo en dos de ellas (Río Negro y San Luis) las tareas relativas a evaluación se efectúan en otras áreas. La excepción es Santiago del Estero donde, si bien no existe un área específica aún, la tarea de la coordinación de los operativos de evaluación nacionales se realiza en conjunto entre las áreas de Capacitación Docente y el Área de Informática.

Los operativos nacionales de evaluación de alumnos y los internacionales (ONE, PISA y SERCE) se realizan en casi la totalidad de las provincias. En muy pocos casos se implementan operativos provinciales de evaluación de alumnos llevados a cabo por las oficinas de planeamiento (CABA, provincias de Chaco, Formosa, Mendoza y Tucumán), si bien en algunas provincias se está en proceso de implementarlos (Buenos Aires y La Pampa). En San Luis se han realizado operativos de evaluación de carácter provincial, dirigidos por el Ministerio en coordinación con la Universidad de la Punta y ejecutados por esta última organización. Cabe destacar que esta provincia no ha participado en el último operativo nacional de evaluación de alumnos.

En cuanto a otras instancias de evaluación en el caso de la provincia de Córdoba, si bien no se han implementado operativos de provinciales de evaluación, la oficina de planeamiento ha estado trabajando en la elaboración de materiales para la evaluación de aprendizajes. Asimismo, esta última oficina ha promovido y ha generado materiales para la auto-evaluación docente. En Salta se estaría trabajando sobre la hoja de concepto profesional para propiciar también esta evalua-

³⁶ Catamarca, Chaco, Chubut, Corrientes, La Rioja, Misiones, Salta, San Juan, Santiago del Estero y Tierra del Fuego.

³⁷ Chaco, por ejemplo, plantea la limitación de recursos en este área y advierte sobre lo problemático de no contar con un sistema provincial de datos. Por otra parte, pese a contar con un relevamiento propio, en Entre Ríos se manifiestan las limitaciones económicas que existen para estas áreas, señalando que llevan a cabo el censo provincial escolar cuando se lo permite el presupuesto y que por ello el próximo relevamiento provincial lo realizarán en 2010.

ción. Sin embargo, hasta el momento sólo la CABA implementa operativos de evaluación de docentes. Además, cuatro provincias realizan acciones de evaluación institucional (CABA, Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Salta) y dos están en proceso de efectuar estas tareas (Formosa y La Pampa).

En relación con la evaluación de los programas educativos o los proyectos que se implementan, realizan estudios de este tipo la CABA, la Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Misiones. Funcionarios entrevistados de Jujuy, La Pampa, Salta y Tucumán han manifestado que están en proceso de implementar también este tipo de evaluación. En Santa Cruz se monitorean y evalúan algunas acciones puntuales.

Cabe destacar que en las provincias de Buenos Aires y La Pampa existe un área específica de monitoreo y evaluación de Programas y Proyectos dentro de la oficina de planeamiento. Desde esta área en Buenos Aires se comenzó a implementar un proyecto de evaluación de programas en 2008. La primera tarea que se llevó a cabo fue el relevamiento y análisis de los programas existentes, y en el año 2009 se ha comenzado a monitorearlos. El objeto es evaluar la eficiencia pero a la vez analizar su viabilidad pedagógica estratégica considerando por ejemplo si hay que mantenerlos o no, si existen otras formas en que puedan funcionar. En el caso de La Pampa se trata de un área creada recientemente que busca incorporar el monitoreo y seguimiento de programas y proyectos, operativos de evaluación provinciales y trabajo de investigación.

En la CABA y en las provincias de Corrientes, Mendoza y Neuquén existen asimismo dentro de la administración educativa unidades organizativas que se ocupan del monitoreo y evaluación de Programas y Proyectos, que en algunos casos no involucran a la oficina de planeamiento. En la CABA esta tarea la lleva a cabo la Comisión de Coordinación de Programas conformada por la Dirección de Planeamiento y otros miembros del Ministerio de Educación. En el resto de las provincias citadas en este párrafo estas tareas se efectúan fuera de planeamiento.

La CABA y las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza además efectúan estudios de análisis cualitativo o de carácter interpretativo de las evaluaciones efectuadas. En CABA se proyecta implementar una nueva estructura "en red" donde los integrantes de cada área (estadística, investigación y evaluación) por nivel producirían los insumos necesarios según las demandas existentes.

Las áreas de evaluación también pueden cumplir otras tareas. En Chaco, por ejemplo, esta dependencia se ocupa de la elaboración y gestión de exámenes de ingreso para séptimo y octavo grado cuando existe una matrícula que supera la capacidad de oferta en las instituciones, para la posterior articulación entre la oferta y la demanda.

En la Ley de Educación 26.206, se encomienda al Ministerio Nacional asegurar la calidad educativa a través de la política de evaluación continua y periódica en acuerdo con el Consejo Federal de Educación (Art. 85, Inc. D; Art. 94). Se establece que serán objeto de evaluación una serie de variables de funcionamiento del sistema: "cobertura, repetición, deserción, egreso, promoción, sobreedad, origen socioeconómico, inversiones y costos, los procesos y logros de aprendizaje, los proyectos y programas educativos, la formación y las prácticas de docentes, directivos y supervisores, las unidades escolares, los contextos socioculturales del aprendizaje y los propios métodos de evaluación" (Art. 95). Se indica asimismo que

"Las jurisdicciones participarán en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación e información periódica del sistema educativo, verificando la concordancia con las necesidades de su propia comunidad en la búsqueda de la igualdad educativa y la mejora de la calidad." (Art. 96). Por otra parte, la Ley encomienda al Consejo Federal fijar las disposiciones necesarias para que las provincias dispongan la organización de las instituciones educativas y se desarrollen proceso de auto-evaluación institucional para revisar las prácticas pedagógicas y de gestión (Art. 123, Inc. G). Sin embargo, tras analizar los datos recopilados y expuestos en los párrafos anteriores se observa que la función de evaluación está siendo débilmente implementada por las provincias.

En varios casos se observa la dependencia en esta área fundamentalmente de los recursos que provee el Ministerio de Educación de la Nación, limitándose los operativos de evaluación a aquellos que promueve y financia esta instancia de gobierno³⁸. En algunos casos se ha planteado explícitamente este problema³⁹. En otros la existencia de recursos, tanto contar con recursos materiales como con personal calificado, les permite aprovechar lo que consideran válido y realizar evaluaciones específicas para tener autonomía respecto a Nación⁴⁰.

• Demandas y necesidades de infraestructura

En once provincias, Catamarca, Chaco, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, Mendoza, Misiones, Río Negro, Salta, San Luis y Santa Cruz, existe dentro de la oficina de planeamiento un área dedicada específicamente a tareas relativas a infraestructura. Estas dependencias tienen a cargo la recepción de demandas y la detección de necesidades tanto de mantenimiento, reparación o refacción de aulas y/o establecimientos educativos de los distintos niveles y modalidades de enseñanzas, como así también la localización de demandas y necesidades de construcción de nuevas obras para satisfacer los requerimientos educativos de la población.

Las situaciones diversas de estas provincias son las siguientes:

- En Chaco la oficina de planeamiento, además de realizar diagnósticos edilicios en relación con cada nivel y fundamentar planes y proyectos, se ocupa de la consignación de los CUE y CUI⁴¹ a las instituciones de gestión privada.

- En la Provincia de Buenos Aires, si bien no hay un área de infraestructura, la oficina de planeamiento participa en la elaboración de índices de "desfavorabilidad" y de la categorización de los proyectos de establecimientos nuevos. Pero estos "no son informes decisorios ya que, en general, hay muchos intereses políticos en juego, donde se conversa y negocia"⁴².

- En Córdoba el análisis de lo que se necesita y la proyección en materia de

³⁸ Catamarca, Chubut, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, La Rioja, Misiones, Neuquén, Río Negro, San Juan, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero y Tierra del Fuego no efectúan ningún tipo de evaluación (de alumnos, docentes, evaluación institucional o de programas) de carácter provincial; Salta sólo realiza algunos trabajos de evaluación institucional; y La Pampa está en proceso de implementar evaluaciones de carácter provincial advirtiendo de la necesidad de contar con información más precisa para la provincia.

³⁹ En el caso de Chubut se planteó que se estaba armando un operativo de evaluación para el año 2009, dado que los operativos nacionales no son suficientes ni prácticos para la provincia, sin embargo, por motivos presupuestarios no se podría implementar. Chaco si bien estaba realizando operativos provinciales de evaluación de alumnos manifestaban que este año por razones presupuestarias no sabrían si podrían continuar con esta práctica. Y en Jujuy se ha hecho referencia también a la limitación de equipamiento, espacio y recursos humanos. En el caso de Tierra del Fuego se hizo especial mención a la falta de personal para realizar operativos propios.

⁴⁰ Por ejemplo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, San Luis.

⁴¹ Código Único de Establecimiento y Código Único de Institución respectivamente.

⁴² Entrevista funcionaria de la Provincia de Buenos Aires efectuada el 3 de abril de 2009.

infraestructura se discute en las reuniones de gabinete de forma muy general, para luego trabajarse dentro de cada subsecretaría.

- En el gobierno de la CABA se decidió concentrar en un momento temporal el análisis relativo a las obras de infraestructura para definir un plan anual viable de acuerdo con las necesidades y demandas y con el presupuesto existente, asignándose una persona a trabajar como enlace entre planeamiento e infraestructura. Lamentablemente, no se ha podido recoger mayor información acerca de la implementación de esta propuesta.

Las áreas de infraestructura de las oficinas de planeamiento educativo, en general, participan también en el diseño del proyecto, algunas limitándose a los aspectos pedagógicos (Catamarca, Santiago del Estero) y otras interviniendo en la elaboración del proyecto en su totalidad (Formosa, Jujuy, Mendoza, Río Negro, Salta y Santa Cruz). En Mendoza, por ejemplo, el Departamento de Programación Educativa⁴³ se ocupa, además de la recepción e identificación de necesidades, de la elaboración de los proyectos de infraestructura los que, una vez aprobados, se envían al Ministerio de Infraestructura para su ejecución.

La ejecución de las obras en todos los casos se realiza fuera de la oficina de planeamiento, en otras dependencias de la instancia central de conducción educativa o en otro Ministerio. Solo en el caso de la Provincia de Jujuy desde el área de infraestructura, denominada Área de Recursos Físicos de la Secretaría de Planeamiento Educativo, se ejecutan tanto las obras de mantenimiento como de construcción de nuevas instalaciones educativas. Son varios los casos en que la ejecución de las obras se realiza fuera del área educativa (del Ministerio de Educación o del Consejo), a saber: en Formosa, La Pampa y Santiago del Estero la ejecución la realizan los Ministerios de Obras y Servicios Públicos, en Santa Cruz interviene el Instituto de Desarrollo y Vivienda Provincial, en Santa Fe la Subsecretaría de Infraestructura Escolar dependiente del Ministerio de Obras Públicas ejecuta grandes proyectos o aquellos que podrían ser emblemáticos; y en Catamarca, Córdoba, Corrientes y Entre Ríos los Ministerios de Obras Públicas ejecutan proyectos financiados con fondos provinciales.

• Centros de documentación

Otro aspecto relativo a la función de recolección de información para la toma de decisiones ha sido la de organizar un espacio para la preservación y archivo organizado de los documentos que se producen en la gestión. Como parte de la función de apoyo técnico, en 18 de las 24 provincias existe un Centro de Documentación dentro de la estructura correspondiente a planeamiento educativo cuya función es la de archivar todos los documentos producidos en el ámbito del ministerio respectivo.⁴⁴ Estas dependencias se ocupan en general de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

⁴³ Este departamento constituye lo que en el organigrama formal se denomina la Dirección de Planificación de la Expansión Educativa.

⁴⁴ Es interesante recordar que en los momentos iniciales de la organización de las áreas de planeamiento (década de los 70) en las provincias se organizó en paralelo el sistema nacional de estadística y el sistema nacional de centros de documentación educativa, ambos con cabeza en el ministerio nacional del sector. Muchas provincias tomaron decisiones conjuntas para ambas funciones, lo que determinó que en algunas de ellas compartieran no solo el mismo espacio físico sino también la dependencia administrativa.

Elaboración de información: investigación, estudios de costos, diagnósticos de situación del sistema educativo, evaluación de políticas y programas.

En los inicios del planeamiento existieron dentro estas áreas sectores dedicados a la investigación, siguiendo una pauta de desarrollo del ministerio nacional, encargados de generar información elaborada. Desde muy temprano, también, se instaló una pugna por superar los modos académicos de hacer investigación (Aguerrondo, 1990), discusión que solo fue saldada con la desaparición de esta área en muchas provincias. No obstante, desde fines la década de los '90 se han desarrollado en algunas de ellas espacios sistemáticos de análisis de información no tradicional en el sector, aunque parecen ser todavía muy incipientes.

• Investigación (para el planeamiento)

La investigación constituye sin duda un espacio de provisión de conocimiento para la toma de decisiones informada y, como tal, formó parte del mandato original del planeamiento y existió como actividad en la mayoría de las oficinas provinciales al momento de su creación. Hoy solo hay tres casos (CABA, Provincia de Buenos Aires y Córdoba) en los que existe, dentro de la oficina de planeamiento, una dependencia específica y consolidada que tiene como función el desarrollo de investigaciones educativas. En el caso de Catamarca es un área recién creada donde, hasta la fecha en que se recogieron los datos de este trabajo, solo existían proyectos de investigación y se estaba organizando un congreso sobre la temática. En Corrientes el desarrollo es aún más incipiente: existen líneas estratégicas pero no se han diseñado proyectos de investigación aún. En Neuquén, si bien existe formalmente un área de investigación dentro de planeamiento, pareciera no ejercerse realmente esta función.

Los responsables de las oficinas de planeamiento de Jujuy, La Pampa, Mendoza y Santa Cruz han señalado que las áreas de investigación están en proceso de desarrollo, reconociendo la importancia de los resultados de estas tareas para el planeamiento. En Santiago del Estero asimismo se manifestó la intención de constituir un área de investigación dentro de la oficina de planeamiento, sin embargo, no existe evidencia alguna de su materialización a corto plazo. En Río Negro y Salta, si bien no existe un área de investigación, se están desarrollando investigaciones de diverso tipo que sirven de insumo para el proceso de planificación, por lo cual se podría decir que en estas provincias, asimismo, se desarrolla esta función.

No siempre estas áreas trabajan de manera coordinada con el resto de las áreas de recolección y análisis de datos. En Córdoba el área de investigación pareciera trabajar articuladamente con otras áreas de la oficina de planeamiento, especialmente con las dependencias de estadística y evaluación. La colaboración se realizaría en la sistematización e interpretación de datos, en el armado de formularios y documentos y en alguna investigación en particular.

Son escasas las oficinas de planeamiento que articulan con otras áreas de la instancia central de conducción educativa el trabajo de investigación. Sin embargo, sí existe una articulación más significativa con Centros de Investigación, Universidades e Institutos de Formación Docente, como en el caso de las Provincias de Buenos Aires, Catamarca, Chubut, Entre Ríos y Mendoza. Chubut, por ejemplo, financia proyectos de investigación de estas instituciones, aunque no siempre los proyectos que financia

constituyen investigaciones para el planeamiento y la toma de decisiones. Catamarca ha organizado conjuntamente con la Universidad un Congreso sobre Investigaciones Educativas. En Mendoza se promueven y subsidian proyectos de investigación de Institutos de Formación Docente y a la vez se realizan investigaciones sobre el tema docente desde la oficina de planeamiento, uno de los primeros problemas a estudiar, por ejemplo, fue la carencia de docentes en el nivel primario.

En general los estudios suelen ser más exploratorios y descriptivos que explicativos, utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas. En pocos casos se observa un enfoque multidisciplinar, más allá de observar la conveniencia de su utilización. Las temáticas de las investigaciones varían, entre ellas se pueden encontrar cuestiones de currículum, didáctica y prácticas docentes, condiciones laborales y desarrollo profesional docente, análisis de problemáticas educativas regionales, evaluación de la calidad de la educación. Sin embargo, existe escaso desarrollo de investigaciones específicas sobre planificación, gestión o administración educativa dentro de estas dependencias.

Por lo que se ha visto, el paradigma desde el cual se organizan las actividades de investigación es el de la investigación académica. El énfasis está puesto en el desarrollo de nuevo conocimiento y no en las necesidades de la toma de decisiones. En cuanto a la investigación aplicada específicamente al planeamiento y la toma de decisiones, la Provincia de Buenos Aires y Córdoba muestran claramente ejemplos de ello, además de algunas investigaciones puntuales de Mendoza. En las oficinas de planeamiento de estas provincias se desarrollan estudios que suelen tener las siguientes características: acotan el problema específico de acuerdo con el contexto de aplicación, son de corta duración y la presentación de los resultados suele estar simplificada para facilitar al decisor su tarea (Aguerrondo, 1990).

Las áreas que realizan trabajos de investigación, en general, intentan difundir sus resultados a través de catálogos o bases de datos accesibles, revistas, boletines electrónicos, foros y congresos. La elección de cada uno de estos medios depende de la cantidad de recursos disponibles para esta acción. No hay un sistema de difusión amplia del conocimiento generado ni la oferta de bases de datos de las áreas de estadística para su utilización por investigadores u otros interesados. Tampoco se encuentra en los sectores de investigación de las unidades de planeamiento educativo el interés o el desarrollo de una función de 'cadena de transmisión' del conocimiento académico útil generado por los investigadores del sector, seleccionando aquellos hallazgos que podrían ayudar a afinar el diagnóstico de problemas prioritarios o servir como insumo para la toma de las decisiones políticas.

• *Estudios de costos*

Este aspecto de la realidad educativa empezó a desarrollarse en nuestra realidad en la década del 90 en el ministerio nacional. La existencia de informes nacionales sobre las tendencias de los costos ha dado lugar a la necesidad de producir información más detallada que esté a disposición de las decisiones provinciales.

Con todo, esta práctica no se ha desarrollado todavía en muchas provincias. Solo en tres de ellas existen áreas específicas dentro de las oficinas de planeamiento con dependencias que realizan análisis de costos (CABA, Entre Ríos y Formosa). En las Provincias de Jujuy, Mendoza y Santiago del Estero está en pro-

ceso de formación el área que se ocupará de esta función. Río Negro también carece de una dependencia específica que asuma esta función, no obstante en la Dirección de Diagnóstico y Programación se elaboran periódicamente informes de costos y proyecciones de incremento presupuestario vinculadas principalmente con los cambios en el salario docente. Por otra parte, en Tucumán, se ha contratado a una persona para realizar algunos informes específicos de costos.

En algunas otras provincias el análisis de costos se realiza fuera de las oficinas de planeamiento, en las áreas de administración y gestión de las instancias centrales de conducción del sistema educativo. Por ejemplo, en Catamarca, se efectúan estudios de costos en las dependencias de Administración y Gestión, al igual que en Santa Cruz, aunque no existen áreas específicas. En la Provincia de Santa Fe se está en proceso de constituir un área que se ocupe de esta función también vinculada con la administración del sistema.

3.2.4.3. La función de apoyo operativo

Cuando se relaciona con el nivel operativo el área de planeamiento desarrolla una función de apoyo a los niveles que toman decisiones relativas al funcionamiento cotidiano del aparato educativo. El conjunto de tareas en este ámbito pueden ser organizadas en tres grandes grupos. En primer lugar están las tareas que tienen que ver con la aplicación de las metodologías clásicas de planeamiento, como la estimación de necesidades de vacantes en el sistema o de docentes, la determinación de apertura de cursos, etc. En segundo lugar forman parte de esta función las propuestas de mejoramiento de estructuras u procedimientos de los organismos de conducción, como las experiencias de reingeniería de sistemas, propuestas de reorganización de circuitos administrativos, etc. (ex tareas involucradas en Organización y Métodos). En tercer lugar, abarca la gestión de la distribución de materiales para las escuelas. En definitiva, se trata del apoyo que comprende todo lo que se relaciona con circuitos organizativos y administrativos para que las decisiones y acciones políticas tengan real incidencia en la realidad.

- *Planificación de las necesidades de oferta del servicio educativo*

Este área es el espacio donde se han localizado algunas de las metodologías y procedimientos tradicionales de la planificación normativa tales como la realización de proyecciones y las metodologías cuantitativas que se desarrollaron en el inicio de esta actividad. Correspondería colocar dentro de esta instancia los procedimientos de cada administración para determinar la ampliación e la oferta educativa, que difícilmente se localicen en el sector planeamiento aunque éste pueda tener una función de insumo de información sobre crecimiento de matrícula y su localización, necesidades del servicio, etc.

- *Planificación de recursos humanos del sistema educativo*

En general la estimación de necesidad de docentes y de vacantes en el sistema, como así también la determinación de apertura de cursos, se realiza desde las direcciones de nivel y las áreas de administración. Esta tarea podría ser considerada de planeamiento, aunque en las provincias argentinas esto no parece suceder en la realidad, salvo excepciones. En el caso de la Provincia de Chaco, cabe des-

tacar que dentro de la oficina de Planeamiento existe una dependencia denominada Comisión de Planta Orgánica Funcional que parece desarrollar tareas vinculadas con la planificación de los recursos humanos requeridos para la gestión educativa y las cuestiones operativas vinculadas.

• *Planificación y gestión administrativa*

Desde el Programa de Reforma Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales (PREGASE) se ha trabajado en distintas provincias para la reforma integral de la gestión, empleándose para ello herramientas de planeamiento y control de gestión. En algunos casos este programa trabaja conjuntamente con el área de planeamiento y hasta puede llegar a compartir personal profesional.

Algunas de las líneas de Subprogramas del PREGASE que podrían considerarse como parte de las tareas de planeamiento (en su función de apoyo operativo) serían:

- Implementación del sistema de Proyección de Plantas y Presupuesto (*Subprograma 1: Reforma de la administración y gestión de Recursos Humanos y Plantas Funcionales*).
- Implementación del sistema de Matriculación Planificada (*Subprograma 2: Reforma de la gestión centrada en el Legajo Único del Alumno (matrícula nominal) y la Gestión Escolar*).
- Implementación del sistema de Información Ejecutiva, Soporte de Decisiones y Planeamiento Educativo (*Subprograma 5: Fortalecimiento del sistema de información como soporte de decisiones y planeamiento educativo*).

Aunque esta tarea relativa a desarrollar y aplicar nuevos instrumentos de planificación para la reorganización de la gestión podría considerarse como una función del área, sólo en tres provincias este Programa se ejecuta desde esta oficina (Jujuy, Río Negro y Tierra del Fuego). Por otra parte, tampoco parece observarse como una tarea que deba asumir el área. En general, esto se considera una competencia de las áreas de administración, en algunos casos tomada por recursos humanos o por el área de sistemas.

• *Participación en tareas presupuestarias*

Las áreas de planeamiento que trabajan en el desarrollo de las Actas en el marco de los Convenios Bilaterales que se firman para la implementación de la Ley de Financiamiento Educativo tienen algún tipo de trabajo con el presupuesto. En la mayoría de los casos esto no implica que efectúen la gestión presupuestaria y ni siquiera en algunos la programación presupuestaria, salvo excepciones. En la Provincia de La Rioja existe dentro de la Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa una unidad de Programación Presupuestaria.

Las oficinas de planeamiento de las provincias que desde Nación tomarían como responsables en la confección de las Actas de los Convenios Bilaterales serían: Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Catamarca, Chubut, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Pampa (Subsecretaría de Coordinación), La Rioja, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Salta, San Luis, Santa Cruz, Santiago del Estero, Tierra del Fuego, Tucumán.

En pocos casos estas oficinas no serían responsables directamente de la ela-

boración de las Actas, sino la unidad de la cual dependen, tal es el caso de Misiones (representante de la Subsecretaría de Educación). Hay pocos casos en que esta responsabilidad recaer en áreas vinculadas a administración: Córdoba (Subsecretaría de Gestión Administrativa) y Entre Ríos (Director de Administración). En otras provincias, se ha determinado un representante del Ministerio para esta tarea concreta, tal es el caso de Chaco, San Juan y Santa Fe (asesores de Unidad Ministro, entrevistados como posibles responsables de planeamiento, aunque en la actualidad esta área no exista formalmente). Cabe destacar que en los casos de Entre Ríos y Chaco, las personas entrevistadas de las oficinas de planeamiento manifestaron participar en la elaboración de las Actas. Mientras que en algunas provincias se advierte que las oficinas de planeamiento trabajan conjuntamente compartiendo la responsabilidad con las áreas de administración o presupuesto en relación a esta tarea (La Pampa, Tucumán son claros ejemplos de ello).

- *Distribución de materiales (logística)*

Esta tercera dimensión de la planificación tiene que ver con tareas que facilitan la operación de decisiones. En la CABA y las provincias de Buenos Aires, Jujuy, Misiones, Río Negro, Salta y Santa Cruz existen distintas tareas de logística de los programas y proyectos del ministerio que se realizan desde el área de planeamiento con menor o mayor formalización.

La oficina de CABA se ocupa de la distribución de ciertos materiales como la caja institucional, libros provistos por algunos programas, el equipamiento tecnológico suministrado por el Departamento de Incorporación de Tecnologías de la Dirección General. En general, el área suele llamar a licitación externa para hacer efectiva la distribución de equipamiento. En Misiones hay un programa de Distribución y Logística que depende de una Coordinación de Becas Estudiantiles que depende de la Dirección General de Programación y Evaluación Educativa. En el área de Planeamiento de la provincia de Río Negro existe un área de Ejecución de Programas, en algunos casos ciertas prestaciones pasan por esta área, pero depende del programa ya que algunos de Nación utilizan otras vías de distribución (por ejemplo el Ejército).

Dentro de la oficina de planeamiento de Santa Cruz hay formalmente una Dirección de Equipamiento Escolar que interviene en el relevamiento de necesidades de las escuelas y en la distribución de materiales. En el caso de Jujuy el área de planeamiento se ocupa de la distribución de ciertos materiales y equipamiento a las escuelas (insumos para la limpieza, indumentaria para el personal, papelería, etc.) y de las prestaciones de los programas provinciales que gestiona. Asimismo, a esta área le compete la compra y mantenimiento de los vehículos automotores.

Este conjunto de funciones y tareas que se reconocen en términos generales como producto de la reconceptualización de la planificación tiene sus especificidades en el caso de la realidad de la Argentina. El desarrollo de las unidades/sectores de planeamiento educativo ha sido influido por requerimientos de acción y demandas de nuevas funciones de la conducción educativa propias de los cambios y de las reformas.

El análisis de esta realidad da cuenta de la existencia de nuevas tareas que se desarrollan en estas áreas, que se pueden agrupar bajo dos grandes categorías: por un lado las tareas de apoyo a la gestión (en sus tres dimensiones de apoyo estratégico, apoyo técnico-profesional y apoyo operativo) que se han desarrollado

anteriormente, y por el otro nuevas funciones que asumen las áreas de planeamiento directamente involucradas con su participación en la gestión. El planeamiento supera así su mandato original de asesoramiento para la toma de decisiones, que le ha valido el mote de tecnocracia, para colocarse 'adentro de la situación' y asumir directamente funciones de gestión en dos direcciones. La primera de ellas tiene que ver con la asistencia a la máxima conducción política por un lado para la coordinación general de las acciones que se desarrollan en el sector y por el otro para llevar a cabo la implementación de sus prioridades políticas. La segunda consiste en el desarrollo de actividades sustantivas que no han formado parte tradicionalmente de las funciones de la línea, como son las de formulación de curriculum o capacitación y perfeccionamiento docente.

La hipótesis que aparece en este trabajo y que ha sido levantada a partir de las entrevistas con funcionarios de las provincias sostiene que, en una estructura organizacional jerárquica y rígida, con roles muy delineados, ha sido imposible insertar espacios que pudieran atender demandas generadas por las nuevas necesidades del sector. Las áreas de planeamiento serían espacios interesantes para absorber estos requerimientos debido al perfil de su personal, a la impronta de cambio y desarrollo insito en su tarea y al modelo más matricial de su organización.

El cuadro que refleja las funciones actuales de las oficinas de planeamiento provinciales queda así completado de la siguiente manera:

Cuadro 8 - Planificación Estratégico-situacional Creación de las Oficinas de Planeamiento por períodos históricos - 2009		
Función	Nivel de la organización del Estado en que opera	Tarea general
Funciones de apoyo (producto de la reconceptualización de la planificación clásica)		
Función de apoyo estratégico (función política)	Conducción política	Insumos para la elaboración de la imagen-objetivo (visión)
Función de apoyo técnico profesional (función táctica)	Niveles intermedios	Insumos para decisiones 'informadas'
Función de apoyo operativo (función operativa)	Niveles operativos	Insumos para la implementación de decisiones políticas
Involucramiento en la gestión (producto de la necesidad de asistencia a los tomadores de decisiones)		
Asistencia a la gestión política (función política)	Niveles máximos de la organización (Directores Provinciales)	Articulación y coordinación del trabajo de diversos organismos
Asistencia a la gestión política (función operativa)	Niveles intermedios Nivel operativo	Ejecución de prioridades políticas. Programación y gestión de proyectos y programas
Apoyo directo a la conducción en actividades sustantivas (apoyo técnico-profesional)	Niveles intermedios Niveles operativos	Curriculum Capacitación Nuevas tecnologías
Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.		

También ha jugado un rol, posiblemente, la etapa de crisis de la planificación (mediados y fines de los 80) ya que estos equipos se vieron vaciados de contenido, pudiendo ser receptivos de este modo a nuevos compromisos. De esa fecha data, precisamente, la incorporación en las unidades de planeamiento de una serie de actividades sustantivas como las nuevas demandas de formulación de lineamientos curriculares y de capacitación de docentes en servicio. Posteriormente, durante los 90, se hizo profusa la cantidad de programas ofrecidos a las provincias como modalidad preferente de financiamiento. Esto podría estar en la base del desarrollo de estas funciones dentro de los sectores de planeamiento provinciales.

3.2.4.4. Asistencia a la gestión política

• *Articulación y coordinación*

Una tarea que hoy se asume desde el área de planeamiento en la mayoría de las provincias es la coordinación de la elaboración de las metas, acciones y resultados esperados incluidos en las actas efectuadas en el marco de los convenios bilaterales firmados con el Ministerio de Educación de la Nación para el cumplimiento de la Ley de Financiamiento N° 26.075 y el seguimiento de las acciones provinciales plasmadas en dichas actas. En algunas provincias esto se reconoce como instrumento que sirve a la planificación⁴⁵.

Algunas áreas de planeamiento tienen la función de articular distintas acciones que se realizan, como se observó por ejemplo en el tema curricular fundamentalmente con las Direcciones que tienen a su cargo competencias en relación con la gestión de los niveles y modalidades educativas. En tal sentido, una funcionaria del área en Provincia de Formosa hizo referencia a la importancia del rol de la oficina de planeamiento en la articulación de diferentes acciones que se realizan en el ministerio y la articulación de actividades con otras áreas de la administración pública provincial y nacional⁴⁶.

• *Ejecución de prioridades políticas*

Contraviniendo uno de los mandatos más fuertes del planeamiento normativo clásico que desestimaba la posibilidad de que esta actividad se 'mezclara' con la ejecución, un espacio muy valorizado dentro de las áreas de planeamiento en las provincias es lo que se podría llamar el espacio de "hacer política", según lo han expresado algunos ministros en las entrevistas. Dado que la estructura de la línea (Direcciones de Nivel) no permite, por su misión y funciones, y por el cúmulo de responsabilidades que tiene, más que atender el día-a-día de la gestión y además tiene en gran medida las características que tradicionalmente se le ha asignado a la burocracia, el espacio de planeamiento es en muchos casos el lugar donde hay grupos alternativos de profesionales, con variado perfil técnico y compromiso político, que ofrece oportunidad a la conducción política del sistema para actuar sobre temas que quiere priorizar en su gestión. Esta hipótesis explica la diversidad de temáticas que se encuentran cobijadas dentro del área planeamiento con la forma

⁴⁵ Se ha hecho mención a esto en Buenos Aires, Corrientes, Formosa, Tucumán, Santa Cruz, aclarando en algún caso que fundamentalmente las actas firmadas a partir de 2008 fueron de mayor utilidad que las elaboradas en primera instancia. Por otra parte, en el caso de Tucumán, se hizo referencia específica al carácter acotado de las actas que reflejan la inversión realizada pero no así el impacto que estas tienen.

⁴⁶ Entrevista realizada a funcionaria de la Provincia de Formosa el 20 de abril de 2009.

de programas con financiamiento provincial, nacional y hasta internacional. De esta manera la oficina de planeamiento funciona como pulmón de apoyo a la gestión sustantiva de un ministro, secretario de educación o director de escuelas.

Estas prioridades políticas se organizan generalmente en torno a programas o proyectos e implican intervención directa en el sistema (escuelas) o trabajo con la comunidad educativa, padres, alumnos, etc. La planificación adquiere en estos casos una función de ejecución inexistente en las concepciones originales del planeamiento.

La existencia de un espacio de franca intervención en la ejecución de políticas tiene un doble significado. Por un lado, como se ha dicho, constituye una avanzada de nuevos modelos de gestión pública en tanto pasa por encima de la estructura jerárquica tradicional e instala un modelo de organización más matricial. Pero por otro lado constituye una clara superación de los postulados del planeamiento normativo en tanto se compromete con la ejecución, campo que en esa concepción corresponde a la estructura tradicional de la burocracia pública. Implica tanto una dimensión estratégica como táctico-operativa, dado que sería una forma de implementar la política, planes y programas educativos a la vez que promovería la instauración de un nuevo modelo de gestión.

En casi todas las provincias se encuentra alguna forma en que las unidades de planeamiento están relacionadas directamente con la coordinación y la gestión de programas y proyectos sustantivos cuya acción tiene efecto directamente dentro de las escuelas. En el caso de la CABA los programas de carácter nacional que poseen financiamiento internacional son coordinados por una Comisión Central de Programas que depende directamente del Ministro. Si bien no existe dentro de la oficina de planeamiento un área de coordinación de programas la mencionada Comisión está integrada por cuatro personas, dos de ellas de la oficina de planeamiento.

Las provincias de Jujuy, La Pampa, Río Negro y Santiago del Estero tienen una unidad de coordinación de programas dentro de la oficina de planeamiento. En el caso de Salta existe una unidad en el área de planeamiento que coordina proyectos especiales financiados por la provincia. En el caso de Santa Cruz existe una Dirección General de Proyectos especiales cuyas funciones tienen que ver principalmente con tareas de infraestructura, mientras que en La Rioja existe una Unidad Operativa de Planes y Proyectos Provinciales que se dedica exclusivamente a articular proyectos de capacitación docente. En Chubut, si bien no existe un área específica, la Subsecretaría de Política, Gestión y Evaluación Educativa tiene de hecho la coordinación de la mayoría de los programas que se implementan desde el Ministerio. En las provincias de Buenos Aires, Catamarca⁴⁷, Corrientes, Formosa, Mendoza, Misiones, Salta y Tierra del Fuego⁴⁸ también se han detectado unidades de coordinación de programas dentro de la instancia central de conducción Educativa pero fuera de planeamiento, de acuerdo a lo ya visto en el punto 2. En el caso de Neuquén existe una Coordinación de Becas, Programas y Proyectos Especiales, que coordina programas fundamentalmente sociales. En Santa Fe esto se realiza desde la Dirección Provincial de Proyectos Especiales.

⁴⁷ La Coordinación Técnico Pedagógica de Programas dependiente de la Subsecretaría de Educación coordina sólo algunos aspectos de determinados programas.

⁴⁸ Se coordinan desde esta unidad programas nacionales.

Más allá de contar con una unidad de coordinación de programas casi todas las oficinas de planeamiento tienen a cargo la gestión de algún programa ejecutado con fondos provinciales o nacionales. Casos excepcionales parecen ser los de las provincias de Neuquén y San Juan que no tienen bajo su égida ningún programa. Otro caso atípico es Santa Fe cuya área de planeamiento está en proceso de reorganización.

Para precisar el alcance de esta función cabe analizar cuáles son los programas que coordinan las áreas de planeamiento, tanto como parte de programa nacionales como por propia decisión provincial.

- *Programas Nacionales*

Los programas nacionales más afines con las áreas de planeamiento de acuerdo con sus objetivos, y las provincias donde se encuentran, son los siguientes:

- *Censo Nacional de Infraestructura Escolar (CENIE)*. Tiene por objetivo relevar información sobre el estado de la infraestructura de los establecimientos escolares para la planificación y la toma de decisiones. Se está comenzando a implementar en la mayoría de las provincias desde las oficinas de planeamiento menos en el caso de Córdoba, Mendoza, Neuquén, San Juan y Santa Fe cuya ejecución se efectuaría fuera de esta área. En el caso de Neuquén se encuentra bajo la órbita de la Dirección General de Planeamiento Físico.

- *Programa de Reforma Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales (PREGASE)*. Tiene por objeto propiciar una reforma integral de los niveles de la gestión en las distintas provincias a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia de la prestación del servicio educativo, para lo cual se emplean nuevas herramientas de planeamiento y control de gestión que posibilitan mayor racionalidad en la disposición de los recursos humanos, materiales y financieros. Se implementa dentro del área de planeamiento en las provincias de Jujuy, Río Negro y Tierra del Fuego.

- *Proyecto de Mejoramiento de la Educación Rural (PROMER)*. Este Proyecto respalda la política del gobierno nacional para mejorar la cobertura, eficiencia y calidad del sistema educativo, así como su gestión a través del fortalecimiento de la capacidad normativa, planeamiento, información, monitoreo y evaluación en los niveles nacionales y provinciales. Se implementa desde las oficinas de planeamiento en las provincias de Chubut, Córdoba, Jujuy, La Pampa, Mendoza, Río Negro, Salta, Santa Cruz y Tucumán.

- *Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo (PROMSE)*. Tiene como misión apoyar a las provincias para el mejoramiento de la calidad, la eficacia y la eficiencia del servicio educativo especialmente en el nivel medio. En tanto busca la mejora de la eficiencia se propone mejorar la gestión de la información y de los sistemas administrativos en los distintos ministerios provinciales. Está dentro de las oficinas de planeamiento en Chubut, Jujuy, La Pampa y Río Negro. Este programa está en proceso de finalización de la ejecución.

- *Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa (PROMEDU)*. El propósito de este Programa es mejorar la equidad de la educación inicial, primaria y secundaria y disminuir la brecha existente en las oportunidades educativas de los niños y jóvenes y la expansión y mejoramiento de la infraestruc-

tura educativa. Se dirige específicamente a distintos estratos de ingreso, a través de la financiación de actividades de apoyo a la política de retención y promoción en el nivel secundario. En relación con esta última tarea se vincula especialmente con la función de planeamiento educativo. El PROMEDU se implementa dentro de planeamiento en Chubut, Córdoba, Jujuy, La Pampa, Mendoza, Río Negro, Salta, Santa Cruz y Tucumán.

- *Programa Integral para la Igualdad Educativa (PIIE)-Proyecto de Fortalecimiento a escuelas del Programa PIIE (FOPIIE)*. El PIIE tiene por objetivo fortalecer la enseñanza y mejorar las condiciones de aprendizaje en escuelas públicas de nivel primario que atendían a niñas y niños en situación de vulnerabilidad social. En este marco surgió el FOPIIE con el objeto de contribuir a las acciones que viene implementando el PIIE. Este Proyecto tiene entre sus componentes el fortalecimiento de la gestión educativa para lo cual entre sus actividades se encuentran el desarrollo de estudios específicos y la asistencia técnica a las instancias de conducción central del sistema educativo de las provincias, tareas vinculadas con la función de planeamiento. Este Proyecto se implementa en las provincias desde el área de planeamiento en los casos de Chubut, Córdoba, Jujuy, La Pampa y Río Negro.

Además de los programas mencionados, que de algún modo pueden considerarse vinculados con la función de planeamiento, desde algunas oficinas de planeamiento se implementan otros programas nacionales no específicamente vinculados con dicha función que se relacionan, más bien, con aspectos sustantivos de la tarea educativa. Varios de estos tienen objetivos relacionados con aspectos sociales de la política educativa, alguno con aspectos culturales y con cuestiones pedagógicas que podrían estar gestionados desde otras dependencias de la conducción central educativa, básicamente las direcciones de nivel. Estos son:

- *Programa Nacional de Convivencia Escolar*. Este Programa se propone ofrecer recursos para que las instituciones puedan ser lugares de formación en valores democráticos. Se coordina desde la oficina de planeamiento sólo en la provincia de Córdoba.

- *Programa Nacional de Educación Solidaria*. Éste tiene entre sus objetivos propiciar la solidaridad y la participación comunitaria y ciudadana a través de la propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio, en todas las escuelas e instituciones de educación superior. En las provincias de Jujuy y Río Negro se coordina desde las áreas de planeamiento.

- *Programa Nacional de Inclusión Educativa (PNIE) y Programa Nacional de Becas Estudiantiles (PNBE)*. Estos Programas tienen por objeto dar respuesta al problema de la exclusión educativa y social de niñas, niños y adolescentes que se encuentran fuera del sistema escolar o están dentro del sistema y poseen una situación de vulnerabilidad. Estos programas desde el año 2008 han comenzado a trabajar aunadamente y se implementan dentro de las oficinas de planeamiento en las provincias de Chubut, Córdoba, Jujuy y Río Negro.

- *Escuela y Medios*. Este Programa se propone promover la educación en medios fortaleciendo el capital cultural de niños, niñas y jóvenes. Se implementa desde las áreas de planeamiento en las provincias de Salta y Río Negro.

- *Programa Educativo Nacional para el Mejoramiento de la Lectura.* Éste surge con el objeto de mejorar la enseñanza de la lectura en la escuela a fin de contribuir a sembrar el deseo de leer. Se coordina desde las oficinas de planeamiento en Córdoba y Jujuy.

- *Programas Provinciales*

Un segundo grupo de programas y proyectos gestionados por las oficinas de planeamiento educativo se financian con fondos provinciales. Estos son los que, de manera más directa, expresan la prioridad de política de la conducción educativa de la provincia.

Los proyectos y programas provinciales que dependen de las áreas de planeamiento parecieran tratar de dar respuesta una gran variedad de problemas vinculados con la política educativa. En pocos casos tienen una gran especificidad temática en relación con el área, como por ejemplo los Programa de Planificación Institucional y Didáctica y el de Desfavorabilidad de la Provincia de Buenos Aires.

Más allá de la continuidad que pudiera tener cada uno de ellos, la diversidad de objetivos y la generalidad de sus temáticas abonan la hipótesis de que estos son espacios que expresan la prioridad política de cada gestión. En el transcurso de la presente investigación se han encontrado los siguientes ejemplos de programas implementados por las oficinas de planeamiento con financiamiento provincial.

Programas dedicados a:

- *el fortalecimiento de distintos niveles y modalidades de educación*, como el de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Técnico Profesional y el de Tecnologías para la Discapacidad de Chubut, el de Fortalecimiento Institucional de la Escuela Media de CABA, el de Escuelas de Jornada Extendida de Entre Ríos, el Aguapié de Tierra del Fuego.

- *temáticas pedagógicas*, como el de Textos Escolares para Todos de la provincia de Buenos Aires y el Programa Leer en Mendoza de la provincia de Mendoza.

- *cuestiones psico-pedagógicas*, como el de Atención de Situaciones Problemáticas Escolares, el de Apoyo a los Procesos de Enseñanza Aprendizaje de Córdoba o el Servicio de Psicología Educativa y Psicopedagogía de Chubut.

- *aspectos socio-pedagógicos*, como el de Gestión Social de Buenos Aires, los de Integración Escolar y Diversidad, de Educación en Valores Comunes y de Cooperativismo y Mutualismo Escolar de la Provincia de Córdoba.

- *al fomento de la cultura*, como el Programa Conozco Misiones con mi Escuela de Misiones y el Programa Descubriendo los Tesoros de mi Salta de Salta.

- *a la promoción de la ciencia y la tecnología*, como el de Alfabetización Científica de Chubut, el Programa de Ciencia y Tecnología de Jujuy, el Proyecto de Educación Tecnológica de la CABA, el Programa de Actividades Científicas y Tecnológicas Juveniles de Mendoza.

- *la promoción de las nuevas tecnologías y de la comunicación*, como el de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Córdoba, el de Inclusión de Tecnologías en el aula de Chubut, el de Televisión Educativa de Mendoza.

- *la educación para la salud*, como el de Educación Sexual Integral de Mendoza, los de Educación Sexual Escolar y de Prevención de Conductas Adictivas

de Entre Ríos, los de Educación para Salud y de HIV- Sida de Jujuy, los de Prevención de VIH/SIDA y de Escuelas Promotoras de la Salud de Salta.

- la defensa del medioambiente, como el Programa de Educación Ambiental de Córdoba o el Proyecto de Educación Ambiental de Entre Ríos.

- *el fomento del deporte*, como el de Deporte Escolar de Salta.

- *cuestiones sociales asistenciales*, tales como el Proyecto de Fortalecimiento a Escuelas en Situación de Vulnerabilidad, el Programa Provincial de Becas Estudiantiles de Río Negro.

Doce oficinas de planeamiento, las de las provincias de Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, La Pampa, La Rioja, Neuquén, San Juan, Santa Cruz, Santa Fé, Santiago del Estero y Tierra del Fuego, no tienen programas provinciales a su cargo.

3.2.4.5. Apoyo directo a la conducción en aspectos sustantivos

Otro espacio valorizado dentro de las áreas de planificación provinciales se refiere a tareas que se encuentran claramente fuera de las competencias de esta actividad desde una definición académica pero que, en el caso de la Argentina, han desarrollado ya suficiente tradición como parte de las funciones de este área. En las oficinas de planeamiento se han localizado tradicionalmente las actividades relacionadas con las nuevas necesidades de la gestión educativa. Con la transferencia de las escuelas primarias a fines de la década de los 70 las provincias requirieron de espacios de producción y actualización de los contenidos de la enseñanza y, en lugar de localizarlos en las direcciones de nivel, el lugar elegido fue el espacio de planeamiento. Lo mismo ocurrió posteriormente con los requerimientos de capacitación y perfeccionamiento docente (desarrollo profesional) y con la necesidad de un espacio que impulsara la adopción y el uso pedagógico de las TIC. Muchas áreas de planeamiento gestionan hoy en las provincias estas tareas.

1. Desarrollo curricular

Un número significativo de provincias (Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, La Pampa, Mendoza, Misiones, Salta, Tucumán y la CABA) incluye dentro de las oficinas de planeamiento educativo áreas de diseño y gestión curricular o competencias relacionadas con el desarrollo curricular.

En Formosa hay un Departamento de Curriculum y Orientación en la Dirección de Planeamiento Educativo. En Corrientes también existe dentro de la oficina de planeamiento, recientemente reestructurada, un Departamento de Gestión Curricular con una División de Desarrollo Curricular. También en La Pampa existe un área de desarrollo curricular cuya función es diseñar y desarrollar los currículos y trabajar en su implementación con las direcciones de nivel y las escuelas⁴⁹. En la CABA también se incluyó un área de Currículo y Enseñanza dentro de la Dirección de Planeamiento.

En Salta el Departamento de Currículo, dentro de la Dirección de Planificación Educativa de la Subsecretaría, trabaja más en función de las necesidades que aparecen desde las Direcciones de Nivel. En general, en la Subsecretaría se buscaría que las distintas direcciones y departamentos trabajen de manera

⁴⁹ La persona entrevistada del área ha señalado que en planeamiento "hay que aprovechar no tener el incendio de las escuelas" para pensar y proyectar a diferencia de lo que sucede en las direcciones de nivel.

coordinada entre sí y articuladamente con las direcciones de nivel dando respuesta a sus demandas⁵⁰.

En el caso de Mendoza el Departamento de Currículo y Formación Docente Continua trabaja en lo relacionado con el diseño y desarrollo curricular directamente con las direcciones de nivel y se ocupa además de evaluar las propuestas de capacitación. En la Provincia de Córdoba tanto Gestión Curricular como la Red Provincial de Formación Docente Continua son áreas dentro de las dependencias de planeamiento educativo. Estas áreas, no obstante, no tendrían mucho contacto directo con las Direcciones de Nivel para realizar su tarea dado que en este caso el contacto está mediatizado por la Dirección de Planeamiento.

En algunos casos esta función se cumple también independientemente de la existencia de un área constituida para tal fin. En tal sentido, en Entre Ríos la función de desarrollo curricular parece ser asumida por la Dirección General de Planeamiento, quién en el año 2008, por ejemplo, habría estudiado la estructura de diseños curriculares provinciales. Asimismo en Buenos Aires se ha comenzado a trabajar en una nueva línea de trabajo en relación al tema curricular y la planificación institucional y didáctica, enmarcado en la nueva Ley Provincial de Educación N° 13.688 y el documento marco general de las políticas curriculares de la provincia.

2. Capacitación y perfeccionamiento

Se puede considerar que la capacitación y el perfeccionamiento del personal que se desempeña en distintas áreas del ámbito educativo puede ser una función relacionada con aspectos sustantivos de la función de gobierno educativo en tanto se colabora con el mejoramiento de la calidad de la oferta educativa y de la gestión en las distintas instituciones educativas.

Muchas provincias absorben esta tarea y coordinan u ofrecen capacitaciones a diferentes agentes del sistema escolar (profesores, directivos, supervisores). Las Provincias de Córdoba, Mendoza y Misiones poseen un área de capacitación dentro de la oficina de planeamiento. Estas oficinas tienen entre sus funciones articular las estrategias de producción y transferencia de formación y capacitación docente. En el caso de la CABA en la última reestructuración organizativa que se ha efectuado el Centro de Capacitación, antes dependiente directamente de la Unidad Ministerial, pasa también a depender de la oficina de planeamiento.

En algunas provincias si bien no existe un área de capacitación entre las funciones de las oficinas de planeamiento está implícita la tarea. Por ejemplo, entre las funciones de la oficina de planeamiento de la Provincia de Buenos Aires está desarrollar acciones de capacitación, actualización y asistencia técnica para los actores del sistema educativo en los distintos niveles de gestión con el propósito de optimizar el uso y aprovechamiento de la información que producen los distintos programas y proyectos de evaluación de la calidad educativa, y coordinar con la Dirección Provincial de Educación Superior y Capacitación acciones concurrentes al logro de metas propias de cada una de las áreas.

⁵⁰ Por ejemplo para analizar y validar los criterios de evaluación elaborados en el nivel nacional a la luz de los diseños curriculares provinciales se trabajó desde el Departamento de Calidad Educativa, dentro de la misma Dirección de Planificación Educativa, con Directores de Nivel y los equipos de Supervisión.

También existen casos particulares como el de la Provincia de Catamarca. En ella, el área de capacitación se volvió a instalar dentro de la oficina de planeamiento en el año 2005 después de que la cabecera de la Red Federal de Educación pasara a depender, en el año 2002, de la Subsecretaría de Educación. Esta decisión no estuvo impulsada por una cuestión de competencias del área sino por aspectos relacionados con la estructura informal ya que se nombró Director de Planeamiento a quien dirigía la Coordinación Técnica Pedagógica de la Red, la cual dependía de la Subsecretaría de Educación.

3. Aplicación y difusión de nuevas tecnologías

Algunas oficinas de planeamiento están desarrollando tareas de aplicación y difusión de nuevas tecnologías empleadas para la gestión del sistema educativo, tanto en el nivel de la administración central como en las escuelas. Este tipo de herramientas habilitaría la implementación de un modelo de organización y gestión renovado, más descentralizado, menos jerárquico. Esta tarea podría contener entonces una dimensión táctica, y también otra de logística aplicada específicamente a la implementación del nuevo modelo de gestión tanto a nivel macro de la conducción central del sistema educativo, como en el microsistema correspondiente a las escuelas.

Además de contener estas dos dimensiones, puede verse también como una recomposición de la misión original del planeamiento, que fue ser el adalid de la “modernización” tanto del sistema educativo como de la burocracia central.

Varias son las áreas de planeamiento educativo que tienen a su cargo esta tarea. En la oficina de la provincia de Salta existe un nodo informático que desarrolla acciones relativas al servicio de Internet en la Subsecretaría, con incumbencia en las unidades educativas según requerimientos y demandas. Asimismo, el Centro de Informática y Comunicaciones Educativas, dependiente de la oficina de planeamiento de La Pampa, tiene a su cargo la asistencia en aspectos informáticos del nivel central de conducción educativa.

En la Provincia de Río Negro existe en la oficina de Planeamiento Educativo una Dirección General de Programación y Nuevas Tecnologías que tiene en su seno un Programa RED (Red rionegrina de Educación Digital) cuyo objeto es coordinar el diseño e implementación de alternativas tecnológicas para la incorporación de las tecnologías de información y comunicación tanto en la dimensión pedagógica como administrativa del sistema, con el fin de reforzar la estrategia global del organismo y, asimismo, articular líneas de trabajo, la cooperación y el financiamiento con las demás áreas del gobierno nacional, provincial y municipal y organizaciones de financiamiento no gubernamentales.

En la CABA, del área de planeamiento pende un Departamento de Incorporación de Tecnologías uno de cuyos objetivos es la provisión de servicios de apoyo pedagógico en el uso de TIC's a las escuelas de diversos niveles; la coordinación de la instrucción tecnológica; la organización de capacitaciones específicas referidas a los contenidos o estrategias involucradas en la incorporación de tecnologías en lo referido a soporte técnico, equipamiento y sistemas de gestión de escuelas; como así también la coordinación y asistencia en la implementación y ejecución de un sistema informatizado de gestión académica.

La Rioja cuenta asimismo con un área de atención de las TIC dentro de planeamiento lo mismo que Tierra del Fuego que, a través del área de informática, se ocupa de la comunicación y la asistencia técnica a las escuelas en estos temas. Otras provincias con áreas o programas orientados a esta temática son Chubut (Dirección de Recursos Tecnológicos), Córdoba (programa provincial de TICs dentro de Gestión Curricular) y Tucumán.

Mecanismos de articulación con el resto de la estructura

Esta función gerencial sustantiva, así como la propia función planificadora, requieren para ser efectivas la existencia de canales de articulación con el resto de la estructura de la conducción del sector para multiplicar los efectos de sus acciones.

En dieciseis casos se manifiesta claramente la existencia de relaciones significativas de las áreas de planeamiento con otras dependencias de la estructura organizativa de educación (Provincia de Buenos Aires, Chaco, Chubut, CABA, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Río Negro, Salta, Santa Cruz y Tucumán). Ya se ha observado en el acápite relativo a diseño curricular que existe distinto tipo de articulaciones con las direcciones de nivel en relación con esta tarea específica.

Desde notas, circulares y mensajes de correos, reuniones de trabajo ad hoc o reuniones sistemáticas, hasta la constitución de comisiones entre las distintas áreas, existe una variedad de mecanismos de articulación del trabajo entre las áreas de planeamiento y otras dependencias de las instancias centrales de conducción educativa, especialmente con las direcciones de nivel.

En Buenos Aires, por ejemplo, la articulación de planeamiento con las áreas de nivel se realiza a través de reuniones para trabajar sobre temáticas específicas, tales como lo actuado en relación a criterios de evaluación para un operativo provincial a implementar. Asimismo, el área de planeamiento de Salta realiza reuniones ad hoc con los responsables de las direcciones de nivel en función de la necesidad concreta de trabajo, destacándose que existe una comunicación fluida a través de diversos medios: contactos telefónicos, notas, circulares, mensajes de correo electrónico.

Otro ejemplo es la oficina de planeamiento de La Rioja que durante el año 2008 efectuó reuniones semanales con los miembros de todas las Direcciones Generales de Nivel y la Dirección de Educación Técnica para reunir aportes de cada una de ellas a fin de elaborar un documento que estipule los lineamientos ministeriales de política educativa.

En Chubut se especificó que se busca trabajar de forma "radial" con las direcciones de nivel, para generar labores en red, dado que continuamente se necesita solicitar información, sea para constatar lo que recaban o para agregar información que les falta. Al mismo tiempo desde las direcciones se pide a planeamiento que se analicen o sistematicen determinados datos, que se manden informes de ciertos indicadores o datos generales sobre diversos temas. No se ha hecho, en este caso, referencia a los mecanismos específicos de trabajo, como por ejemplo si se realizan reuniones ad hoc o periódicas, advirtiéndose, por otra parte, dificultades por distintas idiosincrasias de trabajo.

En la provincia de Santa Fe, el trabajo de la Dirección Provincial de Proyectos Especiales se definió en términos de constituir una “unidad transversal de apoyo” para las direcciones de nivel desde donde se coordinan los distintos programas, pero que en su funcionamiento atraviesan la mayoría de las áreas del Ministerio. Para coordinar el trabajo con las direcciones de nivel se define todos los años un Plan Operativo Anual donde se establecen objetivos y planes de acción, y la definición y armado de los distintos programas también se efectuaría de manera conjunta.

4. Los casos provinciales

En el marco del estudio de los órganos de gobierno de la educación en el país y en particular de las áreas de planeamiento educativo se consideró relevante, a partir de la selección de cinco provincias, profundizar el análisis sobre aspectos relacionados con los modelos de gestión, organización y funcionamiento de las áreas de planeamiento.

Las provincias seleccionadas⁵¹ se caracterizaron por tener áreas de planeamiento muy activas, tanto históricamente como en el momento actual. Esta focalización ha permitido constatar hasta qué punto la búsqueda de sentido de las oficinas de planeamiento para integrarse a los nuevos paradigmas que rigen la gestión de gobierno ha dado lugar a una dinámica y a un modelo de funcionamiento diferente al desempeñado en el pasado. De esta manera, tal como ya se hiciera referencia en el punto 3, se recupera en esta parte del estudio la posibilidad de identificar en cada caso las dimensiones que rigen hoy el funcionamiento de estas oficinas.

Una primera cuestión tiene que ver con la capacidad de estas áreas de reconceptualizar el planeamiento clásico pasando de la postura original de asesorar-desde-afuera acercándose a modelos de planeamiento estratégico situacionales en los que quien gobierna y conduce, es a su vez quien también planifica. En este escenario, las oficinas de planeamiento han asumido roles de asesoría y de provisión de insumos a diferentes niveles de la organización involucrándose en las decisiones. La segunda cuestión se refiere al surgimiento de una dimensión ejecutiva que supone el involucramiento directo de estos sectores en ámbitos de gestión, como producto de las necesidades del servicio. En este sentido, también es de señalar que estas nuevas funciones están presentes, destacándose entre todas ellas la que más se acerca al espacio político como es el rol de coordinación de las acciones de la gestión del sector.

Si bien estos casos no constituyen una muestra representativa de la totalidad de las provincias, ha sido posible observar en ellos ciertos patrones de organización y desarrollo a lo largo del tiempo que resultan comunes en la mayoría de las áreas de planeamiento educativo provinciales, sin que esto lleve a desconocer la diversidad de funciones, modelos de organización, y prácticas de planificación identificadas en las diecinueve restantes.

Las entrevistas se organizaron con la finalidad de identificar aquellos aspectos relacionados con las dimensiones de apoyo y asesoría para la toma de decisiones en los niveles táctico y estratégico, así como también, conocer el rol ejecutivo que le cabe al sector en la gestión directa de diferentes programas y proyectos. Se indagó también hasta qué punto estas oficinas articulan su funcionamiento con las necesidades del resto de la organización.

4.1. Funciones y tareas a cargo de las oficinas de planeamiento educativo en los casos seleccionados

Estas tareas se relacionan con los insumos, los medios y la participación directa que estas oficinas pueden brindar a los diferentes niveles de gestión y de toma de decisiones.

⁵¹ Ver criterios de selección en Anexo III Aspectos Metodológicos.

4.1.1. Funciones de Apoyo

• *Función de Apoyo Estratégico*

Cabe destacar que la posición jerárquica que se otorga a estas oficinas dentro de las estructuras de gobierno de la educación les confiere, en muchos casos, un amplio espacio de participación en los niveles más altos de toma de decisiones políticas. También el perfil profesional (formación específica y experiencia profesional previa) de los máximos responsables de la conducción de las oficinas de planificación en estas cinco provincias, es un indicador claro sobre la decisión política acerca del rol que en cada caso se ha asignado a estos sectores.

Sin embargo, no se verifica en ninguna de las provincias con estudio focalizado que sus oficinas de planeamiento desarrollen un trabajo sistemático orientado a la generación de insumos que permitan apoyar la identificación y formulación de políticas en el marco de una lógica estratégica. No se ponen a disposición de quien decide estados del arte de las reformas de diversos aspectos de la educación, no se realizan informes sobre hallazgos de investigación que puedan ser útiles ni sobre las políticas específicas que se desarrollan en otros países y sus resultados.

De este modo, parecería que esta función de apoyo estratégico que logran en algunos casos las áreas de planeamiento se define más desde la cercanía o la confianza política que desde un espacio de profesionalidad que pueda garantizar a la instancia política los insumos adecuados para 'decisiones informadas'.

• *Función de Apoyo Técnico Profesional*

La función destinada a apoyar la toma de decisiones en los niveles intermedios de la organización es llevada a cabo en las cinco provincias de manera sistemática básicamente a través de la provisión de información, tanto descriptiva como elaborada, siendo esta la competencia que más frecuentemente se asocia con los sectores de planeamiento. Un elemento que destaca la importancia que se confiere a estos aspectos es que, a diferencia del conjunto de las demás oficinas del país, en este grupo de provincias está presente una posición más proactiva en el tema de producción de información.

Bajo esta dimensión se considera tanto la información correspondiente a las estadísticas y la evaluación de la calidad educativa como la relacionada con los programas de necesidades de infraestructura, de equipamiento didáctico, de costos y financiamiento, además de investigaciones y análisis de información de carácter cualitativo. Tiene importancia singular, y en esto se ve una diferencia en este grupo de provincias, cómo el área de planeamiento alienta el uso de la información por parte de otras dependencias.

La existencia de áreas de estadística dentro de planeamiento cuenta, como ya se mencionara, con una fuerte tradición en el país y los cinco casos estudiados no escapan a esta lógica. Las provincias de Río Negro, La Pampa y Santa Fe además de la gestión del Relevamiento Anual de Estadísticas Educativas, llevan a cabo sus propios levantamientos de información de docentes y alumnos.

A partir de la década de los 90, impulsada por el auge que alcanzó en la región el desarrollo y la implementación de sistemas de evaluación de la calidad

educativa, esta función se vio ampliada al incorporar otras dimensiones de análisis que, en la mayoría de los casos, también recayó en las oficinas de planificación. Salvo en la provincia de Río Negro, en las cuatro provincias restantes esta función está a cargo de las oficinas de planeamiento.

En este sentido, las provincias analizadas cuentan con una reconocida trayectoria en la producción de información y en todos los casos puede asegurarse que su gestión se encuentra caracterizada por altos niveles de autonomía, eficiencia y capacidad de integración con otras áreas.

En la provincia de Mendoza, La Pampa, y Santa Fe, la gestión del sistema de estadísticas educativas y los operativos nacionales de evaluación de la calidad educativa tienen lugar bajo la órbita de un mismo sector. En Salta los departamentos de estadística educativa y evaluación de la calidad educativa se ubican en dos direcciones diferentes, dentro del ámbito de la Dirección General de Planeamiento.

De estas cinco provincias, la única que lleva a cabo un operativo provincial de evaluación de alumnos es la provincia de Mendoza y es la única de este grupo, que ha hecho referencia al desarrollo de estudios de carácter cualitativos y descriptivos a partir de la información recabada en diferentes operativos de evaluación.

Por otra parte, en relación con información producida a partir de la evaluación de programas educativos, las provincias de Salta y La Pampa manifestaron que se encuentran en proceso de implementación de este tipo de estrategias.

En relación con la producción y análisis de información vinculada con temas de infraestructura física, a excepción de las provincias de La Pampa y de Santa Fe, ésta tiene lugar en el ámbito de planeamiento educativo. En el caso de Santa Fe llama la atención que habiendo sido una de las primeras provincias en el país en implementar sistemas de información geográficos que abordaban con rigurosidad la dimensión de la infraestructura escolar, esta función no haya sido mantenida como parte de las responsabilidades del sector. Por su parte, la provincia de La Pampa no tiene responsabilidades de gestión en temas de infraestructura escolar ya que estas funciones se concentran en el Departamento de Arquitectura dependiente de la Dirección General de Administración del Ministerio de Educación.

Pareciera que en el marco de la redefinición de funciones del planeamiento, la gestión de la infraestructura, tradicionalmente ligada con las unidades de planeamiento, ha visto disminuir la cantidad de funciones que en otros tiempos tuvo a su cargo (transferidas a los Ministerios de Obras y Servicios Públicos). De esta manera, ciertas tareas vinculadas con la gestión de la infraestructura que tienen que ver con la programación de necesidades, gestión de sistemas de información más complejos y actualizados y determinación de estrategias, seguimiento y evaluación de programas de mantenimiento y reparación de edificios escolares constituyen el vínculo de planeamiento con este tema. Es decir, se fortalecieron las funciones de asesoría y en muchos casos de control, por sobre aquellas que requieren acciones de intervención directa en obras.

En las provincias de Mendoza y Salta, la Comisión de Programación Educativa en la primera y el Departamento de Infraestructura en la segunda, bajo la órbita de planeamiento, son un ejemplo de esta nueva modalidad de articulación y coordinación entre las necesidades del sector y la ejecución de acciones a cargo

de los ministerios de Obras Públicas o de Infraestructura provinciales.

En relación con otro tipo de estudios e investigaciones, que sirvan de insumo a la toma de decisiones las provincias de La Pampa y Mendoza manifestaron que, si bien no cuentan con áreas específicas de investigación, se encuentran en proceso de organización de estos sectores por considerar que pueden ofrecer insumos estratégicos para el mejoramiento de las tareas de planeamiento. Por su parte, en Río Negro y en Salta, aún cuando no existen áreas específicas de investigación, se hizo referencia al desarrollo de estudios de estas características para apoyar procesos de planificación.

• *Función de Apoyo Operativo*

Esta función es desempeñada en las cinco provincias por el área de planeamiento. Es quizás el área de aspectos que más las diferencia del resto de las provincias del país en el sentido de que estas oficinas están a cargo, de manera directa o indirecta, de temas relacionados con la planificación, de las necesidades de la oferta educativa, de los recursos humanos, o de la planificación de la gestión administrativa. Bajo su órbita tienen lugar estudios de oferta y demanda y programación de necesidades de recursos para la gestión de los servicios educativos (personal docente, equipamiento, materiales didácticos, infraestructura física, etc.)

De manera adicional a estas funciones, la subsecretaría de planeamiento educativo de la provincia de Río Negro tiene a su cargo, como otra función de apoyo operativo, la gestión del PREGASE. Este hecho no debe llamar la atención en este caso en particular ya que, desde hace más de dos décadas, el área de planeamiento tiene a su cargo la responsabilidad de gestionar el sistema de liquidación de los salarios docentes.

Sin embargo llama la atención que, a diferencia de lo que en otros países se encuentra dentro de las funciones del área, planeamiento no participe de manera activa, en ninguna de las cinco provincias, en la formulación del presupuesto del sector. Esta responsabilidad recae, en la mayoría de los casos, en las áreas de administración. Las áreas de planeamiento ven limitada su participación a un rol de provisión de información.

4.1.2. Involucramiento en la gestión

A partir de la necesidad de dar cumplimiento a las funciones originalmente asignadas, las áreas de planeamiento organizan sus equipos de trabajo con técnicos y profesionales provenientes de diferentes especialidades y disciplinas. De esta manera la diversidad de especialistas que integran sus equipos técnicos pudo haber alentado a las autoridades, en muchos casos, a ubicar bajo la órbita de planeamiento la gestión de diferentes programas y proyectos que por sus características debían interactuar transversalmente con uno o varios sectores del resto de la organización, aprovechando lo que la misma conducción política ha denominado como "los espacios para hacer política" que en realidad no son otra cosas que los lugares que ofrecen el oxígeno institucional necesario, exentos de las presiones del día a día, para impulsar y ejecutar funciones sustantivas del servicio educativo.

Las cinco provincias analizadas no escapan a esta lógica. La conducción de diferentes programas dentro de su ámbito de gestión ha otorgado a las áreas de

planeamiento educativo un perfil comprometido con prácticas de “acción directa”, complementando las funciones estrictamente de planificación, de monitoreo y evaluación y de orientación, formación y capacitación en el uso de métodos y técnicas de planificación. Un ejemplo de esto está dado por la relación que existe, en las unidades de planeamiento de las cinco provincias bajo estudio, con alguna forma de coordinación o articulación de programas y proyectos. Las provincias de La Pampa y Río Negro cuentan con ámbitos de coordinación de programas dentro de sus oficinas de planeamiento. La provincia de Salta cuenta con una unidad que tiene a su cargo la coordinación de proyectos financiados con fondos provinciales. En Mendoza, si bien no existe un área específica a cargo de la coordinación y gestión de programas dentro de la oficina de planeamiento, programas nacionales con financiamiento externo como PROMER, PROMEDU, con financiamiento provincial como LEER, son ejecutados desde planeamiento. Por su parte, en la provincia de Santa Fe (cuya Unidad de Planeamiento formal está en ciernes), fuera del área de planeamiento, pero como parte de las funciones que la provincia declara que estarán en este área, tiene lugar un ámbito de coordinación de becas, de programas y proyectos especiales.

El cumplimiento de estas nuevas funciones ha requerido la participación de una o más áreas externas a la oficina de planeamiento y por lo tanto, la integración y las relaciones transversales con otros sectores resultan un factor común en la dinámica de funcionamiento de estas oficinas en estas provincias. Las consultas realizadas con otras áreas que tienen a su cargo la conducción de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo acerca de su relación con planeamiento, indican que ésta es más frecuente aún que la mantenida entre ellas mismas. En este sentido, la oficina de planeamiento funciona en muchos casos como un espacio de articulación y de coordinación hacia el interior de las estructuras de conducción educativa.

Colabora en este sentido también la responsabilidad primaria del área en la producción de información, porque impulsa a otros sectores a solicitar su cooperación para apoyar el desarrollo de actividades que requieran insumos elaborados en ese ámbito.

En la provincia de Mendoza esta condición transversal del área de planeamiento resulta elocuente al analizar el funcionamiento de los programas de capacitación docente en tanto esta intervención involucra en su implementación a todos los niveles y modalidades del sistema. Por su parte, en la provincia de Río Negro esta característica se observa en relación con el programa de incorporación de nuevas tecnologías. La implementación de las diferentes acciones que supone la ejecución de este programa requiere la participación y articulación con diferentes niveles de gestión del sistema. En los casos de las provincias de Salta y de La Pampa se hace referencia a una marcada articulación dada por la necesidad de coordinar el funcionamiento de los programas nacionales.

Al igual que sucede en la provincia de Mendoza, en la provincia de La Pampa la articulación con otras áreas está dada por la responsabilidad que recae en el área de planeamiento en relación con la gestión curricular y la capacitación docente. Esta característica fue destacada en las entrevistas mantenidas con las directoras de nivel provincial.

Por su parte, en la provincia de Salta la existencia de una Unidad de Monitoreo en proceso de organización en el ámbito de la Sub-Secretaría de Planeamiento ofrece un espacio de articulación entre los diferentes programas que ha contribuido a superar la falta de comunicación y de coordinación (superposición y duplicidad de tareas y de contenidos) entre las diferentes áreas de gestión.

Las funciones sustantivas, que otorgan un carácter y perfil particular en cada caso, tienen que ver con la conducción de programas de capacitación, de formación docente continua, de gestión curricular y con la administración de proyectos innovadores e incorporación de nuevas TIC's en las escuelas. A excepción de Santa Fé, en el resto de los casos bajo análisis un alto porcentaje del personal del área de planeamiento se desempeña en funciones relacionadas con estos temas.

Por ejemplo, en tres casos (La Pampa, Mendoza y Salta) se cuenta con áreas dedicadas al desarrollo curricular, y en dos (La Pampa y Mendoza) también cuentan con áreas dedicadas a la capacitación docente. A su vez en tres (La Pampa, Río Negro y Salta) existen áreas dedicadas a las nuevas tecnologías, y en todos menos Santa Fe tienen programas a su cargo, ya sean provinciales (Mendoza, Río Negro y Salta) o nacionales (La Pampa, Río Negro y Salta).

Otras particularidades en cuanto a la estructura de las oficinas y las áreas que comprenden en su interior incluyen temas tales como: la salud en las escuelas (Río Negro), medios y comunicación (La Pampa), la organización, sistematización y redacción de la normativa escolar (Santa Fe y Salta), la coordinación administrativa de las unidades descentralizadas del sistema (supervisores regionales - Río Negro), educación vial (La Pampa) y actividades científico-juveniles las que, si bien sólo en La Pampa figuran dentro del organigrama, también funciona como programa provincial dependiente de planeamiento en la provincia de Mendoza.

4.2. Comentarios finales

El alcance de las funciones de las áreas de planeamiento ha evolucionado en las últimas dos décadas. Planeamiento ha pasado de ser un sector aislado y alejado de la gestión directa para involucrarse activamente en procesos relacionados con la implementación de acciones de políticas fundamentalmente a través del manejo de programas y proyectos.

Esto contrasta, sin embargo, con que no se observa muy marcado el desarrollo de líneas de trabajo que puedan considerarse como parte de una redefinición más actualizada de las tareas del planeamiento. De esta manera, a la luz de este nuevo perfil, la utilización del término "planeamiento" para referirse a estos sectores debería ser objeto de discusión y replanteo, en tanto el alcance estricto de su significado puede no corresponder con las reales dinámicas de funcionamiento que tienen lugar hacia el interior de estas oficinas.

Solamente en dos de las cinco provincias visitadas pudo verificarse la existencia de un área, ya sea en la órbita de planeamiento o de otros sectores, que tenga bajo su responsabilidad la gestión de la evaluación y monitoreo de programas y proyectos, y esto en la forma de áreas o sectores recientemente organizados o en proceso de organización. Por lo general esta función, que resulta central en un modelo de nueva planificación desde el modelo de la estrategia situacional,

sólo se aplica de manera focalizada a proyectos que cuentan con financiamiento externo, en atención a los requisitos establecidos por los propios organismos de financiamiento internacional.

Esta situación, también observada en otras provincias⁵², limita la posibilidad de establecer criterios que permitan evaluar, de manera integral, en qué medida una mejor articulación de los diferentes programas permitiría alcanzar mayores grados de eficiencia en la obtención de los resultados esperados.

La ausencia de estas funciones en un ámbito de gestión dificulta re-direccionar las intervenciones de manera oportuna, profundizar aspectos de articulación y coordinación entre programas, así como la oportunidad de gestionar con un criterio de mejora continua. Por ello, una concepción sistémica e integral de las políticas educativas requeriría incorporar el monitoreo y la evaluación como componente. Sin su existencia y posicionamiento estratégico dentro de la tarea pública, el camino hacia el aprendizaje individual y el desarrollo organizacional y sectorial resulta más complejo.

Otro indicador que pone de manifiesto la evolución de las oficinas de planeamiento tiene que ver con la función integradora y articuladora que ha sido asignada de manera informal ya que esta condición no se ve reflejada formalmente en los organigramas. Esta condición, que ha sido observado en cuatro de los cinco casos analizados⁵³, tiene lugar como parte de la valorización estratégica del área.

En función de la alta complejidad administrativa y burocrática que supone la administración de los servicios educativos, las estructuras de conducción se organizan en ámbitos de especialización (niveles educativos) quedando por fuera una diversa cantidad de temas que, debido a su importancia estratégica, constituyen en muchos casos los ejes principales de las acciones de políticas educativas de los diferentes ministerios de educación provinciales.

La atención de determinados proyectos o áreas estratégicas se suma entonces a las responsabilidades de atención de las tareas cotidianas, relacionadas con la gestión directa de los servicios, en todos sus niveles y modalidades (denominadas "actividades de línea"). Esta situación provoca estrangulamientos en la capacidad de dar respuestas satisfactorias a los requerimientos de corto plazo (tácticos) y aquellos de mediano y largo plazo (estratégicos).

En este contexto, un equilibrado funcionamiento de ambas partes resulta esencial para garantizar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios, tanto en el corto plazo como en su proyección en el mediano y largo plazo.

El éxito de los diferentes programas o proyectos o funciones estratégicas (tales como desarrollo curricular, investigación educativa, programas específicos de mejoramiento de la calidad, evaluación de la calidad educativa, programas de capacitación docente, etc.), debido a su especificidad técnica, está condicionado entre otras cosas, por la necesidad de efectuar una minuciosa identificación de las acciones para alcanzar las metas previstas. Esto a su vez obliga a efectuar una precisa identificación de las necesidades de recursos humanos, recursos tecnológicos

⁵² Además de las analizadas como casos, sólo la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires y Córdoba cuentan con áreas destinadas a la evaluación de políticas, programas y proyectos que en estos casos no están referidos exclusivamente a la evaluación de acciones de capacitación.

⁵³ A excepción de provincia de Santa Fe, que por encontrarse en un proceso de reorganización del sector no desempeña aún funciones que resulten transversales al resto de la organización.

y otros insumos necesarios para cumplir con cada una de las tareas establecidas a lo largo de todas las etapas del proyecto o áreas de especialidad, y a su vez de las instancias de coordinación (ingeniería de proyecto o programación en detalle) de cada uno de las partes involucradas.

Los proyectos o área de especialización pueden tener una duración limitada en el tiempo (el desarrollo y la implementación de un nuevo modelo de gestión curricular, un programa de capacitación docente específico, determinadas investigaciones, etc.). Es decir, los programas o proyectos o áreas de especialización no agotan los múltiples objetivos y necesidades de la institución y por lo tanto es necesario mantener una estructura básica muy sólida, de carácter funcional y operativo que permita dar respuesta a las demandas cotidianas del servicio (direcciones de niveles educativos, de administración, de infraestructura, de gestión de la información, etc.).

En atención a las modalidad de gestión que impone el sector educativo y al rol que ha sido asignado en muchas provincias a las áreas de planeamiento, es posible pensar en las ventajas que podrían obtenerse si se formalizara un modelo de organización matricial, es decir, la fusión entre una estructura de proyecto y una de línea que integrara ambas dimensiones de trabajo.

5. Conclusiones

El alcance de las funciones de las áreas de planeamiento ha evolucionado en las últimas dos décadas. Planeamiento ha pasado de ser un sector aislado y alejado de la gestión directa para involucrarse activamente en procesos relacionados con la implementación de acciones de políticas fundamentalmente a través del manejo de programas y proyectos. Al lado de esto se aprecia la carencia de áreas destinadas a la evaluación de políticas, programas y proyectos⁵⁴, lo que limita la posibilidad de establecer criterios que permitan evaluar, de manera integral, en qué medida una mejor articulación de los diferentes programas permitiría alcanzar mayores grados de eficiencia en la obtención de los resultados esperados.

Si no se cuenta con la existencia de áreas de evaluación y monitoreo se pierde tanto la posibilidad de orientar el rumbo, profundizar aspectos de articulación y coordinación entre programas, como la oportunidad de gestionar con un criterio de mejora continua. Por ello, una concepción sistémica e integral de las políticas educativas requiere incorporar el monitoreo y la evaluación como componente. Sin su existencia y posicionamiento estratégico dentro de la institución, el camino hacia el aprendizaje individual y el desarrollo organizacional y sectorial resulta más complejo.

Otro indicador de la evolución de las funciones de las oficinas de planeamiento tiene que ver con la centralidad estratégica con que se ubica dentro de la estructura, fenómeno que tiene que ver con la formalización e institucionalización de un hecho que ha sido observado referido al carácter articulador e integrador de las áreas de planeamiento con el resto de los sectores que integran los organismos de conducción educativa en las distintas provincias.

Las estructuras formales no reflejan en los esquemas que las representan (organigramas) esta característica de transversalidad de los sectores de planeamiento. En la realidad del funcionamiento institucional, debido a la alta complejidad administrativa y burocrática que supone la administración de los servicios educativos, las estructuras de conducción se organizan en ámbitos de especialización (niveles educativos), quedando por fuera una diversa cantidad de temas que, debido a su importancia estratégica, constituyen en muchos casos los ejes principales de las acciones de políticas educativas de los diferentes ministerios de educación provinciales.

La atención de determinados proyectos o áreas estratégicas se suma entonces a las responsabilidades propias de atención de las tareas cotidianas, relacionadas con la gestión directa de los servicios educativos, en todos sus niveles y modalidades (comúnmente denominadas "actividades de línea"). Esta situación provoca estrangulamientos en la capacidad para dar respuestas satisfactorias a los requerimientos de corto plazo (tácticos) y aquellos de mediano y largo plazo (estratégico).

En este contexto, un equilibrado funcionamiento de ambas partes resulta trascendente para garantizar la calidad en la prestación de los servicios, tanto en el corto plazo como en su proyección en el mediano y largo plazo.

El éxito de los diferentes programas o proyectos o funciones estratégicas (tales como desarrollo curricular, investigación educativa, programas específicos de

⁵⁴ Que no estén referidos exclusivamente a la evaluación de acciones de capacitación.

mejoramiento de la calidad, evaluación de la calidad educativa, programas de capacitación docente, etc.), debido a su esencia compleja, está condicionado entre otras cosas, por la necesidad de efectuar una minuciosa identificación de las acciones para alcanzar las metas previstas. Esto a su vez obliga a efectuar una precisa identificación de las necesidades de recursos humanos, recursos tecnológicos y otros insumos necesarios para cumplir con cada una de las tareas establecidas en cada etapa del proyecto o áreas de especialidad, y a su vez de las instancias de coordinación (ingeniería de proyecto o programación en detalle) de cada uno de las partes involucradas.

Los proyectos o área de especialización pueden tener una duración limitada en el tiempo (el desarrollo y la implementación de un nuevo modelo de gestión curricular, un programa de capacitación docente específico, determinadas investigaciones, etc.). Es decir, los programas o proyectos o áreas de especialización no agotan los múltiples objetivos y necesidades de la institución y por lo tanto es necesario mantener una estructura básica muy sólida, de carácter funcional y operativo que permita dar respuesta a las demandas cotidianas del servicio (direcciones de niveles educativos).

En atención a las características operativas del sector es posible pensar en un modelo organizacional alternativo que contemple ambas dimensiones y que formalice lo que hemos observado que en la práctica sucede, es decir, la fusión entre una estructura de proyecto y una de línea que integre de manera armónica ambas dimensiones de trabajo. Esta forma de organización se conoce en las ciencias de la administración como modelo de organización matricial

Un resumen general de la situación de las áreas de planeamiento dentro de las estructuras de conducción educativa de las provincias puede apreciarse en la Tabla 17 (Anexo II). Según esta información se concluye lo siguiente:

- Desde su lugar en la estructura las áreas de planeamiento siguen en su mayor parte considerándose espacios técnico-profesionales más que políticos. Solo seis provincias colocan el planeamiento en el lugar de Secretaría de Estado (Jujuy) o Subsecretaría (Chubut, Córdoba, La Pampa, Río Negro y Salta)

- En su mayor parte son Direcciones Generales, Provinciales o Direcciones simples aunque es de destacar que se las puede considerar una especie de *primus inter paris* ya que se las coloca por encima de las direcciones de nivel. Este es el caso de diez provincias: Chaco, Chubut, CABA, Córdoba, Jujuy, La Pampa, Mendoza, Misiones, Río Negro y Salta.

- Su lugar en la estructura está bastante resguardado ya que la cantidad de personal de planta y adscripto es, en todas las provincias para las cuales se ha conseguido información (18) mucho mayor que el personal contratado. Solo en Mendoza el personal contratado ronda la mitad de quienes trabajan en las áreas de planeamiento. En un grupo, (Salta y Buenos Aires con alrededor del 40%, y Santa Cruz, Chaco y Río Negro con 30%) este tipo de personal es importante, pero en todas las demás está por debajo o muy por debajo de ello.

- El conjunto de las funciones tradicionales (de apoyo estratégico, de apoyo técnico-profesional y de apoyo operativo) se cumplen de manera diversa en las oficinas provinciales. Lo mismo puede decirse en relación con las dos funciones de gestión, propias de la realidad de nuestro país, que han sido llamadas de asistencia a la gestión política y de asunción de responsabilidades sustantivas.

- De las tres funciones que se han denominado clásicas la que menos está presente en la tarea de las áreas provinciales de planeamiento educativo es la de asesoramiento a los espacios de decisión política. Solo en el caso de la Provincia de Buenos Aires se realizan, por ejemplo, estudios sobre las tendencias educativas del mundo y ninguna otra provincia consignó realizar estas tareas aunque en algunos casos se desprende que hay conciencia de la necesidad de emprenderlas.

- En cambio, todas las oficinas de planeamiento realizan todas o alguna de las tareas que están involucradas en el apoyo técnico-profesional. Todas (a excepción solamente de Santiago del Estero) tienen incorporadas y realizan actividades de recolección de información estadística como parte de su compromiso en la Red Federal de Estadística Educativa. Esta actividad parece estar integrada en la identidad básica de la función planificadora ya que es la única actividad que se ha encontrado que es cubierta por todas las oficinas provinciales⁵⁵. En más de la mitad de las provincias (13), además del compromiso nacional, se agrega a esto el levantamiento de información estadística para satisfacción de intereses y necesidades provinciales.

- Las metodologías clásicas de la planificación educativa se caracterizaron por el énfasis en la aplicación de la estadística en el sector y éste parece ser el legado principal que se mantiene hasta nuestros días. Pero en el caso de las provincias argentinas, este mandato original no parece haber evolucionado ya que son muy pocos los casos en los que se existen análisis interpretativos o lecturas cualitativas interpretativas de la información (Buenos Aires, CABA, Córdoba, La Rioja).

- Tampoco ocupa mucho espacio en estas oficinas la tarea de investigación, presente solo en la Provincia de Buenos Aires, la CABA y Córdoba. En algunas se empiezan a desarrollar nuevas áreas, como los estudios de costos presentes en CABA, Entre Ríos, Formosa y Río Negro. La investigación, además, está más orientada por enfoques académicos que por modelos de investigación para la toma de decisiones.

- Con la excepción de Neuquén, San Juan y San Luis, en todos los demás casos las áreas de planeamiento han asumido todas o parte de las nuevas funciones de gestión directa, contrarias a la tradición de la planificación clásica. La asistencia a la gestión política, tanto en su dimensión de coordinación y articulación de acciones, como en la de ejecución de las prioridades políticas de la gestión (programas y proyectos) tiene cabida en todas ellas.

- Muchas de ellas (18) tienen a su cargo tareas que corresponderían a la línea por su sustantividad, como son las de desarrollo de currículum, capacitación y perfeccionamiento docente o implementación de las nuevas tecnologías de la comunicación en las escuelas.

En función de esta descripción pueden establecerse tentativamente algunos grupos de oficinas de planificación provinciales:

- *Grupo 1: Oficinas completas (o de acción integral)*

Desarrollan todas las funciones tradicionales, generalmente actualizadas, y todas o gran parte de las nuevas funciones. La información no es solo estadística. Suponen alta capacidad profesional. Cumplen con lo requerido por el ministerio

⁵⁵ Nuevamente, a excepción solamente de Santiago del Estero.

nacional pero se diferencian en dos grupos en relación con su autonomía, en el sentido de que alguna de ellas solo desarrollan las actividades propuestas por el orden nacional mientras que hay otras que generan, además actividades propias. Algunos ejemplos son Buenos aires, CABA, Río Negro o Mendoza.

- *Grupo 2: Oficinas asistentes del poder político (multifuncionales)*

Estas oficinas desempeñan el papel de asistencia directa a la gestión haciéndose cargo de una diversidad de temáticas solo consistentes con las cambiantes prioridades políticas de la gestión. Cuando tienen mayor nivel que las direcciones de nivel, gestionan proyectos provinciales. Asumen el rol de espacio de confianza. Algunos ejemplos pueden ser Misiones, Entre Ríos o Chubut.

- *Grupo 3: Oficinas centradas en las funciones tradicionales*

El rasgo principal es que solo tienen lo que es requerido o es financiado por el gobierno nacional (estadística, ONE, programas nacionales). Tienen estadística y evaluación y algo de lo sustantivo pero la información es solo estadística tradicional, sin elaboración. Y en cuanto a los proyectos solo existen los nacionales pero pocos provinciales.

Estos tipos no son puros y se requiere de más análisis para su determinación, pero permiten una primera mirada general sobre la situación actual de las áreas de planeamiento en el marco de la acción del gobierno educativo en las provincias argentinas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Artículos

- Aguerrondo, I. (2007). Palabras de cierre. En: Las Tic: del aula a la agenda política. Publicación conjunta entre el IIPE UNESCO Buenos Aires y UNICEF Argentina.
- Aguerrondo, I. (2002). Ministerios de Educación: De la estructura jerárquica a la organización sistémica en red. IIPE - UNESCO. Sede Regional Buenos Aires.
- Aguerrondo, I. (1994). Planificación de la Educación Hoy en América Latina: ¿Crisis o Redefinición?. Ponencia presentada en la VI Reunión Técnica de REPLAD/OEA, Mayo 1994. Universidad de Campiñas. Documento Técnico N° 1.
- Aguerrondo, I. (1990a). Investigación para el Planeamiento en el campo de la Educación. Mimeo. Buenos Aires.
- Aguerrondo, I. (1990b). Comentario del congreso de Mexico Mimeo. El planeamiento educativo como instrumento de cambio. (Ponencia) Congreso Internacional de Educación. Troquel. Buenos Aires.
- Aguerrondo, I. (1988). Abriendo caminos. MEyJ / OEA/ CFI. Buenos Aires.
- Aguerrondo, I. (1987). *El planeamiento de la educación en la República Argentina. Su historia, estado actual y perspectivas*. En: CINTERPLAN (Centro Interamericano de Estudios e Investigación para el Planeamiento de la Educación). Estado del Planeamiento Educativo en América Latina y el Caribe. Vol. V. Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Organización de Estados Americanos- Gobierno de Venezuela.
- Aguerrondo, I. y Senén González, S. N. de (1988). La Educación en los Estados Provinciales. Estudio elaborado para el Taller preparatorio para el diseño del programa de los cursos de formación de formadores organizado por el OREASLC/ UNESCO IIPE. Consejo Federal de Inversiones. Buenos Aires.
- Ayzanoa del Carpio, G. (1984). La institucionalización del proceso de planeamiento educativo. En: La Educación Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. N° 94-95. Año 28.
- Barroso, J et al. (2002). *Systèmes éducatifs, modes de régulation et d'évaluation scolaires et politiques de lutte contre les inégalités en Angleterre, Belgique, France, Hongrie et au Portugal. Synthèse des études de cas nationales*. Bruselas.
- Boix, C. (1994). Hacia una Administración Pública eficaz. En: Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas. N° 1. INAP. Madrid.
- Bruce de Teruel, B. (1987) Diagnóstico y perspectivas del planeamiento educativo en la región del noroeste argentino. Proyecto OEA/PREDE. MJyE- CFI- OEA. Buenos Aires.
- Cardini, A. (2003) Provincia de Formosa. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 10. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectorprovincias/infprovinciales.html>
- Cardini, A. y Gessaghi, V. (2003). Provincia de Santa Cruz. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 18. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectorprovincias/infprovinciales.html>
- Cardini, A. y Veleza, C. (2002) Provincia de Santa Fe. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 2. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectorprovincias/infprovinciales.html>
- Carranza, A., Kravetz, S., Espindola, S, (1987). La situación y perspectiva del planeamiento educativo en la región educativa centro. Proyecto OEA/PREDE. MJyE- CFI- OEA. Buenos Aires.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Versión preliminar. Presentado en el Congreso del REDUC. Santiago de Chile, Octubre 2000.
- Chada de Santagata, M. C. (1987). El planeamiento educativo en las provincias de Mendoza, San Juan, La Rioja y San Luis. Proyecto OEA/PREDE. MJyE- CFI- OEA. Buenos Aires.
- CIPPEC (2002). Provincia de Misiones. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A

- (Dirección del Proyecto). Informe Institucional N° 2 CIPPEC. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- De Ipola, E. (2006) El legado y la promesa. En: Vitar, A. (coord.) *Políticas de educación. Razones de una pasión*. OEI - Miño y Dávila. Buenos Aires.
 - De Mattos, Carlos. Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina. En: Revista de la CEPAL. N° 31. Abril de 1987.
 - Dirección General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión (2009). La Evolución de la Estructura Organizativa del Ministerio de Cultura y Educación de La Provincia de La Pampa. Dirección General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión, Subsecretaría de Coordinación, Ministerio de Cultura y Educación de La Pampa. Santa Rosa, Marzo de 2009.
 - Falivene, G. M. y Dalbosco, H. L. (2007) El impacto del primer Plan Quinquenal (1947 - 1951) en la configuración del Estado. Ponencia presentada al 4to Congreso Argentino de Administración Pública. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. 22 al 25 de agosto de 2007. Buenos Aires.
 - Fernández Lamarra, N. (2006) *Reflexiones sobre la planificación de la educación en la Argentina y en América Latina Evolución, crisis, desafíos y perspectivas*. En: Fernández Lamarra, N. (comp.). Política, Planeamiento y Gestión de la Educación. Modelos de simulación. EDUNTREF.
 - Fernández Lamarra, N. (1990) La planificación y la administración en el marco de la transformación y democratización de la educación en la Argentina. Experiencias, problemas, perspectivas. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Planificación Gestión del Desarrollo de la Educación. México. Marzo de 1990.
 - Fernández Lamarra, N. y Aguerrondo, I. (1978). *Los planes de educación en América Latina*. En: Rama, G. (Comp.): Educación y Sociedad en América Latina y el Caribe.
 - Franco, R. (2002). La educación y la segunda generación de reformas educativas en América Latina. En Revista Iberoamericana de Educación de la Organización de Estados Americanos. N° 30. Septiembre - Diciembre de 2002. Madrid. Pp. 125-144.
 - Góngora, N. H. (1992). Administración y Planificación Educativa. Aportes organizacionales a los modelos emergentes. Ministerio de Cultura y Educación. Dirección Nacional de Planeamiento e Investigación. Programa Nacional de Asistencia Técnica para la Administración de los servicios sociales en la Republica Argentina (PRONATASS) (Gob. Arg./BIRF/PNUD). Buenos Aires.
 - Guiot, J. (1985). Organizaciones sociales y comportamientos. Barcelona, Editorial Herder.
 - Gurrieri, A. (1987). *Vigencia del Estado planificador en la crisis actual*. En: Revista de la CEPAL. N° 31. Abril de 1987.
 - Hintze, J. (2003). Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta. Ponencia presentada en el Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Gobierno y Administración Pública "Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad", Córdoba, 27 al 29 de noviembre de 2003. Pp. 2-12.
 - Klisberg, B. (1984). La reforma administrativa en América Latina. Una revisión del marco conceptual. Elementos para una evaluación. Instituto Nacional de Administración Pública, Alcalá de Henares.
 - Llinás, P. (2003a). Provincia de Salta. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 7. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
 - Llinás, P. (2003b). Provincia de Tucumán. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 9. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
 - Llinás, P. (2004). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 24. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>

- Luci, F. (2003a). Provincia de Jujuy. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 5. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Luci, F. (2003b). Provincia de Río Negro. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 6. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Luci, F. (2003c). Provincia de Santiago del Estero. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 13. Buenos Aires. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Maidana, R. (1972). Informe parcial sobre la situación académica e institucional del sistema educativo provincial. Organización de la Oficina de Planeamiento. Provincia de Chubut. CFI. Buenos Aires.
- Maidana, R. (1973) Informe final. Programa de Asistencia Técnica. Provincias de Chubut y Santa Cruz. CFI. Buenos Aires.
- Matus, C. (1987) *Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina*. En: Revista de la CEPAL. N° 31. Abril de 1987.
- Matus, Carlos (1973) *Planificación de Situaciones*, INVEPLAN, Caracas.
- MCyE, OEA, UNESCO y CINTERPLAN (1983). Situación de la Planificación Educativa en América Latina y los Nuevos Desafíos. Informe Final, versión preliminar, de la Reunión Técnica de Directivos de Planeamiento Educativo de América Latina. 27 de junio al 1 de julio de 1983. Buenos Aires.
- MCyE, PRONATASS (1991). La Planificación Educativa en las Provincias y en la MCBA. Aportes para la construcción de un modelo emergente. Ministerio de Cultura y Educación. Dirección Nacional de Planeamiento e Investigación, PRONATASS (Gob. Arg./BIRF/PNUD). Buenos Aires.
- Mezzadra, F. (2002). Provincia de Chaco. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). Informe Institucional N° 1. CIPPEC. Buenos Aires, Agosto de 2002. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Mezzadra, F. (2003a). Provincia de Catamarca. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). Informe Institucional N° 11. CIPPEC. Buenos Aires, Junio de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Mezzadra, F. (2003b). Provincia de Entre Ríos. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). Informe Institucional N° 19. CIPPEC. Buenos Aires, Noviembre de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Mezzadra, F. (2003c). Provincia de Mendoza. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). Informe Institucional N° 3. CIPPEC. Buenos Aires, Noviembre de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Mezzadra, F. (2003d). Provincia de San Luis. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). Informe Institucional N° 23. CIPPEC. Buenos Aires, Noviembre de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Mintegiaga, A. (2003). Provincia de Neuquén. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). Informe Institucional N° 22 CIPPEC. Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Díaz de Santos, Madrid.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel, Barcelona.

- Naim, M. (1999). Fads and Fashion in Economic Reforms: Washington Consensus or Washington Confusion? Working Draft of a Paper Prepared for the IMF Conference on Second Generation Reforms, Washington, DC.
- Naim, M. (1995). Latin America's Journey to the Market: From Macroeconomic Shocks to Institutional Therapy (Occasional Papers) International Center for Economic Growth.
- Neirótti, N. (2002). Análisis comparado de áreas y servicios para la tercera edad en los gobiernos provinciales. Ministerio de Desarrollo Social. Buenos Aires, Enero de 2002.
- Núñez P. I. y Weinstein C. J (2008) El caso de Chile: Una Reforma Educacional ¿Sin Reforma del Ministerio? (1990-2007). Santiago de Chile. Pp. 42-44.
- Olmeda, J. C. (2003a) Provincia de Chubut. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 21. Buenos Aires, Febrero de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Olmeda, J. C. (2003b) Provincia de La Rioja. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 20. Buenos Aires, Febrero de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Olmeda, J. C. y Cardini, A. (2003) Provincia de Buenos Aires. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 4. Buenos Aires, Junio de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Oszlak, O. (1999a) De menor a mejor. El desafío de la segunda reforma del Estado. En Revista Nueva Sociedad, N° 160, Caracas. Pp. 81-100.
- Oszlak, O. (1999b). Quemar naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles). En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental. N° 14. Buenos Aires.
- Perrow, C. (1972) Análisis de la organización. Aspecto sociológico. CECSA, México.
- Puiggrós, A. y Benertti, J. L. (1993) Historia de la Educación Argentina V. Peronismo: Cultura política y educación (1945-1955). Buenos Aires: Galerna.
- Puiggrós, A. (2003) Qué pasó en la educación argentina. Breve historia desde la conquista hasta el presente. ED. Galerna. 2da. edición. Buenos Aires.
- Rivas, A. (2003a) Provincia de Corrientes. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 14. Buenos Aires, Octubre de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Rivas, A. (2003b) Provincia de Tierra del Fuego. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 12. Buenos Aires, Julio de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Velea, C. (2003a) Provincia de Córdoba. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 15. Buenos Aires, Febrero de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Velea, C. (2003b) Provincia de La Pampa. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 17. Buenos Aires, Septiembre de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Velea, C. (2003c) Provincia de San Juan. Las Provincias Educativas. Estudio Comparado sobre el Estado, el Poder y la Educación en las 24 Provincias Argentinas. Rivas, A. y Cicioni, A (Dirección del Proyecto). CIPPEC. Informe Institucional N° 8. Buenos Aires, Junio de 2003. Disponible en: <http://cippec.org/nuevo/proyectoprovincias/infprovinciales.html>
- Zoppi de Cerruti, A. M. (1987) El planeamiento de la educación en el norte argentino. Proyecto OEA/PREDE. MJyE- CFI- OEA. Buenos Aires.

Normativa**Buenos Aires**

- Ley Provincial de Educación Nº 13.688 de 2007
- Resolución Nº 2536 del 23/06/2008
- Decreto Nº 143 del 06/03/1984
- Decreto Nº 287 del 19/06/1984
- Decreto Nº 1342 del 30/07/1984
- Resolución Nº 55 del 30/12/1999
- Resolución Ministerial (27/12/1991)
- Resolución Ministerial Nº 01 del 07/05/1992
- Resolución Ministerial Nº 300 del 25/01/2005
- Resolución Ministerial Nº 2900 del 04/07/2005

Catamarca

- Ley Nº 4843 de 1995
- Decreto Acuerdo Nº 108 del 27/01/2004
- Decreto Acuerdo Nº 1720 del 09/12/2007
- Decreto Acuerdo Nº 1719 del 09/12/2007
- Resolución Ministerial ECCyT Nº 1320 del 17/06/2005

Chaco

- Ley General de Educación Nº 4449 de 1998
- Ley Nº 6075 de 2007
- Decreto Nº 46 del 11/12/2007
- Decreto Nº 473 de Marzo de 2009-07-23
- Decreto Nº 230 del 28/12/2007
- Decreto Nº 312 del 16/02/2009
- Decreto Nº 393 del 26/02/2009
- Decreto Nº 732 del 28/04/2004
- Decreto Nº 2013 del 09/10/2007

Chubut

- Ley Orgánica de Educación Nº 3.146 (1988)
- Ley Nº 3146 de 1988
- Ley Nº 4068 de 1995
- Decreto Nº 403 del 10/04/2006
- Decreto Nº 2072 del 16/11/2004
- Decreto Nº 138 del 28/01/2004
- Decreto Nº 760. Publicado en B.O el 06/07/07

Ciudad Aut. de Bs. As.

- Decreto Nº 2075 del 10/12/2007
- Decreto Nº 500/ 08
- Resolución Nº 200/ GCABA/ MEGC/ 08
- Ordenanza Nº 25.702 de 1971. En: Digesto Municipal de la Ciudad de Buenos Aires. Apartado 123: Delegación de Facultades.
- Decreto Nº 2595 de 1977. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15557.
- Ordenanza Municipal Nº 34119 de 1978. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15745
- Decreto Nº 1789 de 1978. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15745
- Decreto Nº 1898/978 del 11/04/1978. En: Boletín Municipal Nº 15749 A. D. 217 Estructura de la Secretaría de Educación.
- Decreto Nº 1922 del 04/04/1978. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15745, Pág. 37.689.

- Resolución Nº 218 del 28/03/1978. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15745, Pág. 37.689.
- Decreto Nº 4642 del 26/07/1978. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15828 Pág. 38.544.
- Decreto Nº 4603 del 25/07/1978. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15828 Pág. 38.544.
- Decreto Nº 4077 de 1979. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16089 Pág. 41.929.
- Decreto Nº 4077 del 09/08/1979. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16089 Pág. 41.929.
- Decreto Nº 8656 de 1979. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15939 Pág. 39974.
- Decreto Nº 8536 del 28/12/1979. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15939 Pág. 39974.
- Decreto Nº 8708 del 29/12/1979. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 15939 Pág. 39975.
- Decreto Nº 4442 del 07/08/1980. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16341, Pág. 45228.
- Decreto Nº 4460 del 07/08/1980. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16341, Pág. 45228.
- Resolución Nº 738 del 07/08/1980. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16341, Pág. 45229.
- Resolución Nº 960 del 05/08/1980. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16341, Pág. 45229.
- Decreto Nº 5471 del 15/09/1982. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16870, Pág. 53.874.
- Decreto Nº 5034 del 09/09/1982. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16870, Pág. 53.874.
- Decreto Nº 8669 del 31/12/1982. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 16948, Pág. 55.366.
- Decreto Nº 7822 del 07/12/1983. En: Boletín Municipal de la Ciudad de Buenos Aires Nº 17178, Pág. 59.287.

Córdoba

- Ley de Educación Nº 8.113 (1991)
- Ley Nº 9006. B.O. 15.04.02
- Ley 9156. Sancionada el 07.04.04 y publicada en el B.O. el 16.04.04
- Ley Nº 9454. Sancionada el 19-12-2007 y publicada en B.O. el 27-12-2007
- Decreto Nº 11 del 03/01/2008
- Resolución Nº 02/2009 del 26/02/2009
- Decreto Nº 376/05 . Publicada en .B.O. : 17.05.05
- Decreto Nº 1249/08 del 26/08/2009. PUBLICACIÓN: B.O. 05.09.08
- Decreto Nº 2174/07

Corrientes

- Ley Nº 4.866 (1994)
- Ley Nº 5549, sancionada el 04/03/2004, promulgada el 09/03/2004 Dto. Nº 422/04 y publicada en B. O el 11/03/2004.
- Decreto Nº 141 del 25/01/2002
- Decreto Nº 314 del 13/03/2009
- Decreto Nº 2762 del 11/12/2008
- Reforma constitucional, sancionada el 08/06/2007

Entre Ríos

- Ley Nº 9.330 (2001)
- Ley Nº 9951, sancionada el 03/03/2004.
- Ley Nº 9330 del 23/06/2001
- Resolución Nº 2860, C.G.E.Expte. Nº 15-2-4433 (860769)
- Decreto Nº 109 del 13/01/1967
- Resolución Nº 2860 del 28/07/2008

Formosa

- Ley Nº 1.470 Educación. Régimen Educacional (2005)
- Ley Orgánica de Ministerios Nº 1170, sancionada el 30/11/1995, promulgada el 05/12/95.
Publicación: 06/12/1995

Jujuy

- Ley General de Educación Nº 4.371 de 1993
- Decreto Nº 423/08
- Decreto Nº 60 del 12/12/1995

La Pampa

- Ley Provincial de Educación Nº 1.682 de 1996
- Decreto Nº 09 de 1991. Publicado en B.O. Nº 1946.
- Decreto Nº 06 del 10/12/2003. Publicado en B.O. Nº 2561, pág. 49.
- Anteproyecto de Ley Provincial de Educación (2008)

La Rioja

- Ley Nº 6.660 (1999)
- Ley Nº 6660 del 17/12/1998. Publicada en B. O. el 10/09/1999
- Ley de Ministerios Nº 6846, sancionada el 09/12/1999
- Ley Nº 8.229 de la Provincia de La Rioja (Ley de Ministerios) de 2007

Mendoza

- Ley de Educación Pública Provincial Nº 6.970 (2002)
- Decreto Nº 1190 del 22/05/2008.
- Decreto Nº 1205 del 26/05/2008
- Decreto Nº 127 del 01/02/2005
- Decreto Nº 1331 del 30/06/2006

Misiones

- Ley General de Educación Nº 4026 de 2003
- Ley Nº 4447 del 28/08/2008
- Ley Nº 2557

Neuquen

- Ley Nº 242 - Consejo Provincial de Educación de 1961
- Ley Nº 2571 del 06/12/2007
- Decreto Nº 0032 del 15/01/2008
- Decreto Nº 0032 del 15/01/2008, Anexo I
- Decreto Nº 0033 del 15/01/2008
- Decreto Nº 0033 del 15/01/2008, Anexo I
- Resolución Nº 0675 del 26/05/2006
- Decreto Nº 0109 del 28/01/2008
- Ley Nº 2487 del 10/02/2005
- Decreto Nº 0351 del 10/01/1964

Río Negro

- Ley Nº 2.444 - Educación y Cultura - Ley Educativa de 1991
- Ley Nº 399. Publicada en B.O. en el 20/03/1963
- Ley Nº 4002 Ley Nº 4002 . Promulgada el 21/11/2005 y publicada en el B.O. el 01/12/2005
- Resolución Nº 1679/2005 del 03/05/2005.
- Resolución Nº 2202 del 18/12/2007
- Resolución Nº 396 del 09/03/2006
- Resolución Nº 723 del 31/03/2008
- Resolución Nº 959 del 02/05/2008
- Resolución Nº 21 del 25/01/2007

Salta

- Ley de Educación de la Provincia Nº 6.829 de 1995
- Ley de Educación de la Provincia Nº 7546 del 18/12/2008
- Decreto Nº 3468 del 13/08/2008

San Juan

- Ley Nº 6.755 - Ley Provincial de Educación de 1996
- Ley Nº 4947 del 01/03/1995
- Decreto Nº 6770 del
- Ley Nº 7870 sancionada el 11/12/2007
- Decreto Acuerdo Nº 79/99

San Luis

- Ley Nº 4.947 de 1995
- Decreto Nº 6770 de 2006

Santa Cruz

- Ley de Educación Nº 263 del 1961
- Resolución Nº 2014 del 19/02/2009
- Acuerdo Nº 235 del 23/09/1985

Santa Fe

- Ley de Educación Nº 3.554 de 1949
- Ley de Educación de la Provincia Nº 7546, sancionada el 18/12/2008
- Decreto Nº 3468 del 13/08/2008
- Organigramas del Decreto Nº 3468

Santiago del Estero

- Ley Provincial de Educación Nº 6.876 de 2007
- Ley Nº 6738 del 31/05/2005.
- Decreto Nº 1179 del 07/08/2008
- Constitución de la Provincia de Santiago del Estero de 2005
- Resolución Ministerial Nº 199 del 24/05/1995
- Decreto Nº 1494 del 29/09/2006

Tierra del Fuego

- Ley de Educación Nº 159 (1994)
- Decreto Nº 069/08 del 16/01/2008
- Decreto Nº 1604/08 del 13/08/2008
- Decreto Nº 2466 del 17/07/1985
- Decreto Nº 456 del 02/02/2004
- Decreto Nº 1706 del 17/05/2004

Tucumán

- Ley N° 7.463 (1994)
- 5/2/09
- Ley N° 7463. Sancionada por la Legislatura de la Provincia de Tucumán el 29/10/2004 y publicada en el B.O. el 10/12/2004.
- Ley N° 7939 del 09/10/2007.
- Decreto Acuerdo N°31/1 Expediente N° 24/372-OvM-06 del 21/09/2006
- Ley N° 7799 del 20/09/2006

Páginas web

Nacionales:

<http://www.me.gov.ar/>
<http://www.bnm.me.gov.ar/snie>
<http://diniece.me.gov.ar/index.php>

*Provinciales:***Buenos Aires**

<http://www.gba.gov.ar/>
<http://abc.gov.ar/>
<http://www.ec.gba.gov.ar/>

Catamarca

<http://www.catamarca.gov.ar/>
<http://www.meccyt.catamarca.gov.ar/>

Chaco

<http://portal.chaco.gov.ar/>
<http://neduccion.chaco.gov.ar/>

Chubut

<http://www.chubut.gov.ar/>
<http://www.chubut.edu.ar/>

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

<http://www.buenosaires.gov.ar/>

Córdoba

<http://www.cba.gov.ar/>

Corrientes

<http://www.corrientes.gov.ar/>
<http://www.mecc.edu.ar/> (en renovación)

Entre Ríos

<http://www.entrerios.gov.ar/>

Formosa

<http://www.formosa.gov.ar/>

Jujuy

<http://www.jujuy.gov.ar/>
<http://www.mejujuy.gov.ar/>

La Pampa<http://www.lapampa.gov.ar/><http://www.lapampa.edu.ar/>**La Rioja**<http://www.larioja.gov.ar/><http://www.educacionlarioja.gov.ar/><http://www.idukay.edu.ar/>**Mendoza**<http://www.mendoza.gov.ar/><http://www.mendoza.edu.ar/>**Misiones**<http://www.misiones.gov.ar/><http://www.mcye.misiones.gov.ar/><http://www.cgepm.gov.ar/>**Neuquen**<http://www.neuquen.gov.ar/><http://www.neuquen.edu.ar/>**Río Negro**<http://www.rionegro.gov.ar/><http://www.educacion.rionegro.gov.ar/>**Salta**<http://www.salta.gov.ar/><http://www.edusalta.gov.ar/>**San Juan**<http://www.sanjuan.gov.ar><http://www.sanjuan.edu.ar/>**San Luis**<http://www.sanluis.gov.ar/><http://www.sanluis.edu.ar/>**Santa Cruz**<http://www.santacruz.gov.ar/>**Santa Fe**<http://www.santafe.gov.ar/>**Santiago del Estero**<http://www.sde.gov.ar/>**Tierra del Fuego**<http://www.tierradelfuego.gov.ar/><http://www.educaciontdf.gov.ar/>**Tucumán**<http://www.tucuman.gov.ar/><http://www.educaciontuc.gov.ar/>

Otros documentos consultados

Buenos Aires

- Dirección General de Cultura y Educación de la Pcia. de Buenos Aires. *Plan Educativo 2008- 2011. Borrador para la discusión con Inspectores regionales, distritales y de areales.*
- Dirección General de Cultura y Educación de la Pcia. de Buenos Aires, Subsecretaría de Educación. Dirección Provincial de Planeamiento (2009), *Tareas a realizar y líneas de acción 2009.*
- Dirección General de Cultura y Educación de la Pcia. de Buenos Aires (2009). *Líneas de trabajo en formulación.*
- Dirección General de Cultura y Educación de la Pcia. de Buenos Aires, Subsecretaría de Educación, Dirección Provincial de Planeamiento, Dirección de Información y Estadística, *Evolución de Matrícula 2001/ 2007, Nivel inicial de la educación común. Provincia de Buenos Aires.*
- Dirección General de Cultura y Educación de la Pcia. de Buenos Aires, Subsecretaría de Educación, Dirección Provincial de Planeamiento, Dirección de Información y Estadística, *Evolución de Matrícula 2001/ 2007, Niveles primario y secundario de la educación común. Provincia de Buenos Aires.*

Catamarca

- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Catamarca, Dirección de Planeamiento (Mayo de 2008).. *Plan de Gobierno y Gestión de la Educación de la Provincia de Catamarca.*

Chaco

- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (2008) *Marco lógico de la estructura programática.*

Chubut

- Ministerio de Educación Subsecretaría de Política, Gestión y Evaluación Educativa, Dirección General de Planeamiento Gestión de la Información y Evaluación (2005). *Plan Educativo Ciclo Lectivo 2005.*
- Ministerio de Educación -Chubut, Servicio Provincial de Información Educativa. *Relevamiento de programas 2009*
- Ministerio de Educación de la Provincia del Chubut, Dirección General de Promoción Científica y Técnica. (2007) *Convocatoria Presentación de Proyectos de Investigación 2007.*

C.A.B.A.

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Dirección de Investigación (2009). *Educación secundaria en contextos con mayor vulnerabilidad social. Perspectivas sobre el Programa Adultos 2000.*
- Belmes A., Marcalain G., Zattara S. (2005). *Diagnóstico sociodemográfico de los estudiantes de las tecnicaturas superiores dependientes de la Dirección General de Educación Superior del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.*
- Secretaría de Educación, Dirección General de Planeamiento, Dirección de Investigación. Tófolo A. Y Saguier M. (2005). *Perfil sociodemográfico y trayectorias formativas de los alumnos que asisten a cursos de Formación Profesional dependientes de la Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*
- Patricia Sadovsky y Delia Lerner (Coord), (2006). *Proyecto: "Procesos de cambio en la enseñanza en escuelas primarias de la Ciudad de Buenos Aires: transformaciones, conservaciones, relaciones con la gestión directiva.*

Córdoba

- Objetivos de la política Educativa. Plan anual 2008.

- Presentación de diapositivas del Gobierno de la Provincia de Córdoba. Ministerio de Educación (2008). *Reunión Federal: planes de apoyo a la educación inicial, obligatorias y modalidades*. Buenos Aires, 19 y 20 de Mayo de 2008.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba, Ministerio de Educación. Programa Escuela para Jóvenes (período 2001- 2007). *Investigación I. Estudio de Caso: Sistema Educativo de la Provincia de Córdoba, Nivel Secundario*.

Entre Ríos

- Gobierno de la Provincia de Entre Ríos. Consejo General de Educación. *Plan Educativo Provincial 2007- 2001*.

Formosa

- Plan Formosa 2015.

La Pampa

- Gobierno de la Provincia de La Pampa. Ministerio de Cultura y Educación (2009). *Objetivos de la gestión educativa*.

La Rioja

- Gobierno de la Provincia de La Rioja. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2008). *Lineamientos Políticos Educativos 2008- 2011*.
- Torres, S., González, A., Corridoni, C., Cáceres L., Barros, G. Documento Base de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Educativo.

Neuquén

- Consejo Provincial de Educación. Plan bianual 2006- 2007. Aprobado mediante Resolución N° 0675 del 26/05/2006.

Río Negro

- Gobierno de Río Negro, Ministerio de Educación. *Lineamientos de Política Educativa 2009*.
- Gobierno de Río Negro, Ministerio de Educación. *Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas: Planificación 2009*.

Anexo I

Situación de las Provincias

ANEXO I Situación de las Provincias

1. Provincia de Buenos Aires

1.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia responde al segundo modelo de gobierno de la educación, donde existe coexistencia de dos órganos de gobierno: un Ministerio (o Dirección de Escuelas) con función ejecutiva y un Consejo de Educación con función asesora.

En la Provincia de Buenos Aires la Dirección General de Cultura y Educación, creada bajo el nombre de Dirección de Escuelas hacia fines del siglo XIX, es el órgano de conducción del sistema educativo. El Consejo General de Educación es un organismo colegiado que históricamente ha detentado poder, con responsabilidad directa en las decisiones, tiene actualmente sólo una función asesora. En los años '90 tendió a ocupar un lugar secundario viendo limitadas sus facultades formales y su cantidad de miembros (Olmeda y Cardini, 2003).

1.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa de la Dirección General de Educación y Cultura (DGECE) está integrada por consejos, subsecretarías, direcciones provinciales, direcciones, subdirecciones y departamentos. Dependen de la unidad máxima de la organización el Consejo General de Cultura y Educación, el Consejo Provincial de Educación y Trabajo, dos Subdirecciones: de Educación y Administrativa y la Auditoría General. Asimismo penden de ésta dos Direcciones Provinciales: de Infraestructura Escolar y de Consejos Escolares, y dos Direcciones: de Comunicación y Prensa y de Ceremonial. De la Subsecretaría Administrativa dependen la Dirección General de Administración y las Direcciones Provinciales de Recursos Humanos, Legal y Técnica, Servicios Generales y Gestión Descentralizada. De la Subsecretaría de Educación, que tiene a cargo la gestión educativa en sus distintos niveles y modalidades, penden las Direcciones Provinciales de Gestión Educativa, de Educación Inicial, de Educación Primaria, de Educación Secundaria, de Educación Superior y Capacitación Educativa, de Educación Técnico Profesional y de Gestión Privada, de Planeamiento y de Política Socio Educativa¹. Bajo el nivel de dirección provincial existe una profusa cantidad de unidades organizativas de categoría de dirección simple, subdirección y departamento que a los fines de este trabajo se considera innecesario detallar.

Existe una gran cantidad de programas y proyectos que se implementan en el sector educativo provincial y se financian con fondos provinciales, nacionales e internacionales. La Dirección Provincial de Política Socio Educativa tiene entre sus metas controlar el cumplimiento en cada uno de los programas en desarrollo en la Dirección General de Educación y Cultura. De esta Dirección Provincial depende una Coordinación de Programas Sociales que posee rango de Dirección y entre

¹ Para profundizar acerca de la composición de la estructura (direcciones simples, subdirecciones y departamentos) ver el Decreto Provincial N° 2538 de 2008.

cuyas acciones están: el coordinar el funcionamiento de los distintos programas relacionados con educación, implementar acciones para su ejecución, como así también para el seguimiento de su desarrollo y la evaluación. Entre las acciones de la Dirección Provincial de Planeamiento está articular y coordinar acciones con otros organismos internos a la Dirección General de Educación y Cultura y externos de carácter municipal, provincial, nacional o internacional, públicos y privados, a través de convenios, planes, programas y proyectos, a efectos de definir y ejecutar estrategias que contribuyan al planeamiento educativo, el fortalecimiento de los procesos de descentralización de la gestión y el desarrollo local en los niveles regional y de distrito. Por otra parte existiría una Unidad Ejecutora Provincial dependiente de la DGEC no formalizada en el organigrama de la organización, que tendría como función coordinar, programar, ejecutar y administrar recursos provenientes de programas de financiamiento externo y controlar el cumplimiento de las metas por parte de las diversas áreas involucradas en la implementación de estos programas, algunas veces a cargo de las Direcciones de Nivel. En tal sentido tres dependencias parecen tener competencias vinculadas con la articulación y coordinación de los programas y proyectos existentes, dependencias que trabajarían, asimismo, en conjunto con las diversas áreas que los gestionan.

1.3. El área de planificación

1.3.1. Características generales

La Dirección Provincial de Planeamiento ejerce las funciones de planeamiento. Esta unidad pende de la Subsecretaría de Educación y tiene bajo su dependencia a las Direcciones de Información y Estadística, de Prospectiva e Investigación Educativa y la Dirección Centro de Documentación e Información Educativa. De la primera depende la Subdirección de Información Estadística y Planeamiento Educativo y el Departamento de Análisis de la Información; y de la Subdirección penden los Departamentos de Relevamiento de Información y Procesamiento de Datos. La Dirección de Prospectiva e Investigación Educativa tiene bajo su cargo un departamento Técnico Administrativo. El Centro de Documentación e Información Educativa tiene bajo su cargo una Subdirección homónima de la cual dependen los departamentos de Documentación y de Información.

En la Dirección Provincial trabajan 136 personas, el 56% de las cuales lo hacen con carácter de personal permanente.

En relación con el equipamiento que posee el área se ha relevado información de dos de sus dependencias. En éstas existe un promedio de dos equipos informáticos cada tres personas, todos los equipos tienen conexión a Internet y no tienen problemas de funcionamiento. Estas unidades cuentan con impresoras alguna de las cuales tienen dificultades y asimismo parecen haber algunos problemas vinculados con la provisión de insumos para las mismas. Las áreas utilizan correo institucional y asimismo se emplea correo institucional a nivel personal. El promedio de teléfonos es de uno cada tres personas y ninguna dependencia carece de este medio.

1.3.2. Funciones

El área desarrolla funciones principalmente táctico-estratégicas. Tiene alguna participación en la elaboración de planes de la Dirección de Escuelas pero no son responsables de su definición. Asimismo, el área desarrolla una planificación anual

sistemática. Según las entrevistadas el área ha avanzado en relación con la concepción tradicional del área de planeamiento vinculado estrictamente a las estadísticas, y esto parece observarse sobre todo en el desarrollo del área de investigaciones, donde se efectúan trabajos que sirven de insumo para la toma de decisiones.

Se ha comenzado a trabajar en una nueva línea de trabajo en relación con el tema curricular y la planificación institucional y didáctica enmarcada en la nueva Ley Provincial de Educación N° 13.688 y el documento marco general de las políticas curriculares de la provincia.

Entre las funciones de la oficina de planeamiento de la Provincia de Buenos Aires está desarrollar acciones de capacitación, actualización y asistencia técnica para los actores del sistema educativo en los distintos niveles de gestión con el propósito de optimizar el uso y aprovechamiento de la información que producen los distintos programas y proyectos de evaluación de la calidad educativa, y coordinar con la Dirección Provincial de Educación Superior y Capacitación acciones concurrentes al logro de metas propias de cada una de las áreas.

En cuanto a las estadísticas se efectúan tanto los relevamientos nacionales impulsados por la instancia de conducción central educativa, como así también relevamientos propios. Asimismo se realizan trabajos de análisis de los datos relevados tanto cuantitativos como cualitativos.

Los operativos de evaluación que se llevan a cabo se restringen hasta el momento a los operativos nacionales e internacionales, y se está analizando la viabilidad de operativos provinciales de evaluación de alumnos de nivel primario y secundario². Por otra parte, se realizan desde la unidad funcional correspondiente evaluaciones institucionales y de programas.

En cuanto a las investigaciones que se están llevando a cabo existen tres líneas fundamentales a cargo de equipos multidisciplinares de especialistas, vinculadas a las temáticas de currículo, didáctica y prácticas educativas, evaluación de la calidad y problemáticas educativas regionales, que producen trabajos cualitativos y cuantitativos cuyas conclusiones se difunden fundamentalmente a través de catálogos. En algunos casos el trabajo se efectúa articuladamente con universidades o centros de investigación externos.

Desde planeamiento se participa en temas de infraestructura en la elaboración de los índices de desfavorabilidad y la categorización de los proyectos de establecimientos nuevos, principalmente desde el área de Estadística. Estos no son informes decisorios, ya que en general hay muchos intereses políticos en juego en la implementación de las obras.

En esta provincia existe un Centro de Documentación dentro de la estructura correspondiente a planeamiento educativo, que se ocuparía, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

Por otra parte, cabe señalar que no tienen funciones generales de logística, pero al tener a cargo el programa Textos escolares para todos, se ocupan de la distribución de estos textos.

² Si bien se trata de una provincia con muchos años de historia en operativos provinciales de evaluación, éstos se dejaron de realizar en 2007.

1.3.3. Relaciones con otros organismos

En cuanto a las relaciones con las direcciones, se está trabajando mucho en articular el trabajo. Al momento de efectuar el relevamiento de datos, por ejemplo, se estaba intentando consensuar los criterios de evaluación para el operativo provincial.

Con el ministerio nacional existe una buena relación, pero se puede observar cierta autonomía relativa en el desarrollo de las funciones de la Dirección, posiblemente debido a la disponibilidad de recursos que posee, sobre todo al acervo de personal profesional con que cuenta.

2. Provincia de Catamarca

2.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al primer modelo de gobierno de la educación, en el cual en la actualidad tiene hegemonía un órgano ejecutivo (aunque previamente haya existido un Consejo de Educación que fue eliminado).

Hasta principios de los '90 el sistema educativo catamarqueño estaba gobernado por dos organismos independientes: el Consejo General de Educación, a cargo de los niveles inicial y primario y la modalidad de educación especial; y la Subsecretaría de Educación, que gestionaba los servicios educativos de nivel medio y terciario.

En 1992 se implementó la Ley 4639/91 de Reforma del Estado y mediante los Decretos Provinciales 869/92 y 2646/92 se transformó la estructura organizativa del Ejecutivo Provincial, que integraba al Consejo al organigrama del Ministerio de Educación y Cultura, convirtiéndolo en una unidad organizativa con nivel de dirección, desvirtuando su naturaleza autárquica. En el año 1994, a partir de la Ley General de Cultura y Educación, el órgano se eliminó definitivamente.

El Ministerio fue modificado a través de diversos cambios de estructura. En el año 2002 el área de cultura fue escindida y el organismo pasó a llamarse Ministerio de Educación. A través de los Decretos Acuerdo N° 108/04 y la Resolución Ministerial N° 1.320/05 el Ministerio vuelve a cambiar sus competencias y su denominación, adquiriendo la denominación presente de Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. En el año 2007, a través del Decreto Acuerdo 1720, la Subsecretaría de Cultura pasa a ser una Secretaría dependiente de la Gobernación y dentro de la cartera educativa quedan las siguientes Subsecretarías: de Educación, de Ciencia y Tecnología y de Gestión Administrativa, que precisan sus competencias y accionar.

2.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología se organiza en Subsecretarías, Direcciones Provinciales, Direcciones, Departamentos y Divisiones. Las Subsecretarías son tres: Gestión Administrativa, Educación y Ciencia y Tecnología. De la primera Subsecretaría dependen tres direcciones provinciales: Personal, Mantenimiento y Suministros y Administración y Control de Gestión, de esta última depende una Dirección de Formulación y Control Presupuestario y, por otra parte, existe otra dirección que pende de la Subsecretaría, la

Dirección de Asuntos Jurídicos y de Legislación. De la Subsecretaría de Educación dependen cinco direcciones provinciales que responden a distintos niveles y modalidades educativas: Educación Inicial, Educación General Básica, Educación Polimodal y Regímenes Especiales, Educación Superior y Educación Pública de Gestión Privada. De la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología dependen dos direcciones: Gestión Científica y Tecnológica e Investigación y Desarrollo. Asimismo, existen otras direcciones que dependen directamente de la unidad organizativa ministerial: Despacho, Planeamiento y Educación y Trabajo.

De acuerdo con la estructura formal no parece haber un área específica de coordinación de programas o programas específicos. Sin embargo, los programas que tienen financiamiento nacional dependen de una Coordinación Técnica Pedagógica de Programas. Esta unidad organizativa que pende de la Subsecretaría de Educación articula el trabajo de las distintas unidades ejecutoras de programas.

Observando el trabajo en algunas dependencias del Ministerio existen algunas evidencias que muestran que las distintas formas de gestión se yuxtaponen. En la Dirección de Mantenimiento y Suministros, por ejemplo, pareciera adoptar como modalidad de trabajo la gestión por programas y proyectos, en parte influida por la ejecución de programas nacionales (Programa Integral para la Igualdad Educativa- PIIE-, Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo - PROMSE-, Programa de Mejoramiento de la Educación Rural), pese a que al observarse la estructura funcional³ se evidencia una organización tradicional más jerárquica, dividida en departamentos, divisiones, secciones y áreas.

Asimismo en la página Web del Ministerio, en el sitio correspondiente a cada Dirección de Nivel, se explicitan acciones que ha de realizar cada una vinculada a distintos programas.

2.3. El área de planificación

2.3.1. Características generales

El área de planeamiento educativo de la Provincia tiene el rango de dirección simple dependiendo directamente de la unidad ministerial. A su cargo desde lo formal tiene los departamentos de Despacho, de Estadística y Gestión de la Información, de Planeamiento Sectorial, de Programación Edilicia y el Centro de Documentación. Conformó recientemente también un área de Capacitación e Investigación que no tiene formalidad aún desde lo normativo.

El área cuenta con 26 personas que trabajan en su seno, el 85% de las cuales son mujeres y el 88% poseen estabilidad, dado que son personal de planta del Ministerio. El 69% del personal cuenta con estudios superiores y un 46% tiene perfil pedagógico-docente.

En este caso se relevó el equipamiento existente en toda la Dirección, observándose que existen dependencias que poseen un promedio de menos de dos equipos informáticos cada tres personas, todos los equipos tienen conexión a Internet y no existen problemas de funcionamiento. Las áreas cuentan con impresoras, una cada cuatro personas, las cuales no poseen dificultades, y tampoco parecen existir problemas en relación con la provisión de insumos para las mismas.

³ Ver página Web: <http://www.meccyt.catamarca.gov.ar/>

No se dispone de correo institucional. El promedio de teléfonos es de uno cada trece personas, aunque todas las dependencias cuentan con este recurso.

2.3.2. Funciones

La Dirección de Planeamiento realiza funciones principalmente estratégico-tácticas. Tiene participación en la confección de planes educativos y asistencia a la Unidad Ministerial. En tal sentido, se elaboró el Plan de Gobierno y Gestión de la Educación para el periodo 2008/2011.

Desde el Departamento de Estadística y Gestión de la Información se realizan los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación y los operativos de evaluación nacionales e internacionales.

En este caso el área de capacitación se volvió a instalar dentro de la oficina de planeamiento en el año 2005 después de que la cabecera de la Red Federal de Educación pasara a depender, en el año 2002, de la Subsecretaría de Educación. Esta decisión no estuvo impulsada por una cuestión de competencias del área sino por aspectos relacionados con la estructura informal ya que se nombró Director de Planeamiento a quien dirigía la Coordinación Técnica Pedagógica de la Red, la cual dependía de la Subsecretaría de Educación.

Actualmente se está buscando agregar al equipo destinado a evaluar las acciones de capacitación algunas tareas relacionadas con investigación. En este sentido se está desarrollando un plan de investigación con algunos proyectos de carácter cuantitativo que se están desplegando en temas como la evaluación de la calidad y las problemáticas educativas regionales. En este marco se está trabajando en la organización de un Congreso de Investigaciones Educativas a realizarse en septiembre de 2009.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, el Departamento de Programación Edilicia Educativa se ocupa tanto de relevar demandas y evaluar necesidades que existen en la provincia como así también de elaborar los estudios de factibilidad e intervenir en algunas ocasiones en el diseño mismo del proyecto fundamentalmente en los aspectos pedagógicos. Los proyectos financiados con fondos provinciales se ejecutan desde el Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

En esta provincia existe un Centro de Documentación dentro de la estructura correspondiente a planeamiento educativo que se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

2.3.3. Relaciones con otros organismos

La Dirección no tiene una articulación significativa con las direcciones de nivel al interior del Ministerio. Por otra parte, pareciera existir bastante dependencia del Ministerio de Educación Nacional, fundamentalmente en cuanto al relevamiento de datos que se realiza y los operativos de evaluación que se llevan a cabo.

3. Provincia de Chaco

3.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia responde al segundo modelo de gobierno de la educación, donde existe coexistencia de dos órganos de gobierno: un Ministerio (o Dirección de Escuelas) con función ejecutiva y un Consejo de Educación con función asesora.

Al igual que en Buenos Aires, el Consejo de Educación no define la política educativa ni gestiona el sistema, sino que posee funciones de asesoramiento al Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología del cual depende. El Consejo está integrado por representantes de distintos sectores de la comunidad educativa, alguno de los cuales son designados por el Poder Ejecutivo.

Con anterioridad al año 1995, previo a la reforma constitucional, estaba al frente de la cartera educativa el Ministro de Gobierno, Justicia y Educación, y el sistema era gestionado por el Consejo General de Educación que era un ente autárquico. Sin embargo, existían conflictos entre estos dos organismos⁴. Con la reforma el Consejo pasa a tener funciones de consulta y asesoría y los miembros son designados en un porcentaje importante por el Ejecutivo.

Como puede observarse en estos dos casos, los Consejos tenían, históricamente, más poder en relación a la toma de decisiones sobre la administración educativa y, en la actualidad, pasan a ser órganos de asesoramiento y consulta, restringiéndose su participación.

3.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Educación se constituye a partir de subsecretarías, direcciones generales y departamentos. Existen cuatro Subsecretarías: de Educación, de Ciencia y Tecnología, de Cultura y de Infraestructura Escolar.

De la Subsecretaría de Educación penden las Direcciones Generales de Gestión Educativa y de Planeamiento y Evaluación Educativa; las Direcciones de Títulos y Equivalencias y de Documentación e Información Educativa; y las Coordinaciones de Infraestructura, de Desarrollo y Evaluación Curricular, de Educación Privada y de Educación Superior. No se hace referencia en la estructura formal a unidades organizativas que se ocupen de la gestión de los distintos niveles y modalidades ya que dicha gestión se encuentra organizada en torno a Direcciones Regionales, las que dependen de la Dirección General de Gestión Educativa.

Existe en el Ministerio una Coordinación de Proyectos Especiales que depende de la Subsecretaría de Educación y tiene como función la articulación de los proyectos que tuviesen financiamiento externo. No obstante esta unidad no aparece en el organigrama del organismo.

3.3. El área de planificación

3.3.1. Características generales

La Dirección General de Planeamiento y Evaluación Educativa cuenta con ocho departamentos a su cargo: de Estadística Educativa, de Diagnóstico, de Control de Gestión y Evaluación Educativa, de Construcciones Escolares y Equipamiento, el Centro de Documentación, la Comisión de Planta Orgánica Funcional, un área administrativa de apoyo y otra contable. Formalmente tiene otros dos departamentos que no están en funcionamiento: el de Programación y el de Investigación.

En el organismo trabajan 46 personas, el 70% de las cuales son mujeres y un 70% poseen carácter de personal permanente. El 67% del personal cuenta con estudios superiores y un 41% tiene perfil pedagógico-docente.

⁴ En el año 1994, por ejemplo, el Ejecutivo interviene el Consejo considerando que existía un gran desorden administrativo (Medrazza, 2002,47).

En relación con el equipamiento del área, se ha relevado información de tres de sus unidades organizativas, habiendo dependencias que cuentan con dos equipos informáticos o menos cada tres personas, y en algunas más de un 20% de los equipos cuentan con problemas de funcionamiento. No todos los equipos tienen conexión a Internet y algunos tienen inconvenientes para su utilización. Estas unidades cuentan con impresoras, alguna de las cuales no funcionan por problemas en la provisión de insumos. No se dispone de correo electrónico institucional. El promedio de teléfonos es de uno cada trece personas, aunque una de ellas tiene un teléfono a compartir entre más de quince empleados.

3.3.2. Funciones

El área realiza funciones principalmente tácticas. Su participación en la elaboración de planes educativos es limitada.

La Dirección se ocupa, fundamentalmente, de los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación y de ejecutar operativos nacionales e internacionales de evaluación. No obstante, existe una propuesta para la aplicación de operativos propios a corto plazo. No se está trabajando en el desarrollo de investigaciones.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, el Departamento de Construcciones Escolares y Equipamiento de la Dirección interviene sólo en el relevamiento de demandas y evaluación de necesidades que existen en la provincia. La oficina de planeamiento, además de realizar diagnósticos edilicios en relación con cada nivel y fundamentar planes y proyectos, se ocupa de la consignación de los CUE y CUI⁵ a las instituciones de gestión privada.

En esta provincia existe un Centro de Documentación dentro de la estructura correspondiente a planeamiento educativo que se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educativos.

3.3.3. Relaciones con otros organismos

No se observa una articulación significativa entre el área de planeamiento y otras direcciones del Ministerio Provincial. Por otra parte, pareciera existir bastante dependencia del ámbito nacional en cuanto al relevamiento de datos que se realiza y los operativos de evaluación que se llevan a cabo.

4. Provincia de Chubut

4.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Este caso responde al primer modelo de gobierno donde existe hegemonía de un órgano ejecutivo sin coexistencia actual con un Consejo de Educación.

Esta provincia tuvo la coexistencia de un Consejo Provincial de Educación, a cargo de la gestión de las instituciones educativas de nivel primario, y un órgano ejecutivo, la Secretaría de Educación, que dependía del Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia, hasta 1995. En este año las competencias del Consejo se

⁵ Código Único de Establecimiento y Código Único de Institución respectivamente.

transfieren al Ministerio de Educación y dicho órgano se disuelve.

La creación del Ministerio de Educación resulta de la Ley de Ministerio N° 4068/95 aprobada tras la reforma Constitucional del año 1994, que amplía la cantidad de ministerios posibilitando la jerarquización de la Secretaría de Educación, y quita el rango constitucional al Consejo. A partir de esta fecha el Ministerio hegemoniza la conducción del sistema educativo en detrimento de una conducción autárquica y colegiada. Cabe destacar que esta reformulación encontró poca oposición, lo cual podría deberse a la situación previa del Consejo, que se hallaba intervenido y no constituía un órgano realmente de deliberación y participación de distintos sectores de la comunidad educativa (Olmeda, 2003a, 24).

4.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Educación está ordenada a partir de subsecretarías, direcciones generales y direcciones. Existen tres Subsecretarías: de Política, Gestión y Evaluación Educativa, de Coordinación Técnica Operativa de Instituciones Educativas y Supervisión y la Subsecretaría de Recursos, Apoyo y Servicios Auxiliares.

De la primer Subsecretaría penden tres Direcciones Generales: de Servicio de Psicología Educativa y Psicopedagogía, de Proyectos Especiales, Innovación y Formación Docente Continua y de Promoción Científica y Técnica. Asimismo, depende de esta Subsecretaría las Direcciones de Becas y Políticas Compensatorias, de Relaciones Institucionales, de Recursos Tecnológicos y de Evaluación, Gestión de la Información e Investigación Educativa. De la segunda penden ocho Direcciones Generales: de Nivel Inicial, de EGB 1 y 2, de EGB 3 y Polimodal, de Educación Superior y Formación Docente Inicial, de Educación Física y Deportes, de Educación Rural y de Adultos, de Educación Inclusiva y de Educación Privada. De la Subsecretaría de Recursos, Apoyo y Servicios Auxiliares penden dos Direcciones Generales: de Administración y de Recursos Humanos.

Si bien no existe una unidad organizativa específica de coordinación de programas la Subsecretaría de Política, Gestión y Evaluación Educativa tendría competencias en esta materia. La Dirección de Proyectos Especiales a su cargo se ocupa de la articulación de proyectos, pero su tarea sería especialmente administrativo-presupuestaria.

4.3. El área de planificación

4.3.1. Características generales

La Subsecretaría de Política, Gestión y Evaluación Educativa tiene, como ya hemos señalado, tres direcciones generales y cinco direcciones.

Trabajan en su seno 57 personas, de las cuales el 56% son mujeres y un 44% son personal de planta del organismo.

En relación con el equipamiento del área, sólo se ha relevado información de una dependencia, en la cual se observa que existen dos equipos informáticos o menos cada tres personas y alrededor de un 20% de los equipos cuentan con problemas de funcionamiento. Todos los equipos tienen conexión a Internet, no obstante algunos tienen inconvenientes para su empleo. Estas unidades cuentan con impresoras, alguna de las cuales tienen problemas de funcionamiento, pero no existen condicionamientos

en relación con limitaciones de suministro de insumos. Existe la posibilidad de contar con direcciones de correo institucionales personales, pero no se encuentra generalizado su uso. El promedio de teléfonos es de uno cada tres personas.

4.3.2. Funciones

El área realiza funciones estratégicas, tácticas y operativas. Participa en la elaboración de planes educativos y tiene funciones de asesoramiento a nivel ministerial.

Desde la Dirección de Evaluación, Gestión de la Información e Investigación Educativa se ejecutan los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación. Sin embargo, no se limitan al análisis de los datos que se recoge por esta vía, sino que también se emplea información proveniente de las direcciones de nivel, que recopilan de los supervisores. Por otra parte, esta área ejecuta los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Si bien existe una propuesta para la aplicación de un operativo de evaluación provincial, limitaciones presupuestarias podrían obstaculizar que se ejecute este año. En este caso se enfatizó la limitación que tienen los relevamientos y operativos que se impulsan a nivel nacional para la gestión del sistema educativo provincial.

Para el desarrollo de algunas investigaciones la Subsecretaría financia equipos de trabajo universitarios. Sin bien parecen existir pocas investigaciones aplicadas al planeamiento y la toma de decisiones, algunos trabajos se han realizado en los temas de currículo, didáctica y prácticas educativas, y docentes y condiciones laborales.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, no se tienen datos suficientes para analizar la intervención del área en el desarrollo de tareas relacionadas con este aspecto, no obstante pareciera ser una función de la Dirección de Planificación de Infraestructura Educativa dependiente de la Subsecretaría de Dirección de Recursos, Apoyo y Servicios Auxiliares.

Por último, cabe destacar la existencia de la Dirección de Recursos Tecnológicos (si bien no se poseen mayores detalles sobre sus tareas y funciones) como área relacionada a las nuevas funciones de planeamiento, así como la existencia del Centro Provincial de Información Educativa dentro de la estructura de la Dirección de Evaluación, Gestión de la Información e Investigación Educativa.

4.3.3. Relaciones con otros organismos

Se observa una articulación significativa entre el área de planeamiento y otras direcciones del Ministerio Provincial. Por ejemplo, la mayoría de los programas que se implementan en la Provincia dependen de la Subsecretaría directamente, pero tienen también referentes pedagógicos que dependen de la dirección de nivel correspondiente.

Pese a la dependencia relativa del ámbito nacional en cuanto al relevamiento de ciertos datos y a los operativos de evaluación que se llevan a cabo, como se ha observado se desarrollan estrategias para superar esa situación.

5. Ciudad Autónoma de Buenos Aires

5.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Este caso responde al primer modelo de gobierno según el cual existe hegemonía de un órgano ejecutivo sin coexistencia actual con un Consejo de Educación.

En ninguna etapa de su desarrollo histórico se observa la existencia de un Consejo. El Ministerio de Educación conduce la política educativa en la actualidad.

En el año 1978 se creó la Secretaría de Educación en la Ciudad de Buenos Aires como consecuencia de la transferencia de las escuelas primarias a la Municipalidad de Buenos Aires. A través del Decreto 11/89 se dispuso la unificación de esta Secretaría con la de Cultura pero nuevamente se procedió a escindirlas en 1995, a través de una ordenanza, tras la transferencia de todos los niveles y modalidades educativas a su jurisdicción. En el año 2006, a través del Decreto 350/06, el área de conducción del sistema educativo pasó a tener rango de Ministerio de Educación.

5.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo⁶

La estructura organizativa de la instancia central de gobierno educativo (Ministerio de Educación de la Ciudad) está compuesta por subsecretarías y direcciones generales. Existen dos Subsecretarías, la de Inclusión Escolar y Coordinación Pedagógica (SIECP) y la de Gestión Económica, Financiera y Administrativa de Recursos (SGEFAR), y una Dirección General de Coordinación Legal e Institucional que dependen directamente del Ministro. De la SIECP penden las Direcciones Generales de Planeamiento Educativo, de Educación de Gestión Estatal y de Educación de Gestión Privada. De la segunda dependen las Direcciones Generales de Proyectos y Servicios a las Escuelas, de Planificación y Control de Gestión, de Administración de Recursos, de Infraestructura y Equipamiento, de Personal Docente y no Docente. Por otra parte, existe una Unidad de Auditoría Interna, estrechamente vinculada con la Unidad Ministro, y otras dos unidades organizativas que parecen contar con mayor autonomía, la Unidad de Apoyo al Proyecto Escuelas y la Escuela de Capacitación Docente-Centro de Pedagogía de Anticipación (CEPA)⁷. Para la gestión de los distintos niveles y de modalidades existen nueve unidades organizativas con rango de dirección dependientes de la Dirección de Educación de Gestión Estatal (Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Media, Educación Técnica, Educación Artística, Educación Especial, Educación del Adulto y Adolescente, Formación Docente y Educación Técnica Superior).

Dentro del Ministerio existen numerosos programas. Algunos son exclusivos para un nivel concreto de enseñanza: Inicial (Proyección Lúdica en Acción, Ajedrez en Nivel Inicial Sala de 5 años); Primario: Banco de Experiencias Pedagógicas, Certificados en Lenguas Extranjeras, Club de Chicos, Escuelas Plurilingües, Escuelas Lectoras, Red de Bibliotecas Escolares, Salud Visual, Educación para el Consumo, Buenos Aires Ciudad Amiga De Los Niños, Buenos Aires Trasplante, Programa Nutricional, Proyecto Educación Tributaria); Medio (Adultos 2000, Aprender Trabajando, Certificados en Lenguas Extranjeras, Club de Jóvenes, Escuelas Lectoras, Red de Escuelas, Red Inclusiva, Programa Regional Educación Física para todos, Festival del Movimiento, Encuentros de Inclusión por el Deporte, Torneos Inter-escolares Masivos, 1º Congreso del Área de Expresión

⁶ En todos los casos, la descripción de las estructuras organizativas de las instancias centrales de gobierno presentadas corresponden a las estructuras formales expuestas en los organigramas suministrados por responsables de las provincias o en su defecto hallados en las páginas Web institucionales. Sólo se ha indagado sobre algunos aspectos informales que serán presentados en cada caso.

⁷ Esta unidad era Escuela de Capacitación Docente existente desde hace 25 años que fue rebautizada a principios de la década actual. Brinda cursos, talleres y realiza encuentros para la capacitación docente.

Escolar, Proyecto Arte y Media), Superior (Red de Formadores); otros de carácter más transversal (Educación y Memoria, Educación Científica Ambiental, Equipos de Orientación, Museo Benito Quinquela Martín, Museo de las Escuelas, Red Inclusiva, Zona de Acción Prioritaria, Puentes Escolares, Becas).

Para la coordinación de los programas de carácter nacional que poseen financiamiento internacional se ha establecido una Comisión Central de Programas, dependiente directamente del Ministro e integrada por cuatro miembros, el responsable de la Dirección General de Planeamiento, el de la Dirección General de Administración de Recursos y dos personas, una de las cuales desempeña funciones también en la oficina de planeamiento.

5.3. El área de planificación

5.3.1. Características generales

La Dirección General de Planeamiento es el órgano que tiene a cargo la gestión de las funciones de planeamiento en el gobierno de la Ciudad. Esta unidad depende de la Subsecretaría de Inclusión Escolar y Coordinación Pedagógica (SIECP) y tiene a su cargo seis direcciones simples: Currícula y Enseñanza, Recursos Pedagógicos, Incorporación de Tecnologías, Lenguas Extranjeras, Evaluación e Investigación y Estadística.

Tras una reorganización efectuada durante el año 2009 se han incorporado a la estructura áreas que antes funcionaban como coordinaciones, adquiriendo la jerarquía de Direcciones (Lenguas Extranjeras, Recursos Pedagógicos e Inclusión de Nuevas Tecnologías). También pasa a pender de esta Dirección en este año el CEPA, aunque no está formalizado el proceso de estructuración a través de la norma correspondiente.

Desde la Dirección se ha propuesto una forma de trabajo matricial, combinando el accionar entre unidades jerárquicas y jefaturas de proyectos funcionales. Una vez a la semana se efectúa una reunión con los directivos o responsables para la coordinación del trabajo.

El área cuenta con 291 personas que trabajan en su seno, un 75% de las cuales son mujeres y un 25% personal de sexo masculino.

En este caso se relevó el equipamiento existente en dos dependencias, observándose que en éstas existe un promedio de tres equipos informáticos cada cuatro personas, todos los equipos tienen conexión a Internet aunque existen algunos problemas de funcionamiento en alguna de las unidades. Las áreas cuentan con impresoras, algunas de las cuales tienen dificultades, y no parecen existir problemas en relación con la provisión de insumos. Las áreas utilizan correo institucional y asimismo se emplea correo institucional a nivel personal. El promedio de teléfonos es de uno cada cinco personas, pero ninguna dependencia carece de este medio.

5.3.2. Funciones

La Dirección de Planeamiento desarrolla tanto funciones táctico-estratégicas como operativas. Existe un área de Currícula y Enseñanza que tiene por objeto el desarrollo de tareas de asesoramiento y de planificación en la materia.

La Dirección de Investigación y Estadística actúa tanto en la realización de los relevamientos estadísticos nacionales como en dos relevamientos propios, que

se efectúan en distintas etapas del año académico. Desde esta área se está trabajando en un censo de estudiantes que se implementará en 2010 para contar con información más específica sobre el alumnado. En el sector de Investigación se realizan los análisis cualitativos. A partir de la nueva estructuración se proyecta conformar equipos especializados por nivel con integrantes de las distintas áreas (estadística, investigación, evaluación, etc.) de forma tal que los distintos insumos que produzcan salgan de un mismo equipo y sean más homogéneos y coherentes entre sí. Las investigaciones que se efectúan tienen carácter cuali-cuantitativo y tratan temáticas tales como currículo, didácticas y prácticas educativas y evaluación de la calidad de la educación.

Desde la Dirección de Evaluación se realizan los operativos nacionales e internacionales de evaluación y se está trabajando para la implementación de un operativo propio para la evaluación de alumnos y docentes. En el 2009 el operativo será muestral y se estima que será censal en el año 2010. Se realizan también evaluaciones institucionales a solicitud de los establecimientos y de programas y proyectos.

El área de investigación trabajaba de una manera bastante autónoma y con un perfil académico y se está buscando encauzar las investigaciones hacia cuestiones más específicas y relevantes para la gestión. Si bien no se está trabajando sobre distintos enfoques y tendencias de planeamiento, es uno de los puntos que se piensan instaurar a corto plazo.

Existe en esta oficina un área específica para el desarrollo de estudios de costos educativos que funciona como proyecto.

La Dirección de Planeamiento no tiene a cargo cuestiones de ejecución de obras de infraestructura. No obstante el área trabaja en el relevamiento de necesidades e interviene en el estudio de factibilidad para la programación educativa, especialmente para la construcción de escuelas nuevas o grandes reformas. Para principios de 2009 se tomó la decisión de concentrar en un momento temporal el análisis relativo a las obras de infraestructura para definir un plan anual viable de acuerdo con las necesidades y demandas y con el presupuesto existente, asignándose una persona a trabajar como enlace entre planeamiento e infraestructura.

Asimismo, planeamiento interviene en la distribución de materiales de ciertos programas y proyectos (la caja institucional, entregas de libros bajo programas como "3x1" y "El placer de leer", equipamiento tecnológico tal como PC, pizarras digitales, cámaras, TV, etc.). Para la ejecución de esta tarea se llama en la mayoría de los casos a licitación externa.

Cabe destacar que del área de planeamiento pende un Departamento de Incorporación de Tecnologías, que responde a una nueva función del área relativa a uno de sus objetivos: la provisión de servicios de apoyo pedagógico en el uso de TIC a las escuelas de diversos niveles; la coordinación de la instrucción tecnológica; la organización de capacitaciones específicas referidas a los contenidos o estrategias involucradas en la incorporación de tecnologías en lo referido a soporte técnico, equipamiento y sistemas de gestión de escuelas; como así también la coordinación y asistencia en la implementación y ejecución de un sistema informatizado de gestión académica.

5.3.3. Relaciones con otros organismos

La Dirección mantiene relaciones con otras áreas del ministerio. En lo curri-

cular, planeamiento interviene en su producción desde la Dirección de Currícula y Enseñanza de los contenidos para todos los niveles educativos.

Desde el año 2008 cada ministerio del gobierno de la Ciudad eleva anualmente los ejes sobre los cuales va a trabajar en el periodo. En ese momento se establecen objetivos generales y objetivos particulares y metas. Esta información es condensada en un tablero de control que informa sobre los temas que van siendo tratados y desarrollados. En la definición de los ejes anuales interviene entre otras dependencias la Dirección General de Planeamiento Educativo y se trabaja sobre las demandas de las distintas direcciones de nivel.

En relación con la instancia de conducción nacional del sistema educativo, la Dirección actúa con autonomía relativa ya que cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para efectuar las distintas funciones que desarrolla independientemente de posibles ingerencias de áreas o programas nacionales, aunque actúa en coordinación con alguno de ellos.

6. Provincia de Córdoba

6.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Este caso responde al primer modelo de gobierno que hemos establecido, donde existe hegemonía de un órgano ejecutivo sin coexistencia actual con un Consejo de Educación. El Ministerio de Educación es el único responsable de la conducción y direccionamiento de la política educativa cordobesa.

La Ley Provincial de Educación N° 8.113 sancionada en 1991, en la Segunda Sección del Primer Capítulo del Título III establece la creación del Consejo General de Educación u otro órgano de participación que represente a los principales actores vinculados a la educación en el gobierno del sistema, el cual tendrá funciones consultivas (Veleda, 2003a, 38). Sin embargo esto no se sustanció en los hechos, el Consejo aún no se conformó.

6.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Educación se organiza en secretarías, subsecretarías, direcciones generales y subdirecciones.

Existen tres Secretarías de Educación, de Gestión Administrativa y de Relaciones Institucionales. De la primera Secretaría depende la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa, de la cual penden las Direcciones de Planeamiento e Información Educativa y de Promoción de la Igualdad, y las direcciones generales responsables de diversos niveles o modalidades de la enseñanza: la Dirección General de Educación Inicial y Primaria, de la que depende la Subdirección de Educación Rural; la Dirección General de Educación Media, la Dirección General de Educación Técnica y Formación Profesional, la Dirección General de Educación Superior, la Dirección General de Regímenes Especiales, que tiene bajo su seno dos Subdirecciones de Jóvenes y Adultos y de Educación Física; y la Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza. De la Secretaría de Gestión Administrativa dependen cuatro direcciones: la Dirección General de Administración, de la que pende la Subdirección de Administración; la Dirección de

Recursos Humanos, de la que pende la Subdirección de Recursos Humanos; la Dirección de Infraestructura; y la Dirección de Asuntos Legales. De la Secretaría de Relaciones Institucionales pende la Dirección General de Programas Especiales e Interjurisdiccionalidad, de la cual dependen las Subdirecciones de Promoción Social y la Salud, de Programas Especiales y de Participación de la Comunidad.

En la gestión y coordinación de algunos programas y proyectos se observa la ingerencia de diversas áreas. Desde la oficina de planeamiento se coordinan algunos de ellos, otros se coordinan desde la Dirección General de Programas Especiales e Interjurisdiccionalidad. Sin embargo, no existe una unidad específica establecida formalmente para desarrollar esta función.

6.3. El área de planificación

6.3.1. Características generales

La Dirección de Planeamiento e Información Educativa pende de la Subsecretaría de Promoción de la Igualdad y Calidad Educativa y tiene a su cargo la Subdirección de Planeamiento y distintas áreas: Información, Evaluación, Investigación y Documentación, Gestión Curricular y Formación Docente Continua y Asistencia y Acompañamiento Educativo. Asimismo, dependen de la Subsecretaría una serie de programas y proyectos. Sin embargo, este es un caso especial ya que Subsecretario y Director trabajan articuladamente como equipo de trabajo repartíéndose responsabilidades y tareas de gestión en relación con las distintas áreas, programas y proyectos.

Los datos relativos a personal corresponden en este caso a la Subsecretaría, la cual cuenta con 390 personas que trabajan en su seno, el 77% de las cuales son mujeres y un 42% son personal de planta del órgano.

En cuanto al equipamiento existente se relevó información en cuatro dependencias, observándose que existen algunas que poseen un promedio de dos equipos informáticos o menos cada tres personas, no todos los equipos tienen conexión a Internet y existen algunos problemas de funcionamiento. Las dependencias no cuentan con impresoras propias, utilizando impresoras en red compartidas por toda la Subsecretaría, las cuales no poseen dificultades y tampoco parecen tener problemas en relación con la provisión de sus insumos. Se dispone de correo institucional, como así también la posibilidad de correo institucional personal. El promedio de teléfonos es de uno cada seis personas y todas las dependencias cuentan con este recurso.

6.3.2. Funciones

El área de Planeamiento desempeña funciones estratégicas, tácticas y operativas. Tiene participación en la confección de planes educativos y asistencia para la toma de decisiones. En tal sentido, la Subsecretaría ha sido la responsable de la presentación Reunión federal: planes de apoyo a la educación inicial, obligatoria y modalidades, en la que participase también el responsable de la Dirección.

Tanto Gestión Curricular como la Red Provincial de Formación Docente Continua son áreas dentro de las dependencias de planeamiento educativo. Estas áreas, no obstante, no tendrían mucho contacto directo con las Direcciones de Nivel para realizar su tarea dado que en este caso el contacto está mediatizado por la Dirección de Planeamiento. Esta área también tiene entre sus funciones el articular

las estrategias de producción y transferencia de formación y capacitación docente.

La Dirección específicamente desde el área de Información desarrolla tanto los relevamientos estadísticos impulsados desde el ámbito nacional, como así también relevamientos de datos específicos realizados a nivel provincial.

Asimismo, se realizan los operativos nacionales e internacionales de evaluación y se está trabajando en desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación propios. Cabe destacar que el área de evaluación está estructurada en dos subáreas, una dedicada a evaluación de aprendizaje, que es quien implementa fundamentalmente los operativos de evaluación, y la otra que se ocupa de evaluación institucional. En esta área se generan informes cualitativos partiendo de la información de los distintos relevamientos y de estudios específicos.

El equipo de investigación de la Dirección es pequeño. Si bien hasta la actualidad se han hecho solamente algunas investigaciones puntuales se han establecido cuatro líneas de investigación en relación a las que se proyecta trabajar. Se destacó que se busca desarrollar trabajos que sirvan especialmente a la toma de decisiones, pero que cuenten con rigor académico. Los trabajos realizados por equipos interdisciplinarios, parecen ser de carácter cuali-cuantitativos y tratar fundamentalmente sobre los temas de currículo, didáctica y prácticas educativas y evaluación de la calidad educativa.

En relación con infraestructura, el área de planeamiento tiene poca ingerencia. Si bien la proyección y análisis de lo que se necesita en materia de infraestructura al parecer se discute de forma general en las reuniones de gabinete, es la Dirección de Infraestructura dependiente de la Secretaría de Gestión Administrativa quien tiene competencias sobre las tareas relativas al mantenimiento de las instalaciones existentes como al desarrollo de nuevas obras. En esta provincia, los proyectos financiados con fondos provinciales se ejecutan desde el Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

En esta provincia existe un Centro de Documentación dentro de la estructura correspondiente a planeamiento educativo, que se ocuparía, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

6.3.3. Relaciones con otros organismos

La oficina de planeamiento tiene una articulación significativa con las direcciones de nivel al interior del Ministerio, especialmente a través del accionar del área de Gestión Curricular y Formación Docente Continua.

El área tiene una autonomía relativa en cuanto al ámbito nacional, si bien existe cierta dependencia en relación a los operativos de evaluación de la calidad, no parece suceder lo mismo en el relevamiento y análisis de datos necesarios para la gestión.

7. Provincia de Corrientes

7.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al segundo modelo de gobierno de la educación, donde existe coexistencia de dos órganos de gobierno: un Ministerio (o Dirección de

Escuelas) con función ejecutiva y un Consejo de Educación con función asesora.

En esta provincia se mantuvo la bicefalía en el gobierno y gestión del sistema educativo hasta Diciembre de 2008. Existía por un lado el Ministerio de Educación y, por el otro, el Consejo Provincial de Educación, el cual funcionaba como ente colegiado y autárquico con rango constitucional, compuesto por un presidente, nombrado por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado, y por cuatro vocales, dos designados por el ejecutivo y dos elegidos por los docentes. El Ministerio era el responsable de la educación privada y de los niveles medio y terciario, mientras que el Consejo Provincial de Educación estaba a cargo de la educación inicial y primaria. Esto se modificó con el Decreto Provincial 2762/08, en el cual se establece el traspaso de toda la estructura del sistema educativo a la órbita del Ministerio de Educación, quedando en el Consejo con una función asesora y al interior de la estructura del Ministerio. Cabe destacar que el Consejo estuvo intervenido desde 1992 y que el presidente ha sido el Ministro de Educación. Es decir que, en los hechos uno parece haber estado subordinado al otro (Rivas, 2003^a, 27). Por otra parte, en la actualidad, en la sección reservada al área educativa de la página Web institucional del Gobierno de Corrientes el Consejo Provincial no es mencionado.

7.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Educación de Corrientes se organiza en subsecretarías y direcciones generales. Existen dos Subsecretarías: de Gestión Administrativa, Programación y Educación y la de Cultura. De la primera pende el Servicio Educativo de Prevención y Apoyo y las Direcciones Generales de Educación Inicial y Primaria, de Educación Secundaria, de Educación Superior, de Educación Privada, de Educación Física, y las Direcciones de Sistemas de Información Estratégica, de Enseñanza Técnica, de Ciencia y Tecnología, de Recursos Humanos, de Administración, de Infraestructura, de Planeamiento e Investigación Educativa y de Planes, Programas y Proyectos Especiales.

Esta última Dirección tiene en lo formal la responsabilidad de coordinar los distintos programas y proyectos que se ejecutan en el Ministerio. Esta unidad trabajaría en forma de red con las distintas direcciones de nivel y articulando los diversos programas entre sí. Para ello efectúan reuniones periódicas en las cuales participaría además la oficina de planeamiento.

Finalmente, cabe destacar que de la Unidad Ministro depende una Secretaría General de la que penden los Departamentos de Despacho, Títulos, Prensa y Difusión, Mesa de Entradas y Salidas y Archivo, y una Asesoría Jurídica, además del ya mencionado Consejo Provincial de Educación.

7.3. El área de planificación

7.3.1. Características generales

La Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa esta compuesta por dos departamentos: uno de Gestión Administrativa y otro de Gestión Académica. De este último penden seis divisiones: de Estadística e Información Educativa, de Desarrollo Curricular, de Documentación e Información, de Evaluación, de Investigación y de Programación y Planeamiento. Del primer departamento depende Mesa de Entradas y Salidas que también tiene rango de división.

En la Dirección trabajan 44 personas, el 73% de las cuales son mujeres y un 66% poseen carácter de personal permanente. El 80% del personal cuenta con estudios superiores y un 64% tiene perfil pedagógico - docente.

En relación con el equipamiento se ha relevado información de toda la oficina de planeamiento. Se puede observar que existen dependencias que cuentan con al menos tres equipos informáticos cada cuatro personas. No todos los equipos tienen conexión a Internet. Estas unidades cuentan con una impresora cada dos personas aproximadamente, algunas de las cuales tiene inconvenientes de funcionamiento. No se dispone de correo electrónico institucional. El promedio de teléfonos es de uno cada quince empleados.

7.3.2. Funciones

El área realiza funciones principalmente táctico-estratégicas.

La División de Desarrollo Curricular realiza tareas de asesoramiento de las autoridades del Ministerio y planificación en esta temática.

La Dirección se ocupa, fundamentalmente, de los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación y de ejecutar operativos nacionales e internacionales de evaluación.

El área de investigación es nueva y se están desarrollando las que serán sus líneas prioritarias. Una de las primeras sobre la que se está avanzando está relacionada con el tema de evaluación de la calidad educativa, ya que se analizarán casos de escuelas exitosas.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, desde la Dirección sólo se proveen algunos insumos puntuales de información a solicitud del área correspondiente, la Dirección de Infraestructura. En esta provincia, los proyectos financiados con fondos provinciales se ejecutan desde el Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

Por último cabe destacar que la División de Documentación e Información refiere al Centro de Documentación Educativa Provincial y Biblioteca Escolar.

7.3.3. Relaciones con otros organismos

En cuanto a la relación con las direcciones de nivel, hay un trabajo transversal fuerte desde la División de Desarrollo Curricular, la cual va articulando el trabajo con los equipos de diseño curricular de cada dirección de nivel.

Existe un alto grado de dependencia en relación con el ámbito nacional, en cuanto al relevamiento de datos que se realizan como a los operativos de evaluación que se llevan a cabo.

8. Provincia de Entre Ríos

8.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Este caso responde al cuarto modelo de gobierno educativo, donde un Consejo posee hegemonía en el gobierno y la gestión del sistema^a.

En esta provincia el órgano responsable de la gestión del sistema educativo es el Consejo General de Educación, organismo autárquico y colegiado, que da

^a No obstante este organismo no reporta directamente al gobernador sino que se encuentra dentro del ámbito del Ministerio de Gobierno, Justicia, Educación, Obras y Servicios Públicos.

participación a los miembros del sistema educativo y está consagrado por la Constitución Provincial de 1933. En este caso, parece darse la situación contraria a la mayoría de las provincias. En el año 1991, tras la transferencia de los servicios educativos a la Provincia, se creó la Secretaría de Educación. El Consejo quedaba a cargo de la conducción de las instituciones de nivel primario, las de educación especial y de educación de adultos, mientras que la Secretaría asumiría la responsabilidad de gestionar los niveles medio y terciario. Dentro del poder ejecutivo existían distintas posiciones en relación a cuál de los dos órganos debía primar y gestionar el sistema educativo. En el año 1995 la supresión de la Secretaría demostró hacia donde se inclinaba la balanza. Cabe pensar que el rango constitucional del Consejo a contribuido a garantizar su estabilidad, además de la presión sindical (Medrazza, 2003b, 31).

8.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

De la máxima autoridad educativa, el Consejo General de Educación, depende directamente la Dirección General de Escuelas (DGE), cuyo titular es presidente del Consejo. El organismo se organiza en direcciones generales, direcciones, subdirecciones, departamentos y coordinaciones. Penden de la DGE la Secretaría General, la Dirección Departamental de Educación, la Dirección General de Administración, las Coordinaciones Generales de Liquidaciones y Recursos Humanos y de Tecnologías de la Comunicación y la Información, el Departamento de Legalización, Homologación, Competencias Docentes e Incumbencias Profesionales, y las Direcciones de Educación Inicial, Primaria, Secundaria, Superior, Técnico Profesional, Jóvenes y Adultos, Especial, Gestión Privada y de Planeamiento Educativo.

A partir de la estructura formal no se puede identificar un área específica de coordinación de los programas y proyectos. Sin embargo, esta función parecería ser competencia de la Dirección de Planeamiento de acuerdo con la Resolución 2860 de 2008.

8.3. El área de planificación

8.3.1. Características generales

La Dirección de Planeamiento Educativo tiene bajo su dependencia una Subdirección de la cual penden las Coordinaciones de Actividades Científicas y Técnicas Extraescolares, de Capacitación⁹, Educación Física, de Inclusión Educativa, de Infraestructura y Equipamiento y los Departamentos de Gestión Administrativa, de Estadística y Censo Escolar, de Asistencia Escolar, de Evaluación y Promoción Educativa y el Centro de Documentación e Información Educativa. Cabe destacar que de la Coordinación de Infraestructura y Equipamiento pende un departamento de denominación homónima.

Trabajan en la Dirección 93 personas, de las cuales el 69% son mujeres y un 34% son personal de planta del organismo. El 54% de los/as empleados/as cuenta con estudios superiores y un 40% tiene perfil pedagógico-docente.

⁹ Si bien no figura en la normativa vigente (Resolución del CGE 2860/08), se constató a través de las entrevistas. Por otra parte, otra coordinación que sí figura como dependiente de la Dirección de Planeamiento Educativo en la normativa mencionada, la Coordinación de Educación Artística, según lo averiguado no está funcionando dentro de ella.

En cuanto al equipamiento del área, se ha relevado información de tres unidades organizativas, observándose que existen dependencias donde se cuenta con dos equipos informáticos o menos cada tres personas y alrededor de un 20% de los equipos tienen problemas de funcionamiento. No todos los equipos tienen conexión a Internet, no obstante los existentes no tienen inconvenientes para su utilización. Estas unidades cuentan con una impresora cada dos personas aproximadamente, pero alguna de estas tiene problemas de funcionamiento, existiendo además inconvenientes en la reposición de insumos. No se dispone de correo electrónico institucional. El promedio de teléfonos es de uno cada seis personas.

8.3.2. Funciones

La Dirección de Planeamiento Educativo desarrolla funciones principalmente de nivel táctico-estratégico. Ésta tiene alguna participación en la elaboración de planes provinciales. El área desarrolla también una planificación anual sistemática.

Asimismo la función de planificación y desarrollo curricular parece ser asumida por esta Dirección, la cual en el año 2008, por ejemplo, habría estudiado la estructura de diseños curriculares provinciales.

Desde la Coordinación de Estadística y Censo se llevan a cabo los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación. Asimismo, se venía realizando un relevamiento provincial anual de la población escolar entre 5 y 14 años. Sin embargo, en la actualidad éste se lleva adelante cuando lo permite el presupuesto, estando previsto para el año 2010. La Coordinación de Infraestructura realiza también un relevamiento anual de infraestructura escolar.

La Coordinación de Evaluación ejecuta los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Si bien hubo intentos de implementar operativos provinciales estos no prosperaron. En el año 1998 se realizó un operativo censal en el nivel de EGB 2. Las pruebas se elaboraron en colaboración con la Universidad y técnicos del Ministerio Nacional. Pero la experiencia se pudo implementar sólo ese año. En 1999 se elaboró asimismo un proyecto de evaluación institucional que tampoco se llevó a cabo.

Existe un área específica para el desarrollo de investigaciones, sin embargo el año pasado no se efectuaron trabajos en éste área por cambios en la gestión y este año se han planteado algunas líneas, especialmente en el tema evaluación de la calidad.

Se efectúan en la Dirección estudios de costos del sistema educativo que se realizan desde el Departamento de Gestión Administrativa.

La Coordinación de Infraestructura está a cargo del análisis de las demandas y necesidades tanto del mantenimiento de las instalaciones como de nuevas obras. También trabaja en el diseño de proyectos para la construcción de escuelas. Los proyectos financiados con fondos provinciales se ejecutan desde el Ministerio de Gobierno, Justicia, Educación, Obras y Servicios Públicos, por fuera del Consejo General de Educación.

El Centro de Documentación se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

8.3.3. Relaciones con otros organismos

Se observa una relación importante entre el área de planeamiento y otras dependencias del Consejo de Educación, un ejemplo ha sido lo trabajado en 2008

para el estudio de diseños curriculares.

Pese a la dependencia relativa del ámbito nacional en cuanto al relevamiento de ciertos datos y a los operativos de evaluación que se llevan a cabo, como se ha observado se desarrollan estrategias para superar esa situación con poco éxito.

9. Provincia de Formosa

9.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al primer modelo de gobierno de la educación, con hegemonía de un órgano ejecutivo y existencia previa de un Consejo de Educación el cual fue eliminado.

En esta provincia la administración del sistema educativo es conducida por el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Cultura y Educación. Hasta 1995, esta conducción se compartía con el Consejo Provincial de Educación, el cual fue disuelto en ese año, posibilitado por la reforma constitucional de 1991 que eliminó su rango y por una intervención del poder ejecutivo de tres años (de 1993 a 1995).

El Consejo tenía a cargo la conducción del subsistema de educación primaria mientras que el ejecutivo, primero a través de la Secretaría de Cultura y Educación creada en 1980, y luego a través del Ministerio instituido en 1982, era el encargado de la gestión de las instituciones de nivel inicial, medio y terciario. A partir de la cooptación del Consejo, a partir de 1993 el Ministerio sería el responsable último del gobierno de todo el sistema educativo.

9.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Cultura y Educación se organiza en subsecretarías, direcciones generales y direcciones. Hay Subsecretarías de Educación y de Cultura. De la primera pende la Dirección General de Programas y Proyectos Especiales y las Direcciones de Nivel Inicial, de Educación General Básica I y II, de EGB III, Educación Media y Polimodal, de Educación Superior, de Planeamiento Educativo, de Administración, de Coordinación de Personal Docente y de Asuntos Administrativos. De la Subsecretaría de Cultura dependen las Direcciones de Acción Cultural y de Patrimonio Socio-Cultural.

Como puede observarse existe una unidad específica con carácter de Dirección General para la coordinación de programas, la cual articula su trabajo con las direcciones de nivel enviando referentes de cada programa a cada nivel involucrado.

9.3. El área de planificación

9.3.1. Características generales

La Dirección de Planeamiento Educativo está integrada por tres departamentos: de Estadística y Carta Escolar, de Curriculum y Orientación y de Biblioteca y Centro de Documentación, y cuatro unidades: de Costos, de Programación Educativa, de Evaluación de la Calidad Educativa y de Diseño.

En el área trabajan 61 personas, pero no se cuenta con datos más específicos.

En cuanto al equipamiento, se ha relevado información de toda la oficina de

planeamiento. Se puede observar que existen dependencias que poseen dos equipos informáticos o menos cada tres personas. Todos los equipos tienen conexión a Internet. Estas unidades cuentan con una impresora cada cinco personas aproximadamente. Se dispone de correo electrónico institucional como así también se cuenta con la posibilidad de tener correos institucionales personales. El promedio de teléfonos es de uno cada cincuenta empleados y algunas dependencias no tienen este recurso.

9.3.2. Funciones

El área realiza funciones principalmente tácticas-estratégicas. Planeamiento trabaja en la articulación de distintas acciones del Ministerio y participa en la formulación de planes.

En la Dirección existe un Departamento de Curriculum y Orientación que tiene como objeto el diseño y gestión curricular.

La Dirección, a través del Departamento de Estadística y Carta Escolar, ejecuta los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación, incluyendo el Censo Nacional de Infraestructura. Asimismo, efectúa un relevamiento propio para recoger datos sobre la matrícula inicial. También relevan algunos datos relativos a salud en el nivel primario y cuestiones de infraestructura y equipamiento en el momento de realizar el relevamiento nacional.

A través de la Unidad de Evaluación de la Calidad Educativa implementa los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Por otra parte, realizan un operativo propio que se comenzó a implementar en el año 2006. Comenzaron evaluando alumnos/as de escuelas rurales, y luego extendieron la evaluación a todos los alumnos/as el último año de cada nivel (3er y 6to grado del nivel primario y 6º año de secundaria). En el 2009 se espera evaluar de forma censal en ítems abiertos en 4 áreas a los alumnos/as de esos años y niveles. Está en proceso un proyecto para la realización de evaluaciones institucionales.

No existe un área de investigación y no se desarrolla esta función desde la oficina de planeamiento.

La Dirección cuenta con un área de costos creada en el año 2007. La necesidad de concentrar y homogeneizar la información surgió a partir del trabajo de elaboración de las actas referentes a los Convenios Bilaterales de aplicación de la Ley de Financiación N° 26.075.

En cuanto a infraestructura, la Unidad de Programación Educativa tiene competencia en el relevamiento de demandas y análisis de necesidades como así también en el diseño de proyectos y de ciertas tramitaciones para la disposición de los terrenos. Las tareas de ejecución de obras se realizan fuera de Educación, en el Ministerio de Planificación, Inversión, Obras y Servicios Públicos.

Tal como se mencionó, existe dentro de la estructura de planeamiento un Centro de Documentación que se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

9.3.3. Relaciones con otros organismos

En cuanto a la relación con las direcciones de nivel, hay un trabajo de articulación transversal de las políticas que realiza la Dirección, como así también con otras áreas del Ministerio.

Existe una dependencia relativa en relación con el ámbito nacional. En algunos casos los profesionales que se contratan, por ejemplo en el caso de costos o para la realización del Censo de Infraestructura, se financian con presupuesto nacional.

10. Provincia de Jujuy

10.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia también responde al primer modelo de gobierno de la educación con hegemonía del órgano ejecutivo y previa existencia de un Consejo de Educación.

Desde el año 1896, en que entró en vigencia la Ley Provincial de Educación de 1885, el gobierno del sistema educativo jujeño estuvo en manos del Consejo General de Educación, el cual fuera creado por la Constitución Provincial de 1866. A través de la Ley Provincial de Educación de 1946, el Consejo amplía sus funciones y se instituye como órgano autárquico.

En el año 1992 se aprobó la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo N° 4.636 por la cual se creó el Ministerio de Educación y Cultura. Hasta ese año el representante del Poder Ejecutivo, el Secretario de Educación, compartía el gobierno del sistema educativo con el Consejo General de Educación, encargado del gobierno del subsistema de educación primaria y con la DIGEMAS¹⁰, órgano creado en los '60 a cargo de la dirección de la educación media.

Pese a la sanción de la Ley Provincial de Educación de 1993, que creó el Consejo Provincial de Educación manteniendo la figura del Consejo General de Educación hasta la reglamentación de la nueva norma, en el año 1995 el Poder Ejecutivo dictó los Decreto N° 60 y 63 por los cuales se suprime este órgano así como también la DIGEMAS, y se crean tres coordinaciones regionales bajo la esfera de la Secretaría de Educación, dependiente del Ministerio de Gobierno, Justicia y Educación. El Consejo previsto en la norma del 1993 no fue instituido. En el último quinquenio, la cartera educativa fue jerarquizada convirtiéndose en Ministerio de Educación, a cargo del gobierno de todo el sistema educativo.

10.2. Descripción de la instancia central de gobierno educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Educación se organiza en secretarías, direcciones generales y direcciones. Existen dos Secretarías: de Gestión Educativa y de Planeamiento Educativo. De la Unidad Ministro depende también la Dirección General de Administración. De la Secretaría de Gestión Educativa penden las Direcciones de Educación de Nivel Inicial y Primario, de Educación Secundaria, de Educación Superior y de Educación Técnica y Formación Profesional. Asimismo dependen de esta Secretaría las Coordinaciones de Educación No Formal y de Educación para Jóvenes y Adultos, el Área de Establecimientos Educativos de Gestión Privada y las Delegaciones Regionales. De la Secretaría de Planeamiento pende la Dirección de Planeamiento e Información Educativa, la Coordinación de Programas y las áreas de Recursos Físicos y

¹⁰ Dirección General de Enseñanza Media, Artística y Superior

Logística. Claramente existe en la estructura de gobierno educativo de Jujuy un área de Coordinación de Programas que depende de Planeamiento Educativo.

10.3. El área de planificación

10.3.1. Características generales

La Secretaría de Planeamiento, como se ha visto en el punto anterior, tiene bajo su dependencia una dirección, una coordinación de programas y dos áreas.

En la Secretaría trabajan 315 personas, el 40% de las cuales son mujeres, un 22% poseen carácter de personal permanente, el 56% tiene estudios de educación superior y un 24% tiene perfil pedagógico-docente. Cabe advertir que cerca del 50% del personal relevado en este caso corresponde a las áreas de Mantenimiento y Recursos Físicos.

En relación con el equipamiento se ha obtenido información de tres dependencias. Se puede observar que algunas cuentan con dos equipos informáticos cada tres personas y otras con un equipo cada tres personas. No todos los equipos tienen conexión a Internet. Se dispone de correo electrónico institucional pero no se cuenta con la posibilidad de correo institucional personal. Estas dependencias cuentan con una impresora cada cinco personas aproximadamente. En alguna dependencia la provisión de los insumos para los equipos depende exclusivamente del presupuesto que aporta el gobierno nacional. El promedio de teléfonos es de uno cada ocho personas aproximadamente.

10.3.2. Funciones

El área realiza funciones tácticas y operativas.

La oficina se ocupa de los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación. Asimismo se recogen algunos datos específicos de interés para la gestión del sistema provincial (de alumnos/as, docentes e infraestructura) adjuntando una planilla a los instrumentos que se utilizan para realizar el relevamiento nacional. Por otra parte, en cuanto a evaluación sólo se ejecutan los operativos nacionales e internacionales. No existe una dependencia que desarrolle específicamente la función de investigación aunque existe un proyecto de creación del área, para lo que se está trabajando articuladamente con la Universidad.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, la Secretaría, a través del área correspondiente, es la encargada tanto de relevar demandas y necesidades como así también de diseñar los proyectos de obras y ejecutarlos.

También se desarrolla una función de logística, distribuyendo insumos materiales y equipamiento tanto para la implementación de programas y proyectos nacionales como provinciales, existiendo un área específica para el desarrollo de esta función. Asimismo, a esta área le compete la compra y mantenimiento de los vehículos automotores.

Dentro de la estructura de la Secretaría de Planeamiento se encuentra el Centro Provincial de Documentación, el cual se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

10.3.3. Relaciones con otros organismos

En cuanto a la relación con las direcciones de nivel, si bien se ha manifestado que existe cierta articulación con estas dependencias, no se ha obtenido

información específica.

Existe un alto grado de dependencia en relación con el ámbito nacional, en cuanto a la información que se obtiene en los relevamientos de datos que se realizan y en los operativos de evaluación que se llevan a cabo, como así también en cuanto a los recursos que utilizan algunas áreas para el desarrollo de sus funciones.

11. Provincia de La Pampa

11.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia responde al primer modelo de gobierno que hemos establecido, donde existe hegemonía de un órgano ejecutivo sin coexistencia actual con un Consejo.

En esta provincia el gobierno de la educación se centra en el Ministerio de Cultura y Educación. No ha existido hasta la fecha un Consejo de Educación.

11.2. Descripción de la instancia central de gobierno educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Cultura y Educación de La Pampa se organiza en subsecretarías, direcciones generales y direcciones. Existen tres Subsecretarías: de Coordinación, de Educación y de Cultura. También dependen de la Unidad Ministro dos Direcciones Generales: de Administración y de Personal Docente. De la Subsecretaría de Coordinación pende la Dirección General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión. De la Subsecretaría de Educación penden dos Direcciones Generales: de Educación Inicial y General Básica y de Educación Polimodal y Superior. A su vez, de la Dirección General de Educación Inicial y General Básica dependen tres Direcciones: de Educación Inicial, de Adultos y Capacitación no Formal y de Educación Inclusiva.

La función de coordinación de programas y proyectos es prerrogativa de la Subsecretaría de Coordinación, área que tiene entre sus competencias coordinar las acciones de planificación y evaluación de los diferentes planes o proyectos del Ministerio para el mejoramiento de la gestión educativa. Esta dependencia es asistida por una Asesoría Pedagógica para articular y colaborar con los programas en las cuestiones de diseño, ejecución y monitoreo de las acciones.

Cabe destacar que esta provincia está trabajando en una reforma de la ley provincial de educación que llevaría, de acuerdo al anteproyecto publicado en la página Web oficial, a adecuar la estructura de niveles y modalidades de enseñanza a la ley nacional, con la necesidad consecuente de adecuar la estructura organizativa del Ministerio Provincial.

11.3. El área de planificación

11.3.1. Características generales

La Dirección General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión está integrada por cinco áreas y dos centros: las áreas de Desarrollo Curricular, de Estadísticas Educativa, de Medios y Comunicación, de Capacitación Docente y de Diseño e Imprenta, el Centro Provincial de Documentación Educativa y el Centro de Informática y Comunicación Educativa. Asimismo se ha creado en el transcurso de esta investigación un área de Evaluación y Monitoreo.

En el área de planeamiento trabajan 151 personas, pero no se cuenta con datos más específicos.

En cuanto al equipamiento, se ha relevado información de todas las unidades organizativas de la oficina de planeamiento. Se puede observar que dependencias que poseen dos equipos informáticos cada tres personas. No todos los equipos tienen conexión a Internet. Estas unidades cuentan con una impresora cada cinco personas aproximadamente, pero algunas de estas tienen inconvenientes funcionales. Se dispone de correo electrónico institucional como así también se cuenta con la posibilidad de tener correos institucionales personales. El promedio de teléfonos es de uno cada cinco empleados.

11.3.2. Funciones

El área realiza funciones principalmente tácticas-estratégicas.

Existe un área de desarrollo curricular cuya función es diseñar y desarrollar los currículos y trabajar en su implementación con las direcciones de nivel y las escuelas.

La Dirección, a través del área de Estadísticas Educativas, implementa los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación, aunque, junto con el cuadernillo que se utiliza para la recolección de los datos nacionales, mandan a las escuelas también una planilla de datos provincial.

Asimismo se implementan los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Si bien hasta la actualidad no cuentan con un operativo propio, se comenzó a trabajar en su desarrollo dado que consideran que lo relevado a nivel nacional es insuficiente para la gestión del sistema provincial.

Si bien no existe un área de investigación, esta función se encuentra en proceso de desarrollo desde el área de Evaluación y Monitoreo recientemente creada.

Tampoco tiene áreas específicas de infraestructura o de logística. Las tareas de logística las efectúan directamente los programas o se canaliza a través de la Dirección General de Administración. Las tareas de ejecución de obras de infraestructura se realizan fuera de Educación, en el Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

El Centro de Informática y Comunicaciones Educativas tiene a su cargo la asistencia en aspectos informáticos del nivel central de conducción educativa.

El Centro Provincial de Documentación se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

11.3.3. Relaciones con otros organismos

En cuanto a la relación con las direcciones de nivel, hay un trabajo de articulación significativo. El área de Desarrollo Curricular de la Dirección diseña y desarrolla los currículos y trabaja en su implementación con las direcciones de nivel y las escuelas.

Existe una dependencia relativa en relación con el ámbito nacional, en cuanto a los datos recogidos en los relevamientos estadísticos como en los operativos de evaluación de la calidad. No obstante, se están desarrollando estrategias para superar esta situación.

12. Provincia de La Rioja

12.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al primer modelo de gobierno de la educación.

El Consejo Provincial de Educación y la Secretaría de Educación compartieron el gobierno del sistema educativo hasta la década del '90. El primero, órgano autárquico y colegiado, dirigía la educación inicial y primaria mientras que la segunda, organismo dependiente del poder ejecutivo, gestionaba las instituciones de educación media y terciaria al igual de lo que sucedía en otras provincias. En esta década se produjeron marchas y contramarchas en relación con la conducción del sistema educativo. En sus inicios, el Consejo fue suprimido y se conformó un Ministerio de Educación que hegemonizaba la conducción educativa provincial. A mediados de este período se recuperó la figura del Consejo, el cual fue nuevamente disuelto a tan solo seis meses de su existencia (Olmeda, 2003b:33).

En el año 2002 el gobierno provincial modificó su estructura reduciendo el número de ministerios y la cartera educativa pasó a tener rango de Secretaría. Actualmente el gobierno del sistema educativo está en manos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, denominación que adopta en el año 2008, con la incorporación de Ciencia y Tecnología al Ministerio de Educación.

12.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología se organiza en secretarías, subsecretarías, direcciones generales y direcciones.

Del Ministro depende la Secretaría de Gestión Educativa y la Subsecretaría de Gestión Administrativa y Financiera. El resto de la estructura del Ministerio está conformado por las Direcciones Generales de Planeamiento e Innovación Educativa, de Nivel Inicial, de Nivel Primario, de Nivel Secundario, de Nivel Superior, de Modalidades Especiales, de Despacho, de Legal y Técnica, de Administración Financiera, de Mantenimiento y Refacciones, de Relevamiento, Proyecto y Supervisión y de Ciencia y Tecnología. A su vez existen también las direcciones de Educación Privada y de Educación Técnica Profesional.

En la estructura formal no existe estrictamente una instancia de coordinación de programas aunque sí existe una Unidad Operativa de Planes y Proyectos Provinciales dependiente de la Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa, orientada fundamentalmente a coordinar los proyectos de capacitación docente.

12.3. El área de planificación

12.3.1. Características generales

La Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa está integrada por distintos equipos que constituyen Unidades Operativas: de Estadística, de Evaluación, de Programación Presupuestaria y Convenio Bilateral, de TIC, de Planes y Proyectos Provinciales y el Centro de Información.

No se han obtenido datos en esta provincia sobre sus recursos humanos.

En este caso se relevó el equipamiento existente en tres dependencias de la Dirección. En alguna de estas unidades existe en promedio tres equipos informá-

ticos cada cuatro personas, todos los equipos tienen conexión a Internet y no existen problemas de funcionamiento. Las áreas cuentan con impresoras, una cada cinco personas aproximadamente, algunas de las cuales poseen dificultades. No parecen existir problemas en relación con la provisión de insumos. No se dispone de correo institucional. El promedio de teléfonos es de uno cada cuatro personas, aunque todas las dependencias cuentan con este recurso.

12.3.2. Funciones

La Dirección de Planeamiento realiza funciones táctico-estratégicas. Tiene participación en la confección de planes educativos y asistencia a la unidad ministerial. En tal sentido, se elaboraron los Lineamientos 2008-2011 del Ministerio. Asimismo, el área desarrolla una planificación anual sistemática.

Por otra parte implementa los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación, incluyendo el Censo de Infraestructura Escolar, y los operativos nacionales e internacionales de evaluación.

Si bien no existe un área específica que desarrolle la función de investigación, existen algunos trabajos puntuales de carácter cuantitativo que se están desplegando en el tema de la evaluación de la calidad.

12.3.3. Relaciones con otros organismos

La Dirección esta concebida como instancia transversal en el Ministerio, por lo cual desarrolla una relación significativa con las distintas direcciones de nivel entre otras áreas.

Por otra parte, pareciera existir bastante dependencia del Ministerio de Educación Nacional, fundamentalmente en cuanto al relevamiento de datos que se realiza y los operativos de evaluación que se llevan a cabo.

13. Provincia de Mendoza

13. 1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia responde al segundo modelo de gobierno de la educación, donde existe un órgano de gobierno con función ejecutiva y un Consejo con función asesora.

La Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza es creada por la Ley de Educación Común de 1897. La Constitución Provincial de 1916 la institucionaliza como órgano de conducción del sistema educativo y establece que el responsable máximo de este órgano será designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado. Por otra parte, esta Carta Magna instituyó un Consejo de Administración de Enseñanza Pública que estaría a cargo de los aspectos administrativos de la gestión de las escuelas¹¹ (Constitución Provincial, Art. 212, inc. 4), y un Consejo General de Educación formado por el Director General de Escuelas y otros cuatro miembros ad honorem designados de acuerdo con el mismo procedimiento que el representante de la Dirección de Escuelas (Constitución Provincial, art. 212, inc. 5).

En los hechos hasta el año 1972, en que se crea el Ministerio de Educación, el gobierno de la educación estuvo bajo la égida de la Dirección General de

¹¹ La persona entrevistada del área ha señalado que en planeamiento "hay que aprovechar no tener el incendio de las escuelas" para pensar y proyectar a diferencia de lo que sucede en las direcciones de nivel.

Escuelas. A partir de esta fecha, y a lo largo de 20 años, estos órganos se superpusieron y enfrentaron. Para superar este conflicto en 1992 se otorgó rango ministerial a la Dirección General de Escuelas, constituida como órgano autárquico, y se le asignó la administración de todas las instituciones del sistema educativo. Por otra parte, se creó un Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología al cual se asignó algunas funciones relativas a la evaluación del sistema educativo y planificación de reformas estructurales. Este último órgano fue disuelto en el año 1996 y el organismo a cargo de la conducción y gestión del sistema educativo continuó siendo la Dirección General de Escuelas.

El Consejo de Administración de Enseñanza Pública ha reducido sus funciones y prerrogativas desde su creación a través de la Carta Magna de 1916 hasta la actualidad siendo un organismo dedicado fundamentalmente a cuestiones administrativas.

En el año 2005 el gobierno propició la constitución del Consejo General de Educación como órgano consultivo con la participación de los distintos sectores del sistema educativo. En tal sentido, están representados en éste miembros del gobierno del sistema, de los partidos políticos con presencia parlamentaria, de los gremios, de los consejos regionales y de las universidades nacionales y privadas más importantes de la Provincia de Mendoza.

13.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura de la Dirección General de Escuelas se organiza en subsecretarías, direcciones generales y direcciones. Dos subsecretarías dependen de la DGE: la Subsecretaría de Planeamiento de la Calidad Educativa y la Subsecretaría de Educación. Asimismo, de la máxima autoridad penden la Dirección General de Administración, Tecnologías y Recursos Humanos, la Dirección de Asuntos Jurídicos, la Secretaría Privada, las delegaciones regionales y el Departamento de Comunicación Social e Institucional.

De la Subsecretaría de Educación penden las Direcciones de Educación Inicial, de Educación Primaria, de Educación Secundaria, de Educación de Jóvenes y Adultos, de Educación Especial, de Educación Privada, de Educación Física y de Educación Técnica y Trabajo. De la Subsecretaría de Planeamiento de la Calidad Educativa dependen las Direcciones de Información y Evaluación Educativa, de Educación Superior, de Planificación de la Expansión Educativa, de Apoyo Psicopedagógico y Comunitario y de Currículo, Formación Docente Continua y Proyectos Innovadores¹². De la Dirección General de Administración, Tecnologías y Recursos Humanos dependen las Direcciones Financiero Contable y de Recursos Humanos y las Unidades Coordinadoras de Programas y Proyectos y de Tecnologías de la Información. Existía también una Subsecretaría de Infraestructura Educativa de la que dependían las Direcciones de Ampliación y Construcción, de Equipamiento Escolar y de Mantenimiento y Reparación, pero esta Subsecretaría fue trasladada a la órbita del Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Transporte en Mayo de 2008 mediante el Decreto 1.205/08.

Como puede observarse existe una unidad específica de coordinación de

¹² El Inciso 4 del artículo 212 establece textualmente: "La administración general de las escuelas, en cuanto no afecte su carácter técnico, estará a cargo de un Consejo Administrativo de la Enseñanza Pública, cuyas funciones reglamentará la ley."

programas y proyectos que depende del área administrativa. No obstante, la coordinación sustantiva de los programas se realiza desde distintas unidades organizativas, entre ellas las direcciones de nivel y la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa.

13.3. El área de planificación

13.3.1. Características generales

La Subsecretaría de Planeamiento de la Calidad, como se ha detallado en el punto anterior, tiene bajo su seno distintas direcciones que desarrollan las funciones de planificación educativa. Sin embargo en la práctica funcionan en su seno sólo tres direcciones: de Educación Superior, de Apoyo Psicopedagógico y Comunitario y de Planeamiento y Evaluación Educativa. De esta última penden tres áreas de trabajo: de Información, Evaluación y Estadística (la cual se sustenta en una Subdirección de Estadística, Investigación e Información Educativa, y un Programa de Evaluación de la Calidad Educativa), de Programación Educativa (comisión de Programación Educativa) y de Currículo y Formación Docente Continua (Comisión Curricular, Evaluación y Monitoreo de Propuestas de Capacitación Docente, Registro de Certificaciones de Cursos de Capacitación Docente y Comisión de Incumbencias)¹³.

En la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa trabajan 139 personas, el 61% de las cuales son mujeres y un 29% son personal de planta del órgano.

En cuanto al equipamiento existente se relevó información de tres dependencias de la DPyEE. En algunas de estas unidades existe un promedio de dos equipos informáticos o menos cada tres personas, no todos los equipos tienen conexión a Internet y existen algunos problemas de funcionamiento. Cuentan con una impresora cada cinco personas aproximadamente, las cuales no poseen dificultades. Si bien no parecen tener problemas en relación con la provisión de los insumos de los equipos, alguna de las áreas se maneja exclusivamente con fondos provisto por el gobierno nacional. Se dispone de correo institucional, como así también la posibilidad de correo institucional personal aunque existe poco uso de este recurso. El promedio de teléfonos es de uno cada ocho personas y todas las dependencias cuentan con este medio.

13.3.2. Funciones

El área de Planeamiento desempeña funciones táctico-estratégicas y operativas. La Subsecretaría depende directamente de la Dirección General de Escuelas y asiste a la misma en la toma de decisiones.

El área de Currículo y Formación Docente Continua trabaja en lo relacionado con el diseño y desarrollo curricular directamente con las direcciones de nivel y se ocupa además de evaluar las propuestas de capacitación. Este departamento articula las estrategias de producción y transferencia de formación y capacitación docente.

Desde la Subdirección de Estadística, Investigación e Información Educativa se desarrollan tanto los relevamientos estadísticos impulsados desde el ámbito nacional, como así también relevamientos de datos específicos realizados a nivel provincial, pero estos últimos no son estables.

¹³ Si bien esta es la estructura de la Subsecretaría de Planeamiento de la Calidad Educativa que figura en la normativa vigente (Decreto 1.190/08), tal como se aclara a continuación no es la estructura que efectivamente funciona actualmente.

Asimismo desde el Programa de Evaluación de la Calidad Educativa se realizan los operativos nacionales e internacionales de evaluación y un operativo provincial de evaluación de alumnos/as. La evaluación institucional se realiza desde las direcciones de nivel.

La Subsecretaría financia investigaciones que se realizan desde la Universidad como así también se está montando un área en la Subsecretaría en donde se está investigando acerca de la falta de docentes de nivel primario en la provincia. Si bien la investigación se orienta a la toma de decisiones, ésta se ocupa de cuestiones pedagógicas fundamentalmente. Por otra parte existen algunas líneas de trabajo en relación a evaluación de la calidad.

El Departamento de Programación Educativa se ocupa de la recepción e identificación de necesidades relativas a infraestructura como también de la elaboración de los proyectos de obras nuevas. En el Ministerio también hay un área de Recursos Físicos que se ocupa de las tareas de mantenimiento y refacción.

Por último cabe destacar que el Centro de Documentación Educativa de la provincia depende de la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa a partir del programa provincial "Leer en Mendoza".

13.3.3. Relaciones con otros organismos

La oficina de planeamiento tiene una articulación significativa con las direcciones de nivel, especialmente a través del accionar del área de Currículo y Formación Docente Continua como se ha señalado en el punto previo.

La oficina tiene una autonomía relativa en cuanto al ámbito nacional, tanto en relación a los operativos de evaluación de la calidad como en cuanto al relevamiento y análisis de datos necesarios para la gestión.

14. Provincia de Misiones

14. 1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al tercer modelo que se ha identificado de gobierno de la educación, donde coexiste un Ministerio y un Consejo de Educación, ambos con potestad en la gestión del sistema.

En la Provincia de Misiones dos órganos comparten la responsabilidad de la conducción del sistema educativo: el Ministerio de Cultura y Educación, miembro del poder ejecutivo provincial, y el Consejo General de Educación. Este último es un ente colegiado y autárquico reconocido en la Constitución Provincial, que está integrado por un presidente que nombra el Ejecutivo con acuerdo del Senado y cuatro vocales, dos elegidos también por el Ejecutivo y los otros dos elegidos por los docentes que forman parte del sistema. La duración de su mandato será de cuatro años. El Ministerio es el encargado de establecer los lineamientos políticos educativos para el sistema y el Consejo tiene a su cargo la gestión de las instituciones. Las relaciones entre estos dos organismos parecen haber pasado por diversos momentos. En la década de los '90 el Consejo parece haber estado subordinado a las decisiones del Poder Ejecutivo, lo cual puede estar dado por la misma composición de la representación de este organismo. El Ministro de

Educación ha asumido las funciones de Presidente del Consejo. Esto podría sugerir una especie de cooptación del Consejo (CIPPEC, 2002,51).

En la actualidad parece existir un buen vínculo entre estos dos organismos, con consultas mutuas sobre todo en relación a la definición e implementación de políticas.

Existe en la estructura de administración del sistema educativo provincial un tercer órgano al que debemos hacer referencia: el Servicio Provincial de Enseñanza Privada, el cual, aunque figura como ente descentralizado, funciona bajo la estructura del ministerio y tiene a cargo específicamente la conducción del subsistema de educación privada.

14.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Ministerio de Educación y Cultura de Misiones se organiza a partir de cinco unidades con rango de Subsecretaría: las Subsecretarías de Cultura, Técnica, Contable-Administrativa, de Educación y el Centro del Conocimiento. Asimismo, penden de la Unidad Ministro las Direcciones de: Asuntos Jurídicos, Administrativa, de Escuelas con Orientación Productiva y la Dirección de Nutrición Escolar. Fuera de Nivel se encuentra el Consejo General de Educación, el Servicio Provincial de Enseñanza Privada de Misiones (SPEPM), el Sistema Provincial de Teleducación y Desarrollo (SiPTeD) y la Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos (USCEPP).

De la Subsecretaría de Educación pende la Dirección General de Programación y Evaluación Educativa, de la que dependen las Direcciones de Infraestructura Educativa, de Programación y Estadística Educativa, de Evaluación, Capacitación y Currículum y de Regímenes Especiales. Existen distintos programas explícitamente en el organigrama (Distribución y Logística de Becas Estudiantiles, Integral de la Equidad Educativa, Refuerzo de Servicio Alimentario, Integral para la Igualdad Educativa) y que dependen de coordinaciones (de acciones compensatorias) bajo la Dirección General de Programación y Evaluación Educativa.

El Consejo General de Educación que tiene a su cargo la gestión educativa se organiza en presidencia, secretaría, pro-secretaría, direcciones generales, direcciones y departamentos. De la Presidencia dependen las Direcciones de nivel: Dirección de Enseñanza Inicial, de Enseñanza EGB, de Enseñanza Polimodal, de Enseñanza de Educación Física, de Enseñanza Superior y de Enseñanza de Adultos. Asimismo, penden de la Presidencia dos direcciones: de Planeamiento y Control de Gestión y de Asuntos Legales. La Secretaría tiene a su cargo la Dirección General de Coordinación y Administración. De esta última unidad organizativa penden las Direcciones de Administración de Personal, de Administración Presupuestaria, de Gestión Informática y Salud Laboral. Fuera de nivel están las Juntas de Clasificación.

Como se observa en el organigrama existe una Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos. Sin embargo, la coordinación de algunos programas depende del área de planeamiento.

14.3. El área de planificación

14.3.1. Características generales

La Dirección General de Programación y Evaluación Educativa tiene, como ya hemos señalado, cuatro direcciones a cargo.

Trabajan en su seno 70 personas, sin embargo, no se cuenta con mayor información sobre este aspecto.

En cuanto al equipamiento del área se ha indagado en tres dependencias, observándose que en algunas existen dos equipos informáticos o menos cada tres personas y alrededor de un 20% de los equipos cuentan con problemas de funcionamiento. Todos los equipos tienen conexión a Internet. Estas unidades cuentan con al menos una impresora cada 3 empleados. Existen algunas dificultades para la reposición de insumos de los equipos. Se dispone de correo electrónico institucional así como también la posibilidad de direcciones personales de correo institucional. El promedio de teléfonos es de uno cada tres personas.

14.3.2. Funciones

El área de planeamiento realiza funciones táctico-estratégicas y operativas, entre ellas el asesoramiento para la formulación de planes.

Desde la Dirección de Programación y Estadística Educativa se ejecutan los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación, salvo el Censo Nacional de Infraestructura y el Mapa Educativo que los realiza un equipo específico de la Dirección General. Se efectuaron relevamientos estadísticos provinciales en 2002 y 2003, pero se dejó de hacerlos por falta de presupuesto. Los operativos nacionales e internacionales de evaluación se implementan desde la Dirección de Evaluación, Capacitación y Currículo. Hubo un operativo provincial en 2003 pero no volvió a repetirse por falta de recursos. Por otra parte, otra tarea de esta área es evaluar programas y proyectos, especialmente los orientados a la capacitación. No se hace referencia en las entrevistas a funciones de planificación curricular de éste área.

Misiones posee un área de capacitación dentro de la oficina de planeamiento, con el objeto de articular estrategias de producción y transferencia de formación y capacitación docente.

No existe un área de investigación en la Dirección General. Tampoco se han detectado investigaciones que se hayan realizado, aunque existe un proyecto impulsado desde el área de Currículo en conjunto con la Universidad que fue presentado para su financiación el Instituto Nacional de Formación Docente.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, la Dirección de Infraestructura se encarga de receptor las demandas desde las Direcciones de Nivel del Consejo, efectuar los análisis de necesidades respectivos y luego derivar a la instancia correspondiente.

Existe por último un programa de Distribución y Logística que depende de una Coordinación de Becas Estudiantiles.

14.3.3. Relaciones con otros organismos

Se observa una articulación relativa entre el área de planeamiento y las direcciones de nivel que dependen del Consejo, por ejemplo en temas curriculares, de estadística e infraestructura.

Existe bastante dependencia del ámbito nacional en cuanto al relevamiento de datos y a los operativos de evaluación que se llevan a cabo.

15. Provincia de Neuquén

15.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia correspondería desde lo normativo al cuarto modelo, donde el Consejo de Educación posee hegemonía en el gobierno y la gestión del sistema.

El Consejo Provincial de Educación es el máximo responsable de la gestión del sistema educativo neuquino. La Constitución Provincial de 1957 consagra la existencia del Consejo autárquico con participación de representantes de la comunidad educativa. Ello no ha impedido que el poder ejecutivo intentase ejercer alguna presión sobre este órgano. En tal sentido, en 1992 se crea una Secretaría de Estado de Educación por encima del Consejo. En 1995 esta Secretaría es anulada y se crea el Ministerio de Gobierno, Cultura y Educación del cual pasará a depender el Consejo. A principios del 2001, se vuelve a cambiar la estructura organizativa del Estado provincial creándose la Secretaría de Estado de Educación, cuyo titular estaría a cargo de la presidencia del Consejo.

Transformaciones en la estructura de poder del Consejo y en la estructura de gobierno del sistema llevaron a establecer una división de funciones administrativas y técnico-pedagógicas, donde la Secretaría conservaría su potestad sobre las primeras y el Consejo sobre las segundas (Minteguiaga 2003, 71). Actualmente esta Secretaría no existe y bajo la esfera del Ministerio de Gobierno, Educación y Cultura, se halla una Subsecretaría de Educación, cuya titular ocupa también la Presidencia del Consejo de Educación. Asimismo, bajo la Unidad Ministro se encuentra la Subsecretaría de Planificación Educativa, que se ocupa específicamente de la ejecución de obras de infraestructura; la Subsecretaría de Gobierno; la Subsecretaría de Cultura y la Subsecretaría del COPADE (Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia N° 2571 de 2007).

15.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

La estructura organizativa de la Subsecretaría de Educación y Presidencia del Consejo Provincial de Educación de Neuquén se organiza en coordinaciones, direcciones provinciales, direcciones generales, direcciones y departamentos. De la Subsecretaría dependen las Coordinaciones Educativa, de Educación Privada e Institucional y Logística; la Secretaría General; las Direcciones Provinciales de Enseñanza Inicial y Primaria, Media, Técnica y Superior y de Administración; las Direcciones Generales de Enseñanza Especial, Educación Estético Expresiva y Educación Física; y las unidades organizativas con rango de dirección: Centro de Documentación, Títulos y Equivalencias, Protocolo y Prensa. Cabe destacar que de la Coordinación Institucional y Logística penden las Direcciones Generales de Planificación Educativa y de Planeamiento Físico.

La coordinación administrativa y pedagógica de los distintos programas y proyectos nacionales se realiza desde la Coordinación Ejecutiva UCP, dependiente del Ministerio de Gobierno, Educación y Cultura.

15.3. El área de planificación

15.3.1. Características generales

La Dirección General de Planificación Educativa dependiente de la

Coordinación Institucional y Logística asume la mayoría de las funciones de planeamiento educativo en la Provincia. Ésta tiene a su cargo una dirección de Investigación y Evaluación, y tres departamentos: Estadística, Despacho y el SIUNED (Sistema Integral de Unidades Educativas).

El área cuenta con 37 personas que trabajan en su seno, pero no se cuenta con mayor información sobre sus características. Tampoco se ha obtenido en este caso con datos relativos al equipamiento disponible.

15.3.2. Funciones

La Dirección de Planeamiento realiza funciones principalmente táctico-estratégicas. El área habría tenido alguna participación en la elaboración del plan educativo provincial.

A través del Departamento de Estadística se ocupa de los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación como así también los relevamientos provinciales. Se preveía realizar un Censo Escolar este año pero es posible que se ejecute el próximo año por cuestiones de organización. A través del SIUNED se trata de constituir un sistema de legajo único de alumnos.

La Dirección de Investigación y Evaluación tiene a cargo la ejecución de los operativos nacionales e internacionales de evaluación.

Hay un área formal de investigaciones sin embargo no se están realizando trabajos de investigación actualmente.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, se ocupa de esta tarea la Subsecretaría de Planificación Educativa, como así también tiene algunas competencias la Dirección General de Planeamiento Físico dependiente de la Coordinación Institucional.

15.3.3. Relaciones con otros organismos

No parece haber una articulación significativa entre la Dirección General de Planificación Educativa y las direcciones de nivel.

En cuanto a las relaciones con el Ministerio de Educación Nacional, si bien se realizan tanto los relevamientos de datos como los operativos de evaluación impulsados por el gobierno central, parece existir cierta autonomía en cuanto a los datos que se utilizan para la gestión del sistema educativo recolectados a través de los operativos provinciales.

16. Provincia de Río Negro

16. 1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Este caso responde al cuarto modelo de gobierno educativo, donde un Consejo posee hegemonía en el gobierno y la gestión del sistema.

El Consejo Provincial de Educación es un órgano colegiado que gobierna el sistema educativo provincial, encabezado por su presidente que es también, desde 1999, el responsable del Ministerio de Educación. Asimismo está compuesto por tres vocales, dos de los cuales son designados también por el Poder Ejecutivo (Luci, 2003b, 33). Es decir que se puede considerar que ambos organismos están fusionados en la práctica, más allá que puedan ser dos órganos diferenciados desde lo normativo.

16.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Ministerio de Educación de Río Negro está a cargo del Consejo Provincial de Educación. Del Ministro/Presidente dependen cinco Subsecretarías: de Educación, de Formación y Capacitación Docente, de Coordinación Pedagógica, de Administración y Finanzas y de Planeamiento y Coordinación de Programas. La función de coordinación de programas está unida a la de planeamiento y tiene un alto rango en la estructura organizativa formalizada. De esta Subsecretaría penden las Direcciones Generales de Programación y Nuevas Tecnologías y de Coordinación y Ejecución de Programas y las Direcciones de Diagnóstico y Programación, de Informática y Estadística, de Personal no Docente y de Liquidaciones.

Las direcciones de nivel y modalidades dependen de dos Subsecretarías. De la Subsecretaría de Educación pende la Dirección General de Educación bajo la cual se encuentran las Direcciones de Nivel Inicial, Nivel Primario, Nivel Medio, Educación Especial, Educación Privada, Gestión Curricular, Escuelas Hogares y Residencias, Asistencia Técnica, y las áreas de Educación y Trabajo y Educación Física. Mientras que de la Subsecretaría de Formación y Capacitación Docente pende la Dirección de Nivel Superior además de la Dirección de Capacitación.

16.3. El área de planificación

16.3.1. Características generales

Como se ha indicado en el punto anterior, la Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas penden tres direcciones generales, cuatro direcciones y una coordinación.

El área cuenta con 106 personas que trabajan en su seno, el 52% de las cuales son mujeres, un 58% del personal es de planta del órgano. El 58% del personal posee educación superior y un 36% tiene perfil pedagógico-docente.

En cuanto al equipamiento existente se relevó información en cuatro dependencias, observándose que existen algunas que poseen un promedio de dos equipos informáticos o menos cada tres personas y no todos los equipos tienen conexión a Internet. Las dependencias cuentan con una impresora cada seis empleados/as aproximadamente. No parece haber problemas en relación con la provisión de sus insumos. Se dispone de correo institucional, como así también la posibilidad de correo institucional personal. El promedio de teléfonos es de uno cada seis personas y todas las dependencias cuentan con este recurso.

16.3.2. Funciones

La oficina de planeamiento desempeña funciones estratégicas, tácticas y operativas. Asesora para la toma de decisiones.

El área desarrolla una planificación anual sistemática.

La búsqueda de información estadística la realiza la Dirección de Información y Estadística. Para realizar el legajo único del alumno la información viene de las escuelas, existiendo una red de asistentes para el apoyo técnico.

El área de Evaluación, que no depende de la Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas sino de la Subsecretaría de Formación y Capacitación Docente, es quien ejecuta los operativos nacionales e internacionales. No obstante, se está proyectando trabajar de forma articulada con Planeamiento a partir del presente año. Se tiene previsto comenzar a trabajar una

propuesta de operativo provincial específicamente en función de un proyecto con el BID para escuelas de jornadas extendidas.

Las investigaciones que se realizan son puntuales y en relación a las necesidades que las originaron, no hay un equipo estable conformado. Se mencionaron por ejemplo análisis de la situación escolar, el uso de TICs y capacitación docente. Desde la Dirección de Diagnóstico y Programación se efectúan también estudios de costos del sistema educativo. Para desarrollar esta tarea trabajan articuladamente con otras dependencias del Ministerio.

En relación con infraestructura, también desde la Dirección de Diagnóstico y Programación, se trabaja de manera cooperativa con la Dirección General de Infraestructura Escolar elaborando las justificaciones pedagógicas de los distintos proyectos.

En cuanto a la función de logística, desde la Dirección General de Coordinación y Ejecución de Programas se realizan funciones de distribución de los bienes y servicios que estos producen, si bien en algunos casos ciertas prestaciones no pasan por esta área (depende del programa, algunos financiados por el gobierno nacional utilizan otras vías de distribución, por ejemplo el Ejército).

La Dirección General de Programación y Nuevas Tecnologías cumple una nueva función a través del Programa RED (Red rionegrina de Educación Digital) cuyo objeto es coordinar el diseño e implementación de alternativas tecnológicas para la incorporación de las tecnologías de información y comunicación tanto en la dimensión pedagógica como administrativa del sistema, con el fin de reforzar la estrategia global del organismo y, asimismo, articular líneas de trabajo, la cooperación y el financiamiento con las demás áreas del gobierno nacional, provincial y municipal y organizaciones de financiamiento no gubernamentales.

16.3.3. Relaciones con otros organismos

La oficina de planeamiento tiene una articulación con diversas direcciones del Ministerio como se ha observado ut supra.

El área tiene una autonomía relativa en cuanto al ámbito nacional. Si bien se trabaja con el gobierno nacional en diversos programas y proyectos y existe cierta dependencia en relación a los operativos de evaluación de la calidad, no parece suceder lo mismo en el relevamiento y análisis de datos necesarios para la gestión.

17. Provincia de Salta

17.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al primer modelo de gobierno de la educación, donde en la actualidad tiene hegemonía un órgano ejecutivo (con existencia previa de un Consejo de Educación que ha sido eliminado).

Hasta el año 1996 dos órganos gobernaban el sistema educativo salteño: el Consejo General de Educación, órgano colegiado a cargo de la conducción del subsistema de educación primaria, y el Ministerio de Educación, que gestionaba las instituciones de enseñanza media y terciaria y estipulaba las directivas relativas a la educación privada. El Consejo estaba compuesto por cinco miembros: un presidente, designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado, y cuatro vocales,

representantes de la comunidad educativa. El Ministerio de Educación fue creado durante el período de gobierno de 1983-1987, primer gobierno constitucional tras la recuperación de la democracia.

En 1996, a través de la Ley 6.820 de Reforma Administrativa, estos organismos se fusionan y por decreto 1389/96 se aprueba una nueva estructura para el Ministerio. La unificación de estos órganos no fue sencilla y fue criticada por sectores docentes quienes veían en esta medida un intento de concentración de poder por parte del ejecutivo provincial (Llinas, 2003a). Pese a las reticencias de algunos sectores, desde esta fecha al presente el Ministerio de Educación es el único organismo de conducción del sistema educativo.

17.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Ministerio de Educación de Salta está organizado en secretarías, subsecretarías, direcciones generales, direcciones y departamentos, y fuera de nivel unidades y coordinaciones. Dependen de la unidad ministro las Secretarías de Gestión Educativa y de Gestión Administrativa y Recursos Humanos, la Subsecretaría de Planeamiento Educativo, la Unidad de Formación, Investigación y Desarrollo Tecnológico, la Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos Especiales y Auditoría Interna.

De la Secretaría de Gestión Administrativa y Recursos Humanos dependen las Direcciones Generales de Administración y de Personal. De la Secretaría de Gestión Educativa penden las Direcciones Generales de Nivel Inicial y Primaria, de Nivel Secundario, de Nivel Técnico Profesional, de Nivel Superior, de Regímenes Especiales, de Educación Privada. De la Subsecretaría de Planeamiento Educativo depende la Dirección General de Planeamiento Educativo¹⁴ de la que penden las Direcciones de Planificación Educativa, de Desarrollo Educativo y de Información Educativa.

La Subsecretaría de Planeamiento coordina algunos programas que se implementan en el ministerio, mientras que otros se coordinan desde la Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos Especiales de acuerdo al Decreto Provincial N° 3468 de 2008 por la que se aprueba la estructura organizativa del Ministerio.

17.3. El área de planificación

17.3.1. Características generales

La Subsecretaría de Planeamiento Educativo, como se ha señalado, tiene a cargo una dirección general de la que penden tres direcciones. De la Dirección de Planificación Educativa dependen tres departamentos: Instituciones Educativas, Currículo y Calidad Educativa. De la Dirección de Desarrollo Educativo penden los departamentos de Proyectos Especiales, Informática y Ciencia y Tecnología. La Dirección de Información Educativa tiene cuatro departamentos a cargo: Infraestructura Educativa, Control y Acreditación de Títulos, Estadísticas y el Centro de Documentación e Información. Asimismo, existe un departamento que depende directamente de la Subsecretaría, el de Programación Educativa.

Trabajan en su seno 79 personas, de las cuales el 68% son mujeres, un 56% son personal de planta del organismo. El 77% del personal cuenta con edu-

¹⁴ Al no haber una normativa promulgada estas instancias no tienen jerarquía administrativa definida.

cación superior y un 68% tiene perfil pedagógico-docente.

En relación con el equipamiento del área, se ha relevado información de tres dependencias. Se observa que en alguna unidad existe un equipo informático cada tres personas o más. No todos los equipos tienen conexión a Internet. Estas dependencias cuentan con un promedio de una impresora cada ocho empleados/as. Parecen existir, asimismo, condicionamientos en relación con el suministro de insumos. Se dispone de correo electrónico institucional, como así también con la posibilidad de direcciones de correo personales institucionales. El promedio de teléfonos es de uno cada seis personas.

17.3.2. Funciones

La Subsecretaría tiene funciones táctico-estratégicas como operativas.

El Departamento de Currículo, dentro de la Dirección de Planificación Educativa de la Subsecretaría, trabaja en función de las necesidades que aparecen desde las Direcciones de Nivel. En general, en la Subsecretaría se busca que las distintas direcciones y departamentos trabajen de manera coordinada entre sí y articuladamente con las direcciones de nivel dando respuesta a sus demandas¹⁵.

Desde el Departamento de Estadística se ejecutan los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación. Para el mapeo geográfico de las escuelas, que serviría para realizar análisis y decisiones sobre cómo es el pasaje de estructuras para el alumno de primaria a secundaria, se trabajan articuladamente con los departamentos de Informática y de Infraestructura.

El Departamento de Calidad Educativa tiene a cargo el desarrollo de los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Para analizar los criterios de evaluación elaborados por el gobierno nacional se trabajó articuladamente con las direcciones de nivel a la luz de los diseños curriculares provinciales. También se está trabajando en la provincia con evaluación institucional sobre el régimen de evaluación de los alumnos/as.

No hay área específica de investigación, sin embargo actualmente se están realizando investigaciones sobre formación docente y se proyecta armar un equipo de monitoreo integrado por representantes de distintas áreas que también tenga ingerencia en esta temática.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, desde el Departamento de Infraestructura Escolar se relevan demandas y evalúan necesidades de refacciones y mantenimiento y de nuevas obras.

El Departamento de Instituciones Educativas se ocupa principalmente de generar, organizar y sistematizar todo lo referente a las normativas legales relacionadas con los establecimientos y su funcionamiento, en particular en relación a su adaptación con respecto a las nuevas ley nacional y provincial de educación.

En la Dirección de Desarrollo Educativo existe un nodo informático que despliega acciones relativas al servicio de Internet en la Subsecretaría y se asiste a unidades educativas en aspectos informáticos (Departamento de Informática). A su vez también se coordinan y gestionan actividades de promoción y enseñanza de la ciencia (Departamento de Ciencia y Tecnología) y se coordinan programas provinciales (Departamento de Proyectos Especiales).

¹⁵ En la práctica parece estar ejercida por la misma Subsecretaría.

El Centro de Documentación se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

17.3.3. Relaciones con otros organismos

Se observa una articulación significativa entre el área de planeamiento y otras direcciones del Ministerio Provincial, tal como se manifiesta en el punto anterior.

Pese a la dependencia relativa del ámbito nacional en cuanto al relevamiento de ciertos datos y a los operativos de evaluación que se llevan a cabo, parecen existir algunas estrategias para superar esa situación.

18. Provincia de San Juan

18.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia, al menos desde lo legal, respondería al segundo modelo de gobierno de la educación, con la hegemonía de un Ministerio y la coexistencia de un Consejo con función asesora.

El menos hasta el año 1976 existía un Consejo de Educación, pero no contamos con información precisa sobre la fecha de disolución ni si ha superpuesto su accionar con el Ministerio de Educación y Cultura.

La constitución provincial de 1986 señala que el gobierno de la educación será conducido por un organismo de rango ministerial. Actualmente, éste órgano es el Ministerio de Educación. Anteriormente el Ministerio en San Juan se denominaba de Educación y Cultura. En 1992, el área de cultura pasa a depender de la Secretaría General de la Gobernación, y el Ministerio pasa a llamarse de la forma que lo conocemos en el presente. En el año 2000, a través de la Ley Provincial 7019, se estipula la creación de un Consejo Provincial dentro de la estructura del Ministerio con el objetivo de constituirse en "un espacio de participación, debate y consenso, respecto a la aplicación de la Ley Provincial de Educación"¹⁶. De todas formas no se pudo corroborar ni encontrar indicios de la existencia y/o funcionamiento concreto de dicho Consejo, ni de la vigencia actual de la normativa mencionada.

18.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Ministerio de Educación de San Juan se estructura en secretarías, direcciones y coordinaciones. De unidad Ministro penden dos Secretarías, de Educación y de Administración Financiera, la Dirección de Planeamiento, la Coordinación de Inversión Educativa, la Unidad de Becas, el Centro Regional de Educación Tecnológica (CERET) y la Asesoría Letrada. De la Secretaría de Educación dependen las Direcciones de: EGB 1, 2 y Especial, de EGB 3 y Polimodal, de Educación Superior, de Educación de Adultos, de Educación Privada y de Gabinetes Técnicos Interdisciplinarios de Educación. Bajo la Secretaría de Administración Financiera se encuentra la Dirección de Área Administración. de la Coordinación de Inversión Educativa depende una Unidad Ejecutora de Programas de Inversión Educativa y

¹⁶ Por ejemplo para analizar y validar los criterios de evaluación elaborados en el nivel nacional a la luz de los diseños curriculares provinciales se trabajó desde el Departamento de Calidad Educativa, dentro de la misma Dirección de Planificación Educativa, con Directores de Nivel y los equipos de Supervisión.

una Dirección de Infraestructura.

No existe como tal una unidad de coordinación de programas y proyectos en esta organización de acuerdo a la estructura analizada. La Unidad Ejecutora de Programas de Inversión Educativa se limitaría a coordinar fundamentalmente la ejecución de acciones vinculadas con inversión en infraestructura.

18.3. El área de planificación

18.3.1. Características generales

El área de planeamiento educativo de la Provincia tiene el rango de dirección simple. A su cargo tiene las áreas de Evaluación, Calidad, Estadística, la Biblioteca del Magisterio, el Centro de Información Educativa, la Escuela de Gestión, el Equipo Técnico Pedagógico Administrativo.

El área cuenta con 18 personas que trabajan en su seno, sin embargo no se posee información sobre sus características.

Tampoco se cuenta con datos sobre el equipamiento informático que posee el área.

18.3.2. Funciones

La Dirección de Planeamiento realiza funciones tácticas.

Sólo se ocupa de tareas clásicas de planeamiento. Participa en la ejecución de los relevamientos estadísticos impulsados por la instancia central de conducción educativa y de los operativos nacionales e internacionales de evaluación. No existen trabajos que den cuenta de la función de investigación en esta área.

No tiene ingerencia en aspectos vinculados a planificación de infraestructura ni curricular. Tampoco desarrolla función logística alguna.

18.3.3. Relaciones con otros organismos

La Dirección no tiene una articulación significativa con las direcciones de nivel al interior del Ministerio.

Pareciera existir en este caso bastante dependencia del Ministerio de Educación Nacional, fundamentalmente en cuanto al relevamiento de datos que se realiza y los operativos de evaluación que se llevan a cabo.

19. Provincia de San Luis

19.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia responde al segundo modelo de gobierno de la educación, donde existe un órgano de gobierno con función ejecutiva y un Consejo con función asesora, aunque muy limitada.

El gobierno de la educación en la Provincia de San Luis está encabezado por el Ministerio de Educación. Cabe destacarse que en la década de los '90 existieron muchos cambios en la estructura organizativa del gobierno del sistema político, específicamente en relación con el ámbito educativo. Es así como la conducción del sistema educativo entre 1991 y 1995 estuvo a cargo del Ministerio de Cultura y Educación, entre 1996 y 1997 del Ministerio de Gobierno y Educación y, a partir de 1997, del Ministerio de Cultura y Educación nuevamente, existiendo también cambios hacia el interior de esta estructura. A partir de este último año ade-

más las direcciones de nivel se suprimen y se organiza la administración a partir de programas. En el presente, el órgano que coordina la gestión educativa es el Ministerio de Educación.

Durante los '70 existía en la provincia un Consejo Provincial de Educación, sin embargo, no se cuenta con datos sobre el año de su creación. En cuanto a su disolución según la persona entrevistada del caso¹⁷ se ha informado que ha sido en el año 1987 al sancionarse la Constitución Provincial. No obstante en el año 2006 se vuelve a constituir un Consejo de Educación supeditado al Ministerio, con una función asesora, e integrado por representantes de los docentes y funcionarios del poder ejecutivo¹⁸.

19.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

A diferencia de lo que sucede en el resto de las provincias, el Ministerio de Educación de San Luis está organizado en torno a diversos programas, subprogramas y áreas de trabajo. Existen cuatro Programas: de Innovación, de Educación Obligatoria, de Educación Superior y Desarrollo Profesional Docente y de Organización y Administración Educativa.

Del Programa de Organización y Administración Educativa penden los Subprogramas de Infraestructura, de Organización y Gestión Escolar y de Gestión de Fondos Nacionales y Asociaciones Cooperadoras, las Áreas de Estadística y Contable. Del Programa de Educación Obligatoria dependen los Subprogramas de Educación Inicial y Primaria y de Educación Secundaria, como así también las Áreas de Educación Privada y de Modalidades Especiales, la Oficina de Títulos y la Supervisión General. Del Programa de Innovación penden las Áreas de Evaluación de Proyectos y de Escuelas Experimentales.

19.3. El área de planificación

19.3.1. Características generales

No hay un área específica que responda a lo que tradicionalmente se entiende como planeamiento. Sin embargo, el Programa de Organización y Administración Educativa asume algunas de las funciones que se relacionan con este tema. Este Programa está integrado por los Subprogramas de Infraestructura, de Organización y Gestión Escolar y de Control de Recursos Financieros para la Inclusión Educativa, y por las áreas Estadística, Contable y Legal.

No se cuenta con información sobre el personal ni del equipamiento informático que posee el área.

19.3.2. Funciones

El Programa de Organización y Administración Educativa realiza funciones tácticas y operativas.

El área de Estadística tiene competencia en la producción de estadísticas educativas que faciliten el conocimiento y la evaluación del estado de situación de la educación provincial. Sólo se llevan a cabo desde esta unidad los relevamientos estadísticos impulsados por el gobierno nacional. No existe un área específica que se ocupe de operativos de evaluación de la calidad. Desde el año 2008 se implemen-

¹⁷ Información suministrada por el Centro de Documentación e Información Educativa Provincial.

¹⁸ Entrevista realizada a persona asesora del Ministerio el 6 de marzo de 2009.

ta un operativo que conduce la Universidad de la Punta conjuntamente con Unidad Ministro. Si bien se siguieron lineamientos del operativo nacional este tuvo carácter provincial y los resultados no habrían sido entregados a Nación. Desde 1993 hasta 2007 inclusive, sin embargo, se habrían implementado los operativos nacionales.

No existe un área de investigaciones y no parece desarrollarse en el seno de este Programa esta función.

El Subprograma de Infraestructura tiene competencias relativas a la detección de necesidades y demandas, como a la gestión de obras de mantenimiento de instalaciones educativas dependiendo del tamaño del proyecto. Las obras grandes de mantenimiento y la construcción de nuevas escuelas se gestionarían desde otro Ministerio.

19.3.3. Relaciones con otros organismos

No se cuenta con información sobre la articulación de las distintas áreas al interior del Ministerio.

De acuerdo a la escasa información suministrada pareciera existir bastante independencia respecto a la instancia central de conducción educativa, sobre todo en lo vinculado a los operativos de evaluación.

20. Provincia de Santa Cruz

20.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al cuarto modelo, donde el Consejo de Educación posee hegemonía en el gobierno y la gestión del sistema.

Al igual que en la provincia de Entre Ríos, la existencia del Consejo Provincial de Educación está sustentada por la Constitución. Asimismo, desde el Poder Ejecutivo se presionó para su disolución y, al no lograrlo, se estableció un órgano ejecutivo unipersonal, el Ministerio de Cultura y Educación, con el que compartiría la administración del sistema educativo, hasta 1995. En este año, a través de la Ley 2.411 se disolvió el Ministerio. Sin embargo, a diferencia de Entre Ríos, la reestructuración del Consejo impulsada desde el Ejecutivo perjudicó su carácter colegiado ya que, al otorgar al Presidente del Consejo las atribuciones ejecutivas que antes tenía el Ministerio, se limitó la potestad del resto de los miembros en la toma de decisiones (Cardini y Gessaghi, 2003:27).

20.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Consejo Provincial de Educación tiene bajo la dependencia de su Presidencia dos Secretarías: de Coordinación Administrativa y de Coordinación Educativa. De la Coordinación Administrativa depende la Dirección Provincial de Administración Presupuestaria. De la Coordinación Educativa penden las direcciones provinciales: de Nivel Inicial, de EGB, de Polimodal, de Educación Superior, de Educación de Gestión Privada y de Planificación Estratégica; y las direcciones generales de Regímenes Especiales, Jóvenes y Adultos, Regional ZN y Regional ZC.

No existe específicamente una unidad organizativa de coordinación de programas en el organigrama, la oficina de planeamiento coordina sólo algunos programas y proyectos.

20.3. El área de planificación

20.3.1. Características generales

La Dirección Provincial de Planificación Estratégica tiene a su cargo las Direcciones Generales de Desarrollo Profesional, de Evaluación Educativa y de Proyectos Especiales y el Centro de Estadísticas Educativas. De Proyectos Especiales dependen las Direcciones de Infraestructura, de Mantenimiento Edificio y de Equipamiento Escolar.

La Dirección cuenta con 32 personas que trabajan en su seno, 56% de las cuales son mujeres, 63% son personal de planta del órgano, 75% del personal posee educación superior y el 50% tiene perfil docente pedagógico.

En cuanto al equipamiento existente se relevó información en cinco unidades organizativas. Se observó que existen áreas que poseen un promedio de dos equipos informáticos cada tres personas y alguna que tiene un equipo o menos cada tres personas. Todos los equipos tienen conexión a Internet. Las dependencias cuentan al menos con una impresora cada tres personas. No parecen tener problemas en relación con la provisión de sus insumos. No se dispone de correo electrónico institucional. El promedio de teléfonos es de uno cada cinco personas aproximadamente y todas las dependencias cuentan con este recurso.

20.3.2. Funciones

El área de Planeamiento desempeña funciones táctico-estratégicas y operativas. La Dirección General asiste en la coordinación de cierta información y acciones de otras áreas del Consejo y asiste en la toma de decisiones.

Desde el Centro de Estadística Educativas se desarrollan tanto los relevamientos estadísticos impulsados desde el ámbito nacional, incluyendo el Censo Nacional de Infraestructura, como así también un relevamiento de datos específicos realizados a nivel provincial a principios de año. Se intenta que los relevamientos no sean muestrales sino censales.

La Dirección de Evaluación Educativa implementa los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Hasta 2004 se llevaba a cabo también un operativo provincial.

No existe un área de investigación en la Dirección, pero se está buscando armarla. Se estaría trabajando en el diseño de un Área de Diagnóstico y Programación que tenga competencias para el análisis y la evaluación de las necesidades de intervención en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo y el desarrollo de investigaciones específicas.

Desde la Dirección de Infraestructura se planifican y gestionan los proyectos a realizar. La ejecución de las obras la realiza un Instituto que está fuera de la jurisdicción del Consejo de Educación, el Instituto de Desarrollo y Vivienda Provincial.

El Centro de Documentación se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la orientación y solución de los problemas educacionales.

La Dirección de Equipamiento Escolar interviene en el relevamiento de necesidades de las escuelas y en la distribución de materiales.

20.3.3. Relaciones con otros organismos

La Secretaría de Coordinación Educativa tiene la función de coordinar las acciones de las direcciones provinciales de nivel. Sin embargo, como en la actuali-

dad no estaría cubierto el cargo de esta dependencia, el presidente del Consejo es quien coordina algunas acciones y Planificación lo apoya en esta tarea. Por otra parte, desde la Dirección General de Desarrollo Profesional se organizan, monitorean y evalúan las acciones de capacitación dirigidas a los distintos niveles del sistema. Asimismo desde la Dirección Provincial de Planificación Estratégica se coordinan diferentes acciones, programas y proyectos que tienen interrelación más o menos directa con las distintas direcciones, por ejemplo el armado de las actas vinculadas a los Convenios Bilaterales para la implementación de la Ley de Financiamiento Educativo. En tal sentido, se puede hablar de una interrelación importante con las diferentes áreas del Consejo.

En relación con el ámbito nacional, existe cierta dependencia en relación a los operativos de evaluación de la calidad y en menor medida en cuanto al relevamiento y análisis de datos necesarios para la gestión.

21. Provincia de Santa Fe

21.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al primer modelo de gobierno de la educación, donde en la actualidad tiene hegemonía un órgano ejecutivo.

En la Provincia de Santa Fe el primer decreto relativo a la dirección y administración de la educación data del año 1884, otorgando esta misión al Consejo de Instrucción Primaria. En 1886, la primera Ley Escolar de la Provincia de Santa Fe recrea este organismo denominándolo Consejo General de Educación y le comisiona la dirección de la enseñanza primaria.

En 1934 se sanciona la Ley N° 2369 de Educación Común, Normal y Especial, que encomienda el gobierno del sistema educativo a la Dirección General de Escuelas. Esta ley tiene poca vigencia, por la intervención acaecida entre 1935 y 1936, en la que se restituye la potestad de la conducción educativa al Consejo General de Educación. Con la Ley Provincial N° 3554 de 1949 se vuelve a derogar esta figura, la cual se reimplanta en 1956 a través del decreto N° 8199, cuya vigencia dura muy poco tiempo. En 1958, a partir de la sanción de la Ley N° 4877, se registra la última experiencia de conformación de un Consejo General de Educación en esta provincia, el cual es derogado por el gobierno militar de 1976.

Desde esta época hasta la actualidad es el poder ejecutivo a través de un Ministerio quien conduce la gestión del sistema educativo provincial. Actualmente, este órgano es el Ministerio de Educación.

21.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Ministerio de Educación de Santa Fe estaría organizado en secretarías, subsecretarías, direcciones provinciales y direcciones generales. Del Ministerio dependen la Secretaría de Educación y la Subsecretaría de Coordinación Técnica y Administrativa y las Direcciones Provinciales de Asuntos Jurídicos y Despacho, de Comunicación y Relaciones Institucionales, de Gabinete de Asistencia Técnica, y del Servicio Provincial de Enseñanza Privada. Bajo la Secretaría de Educación se encuentran las Direcciones Provinciales de Bienestar Docente, de Educación de

Adultos, de Educación Especial, de Educación Física, de Educación Inicial, de Educación Primaria, de Educación Secundaria, de Educación Superior e Investigación Educativa, de Educación Técnica, Producción y Trabajo, de Innovación, Actualización y Evaluación Educativa y de Programas Especiales. De la Subsecretaría penden las Direcciones Provinciales de Infraestructura y Equipamiento Escolar y de Recursos y Servicios.

Cabe igualmente señalar que lo que se observa en la estructura formal en este caso no se condice con la estructura real actual. La organización se encuentra atravesando un proceso de cambio estructural. La Dirección Provincial de Innovación, Actualización y Evaluación Educativa deja de funcionar a principios del 2009, aunque se mantiene en lo formal¹⁹, y se está trabajando en la creación de una Dirección Provincial de Planeamiento. Por otra parte, la Dirección Provincial de Proyectos Especiales asume parte de las funciones de planeamiento momentáneamente y de ésta dependería administrativamente la Dirección General de Información y Evaluación Educativa²⁰.

En la actualidad los programas del sector se encuentran coordinados por la Dirección Provincial de Proyectos Especiales.

21.3. El área de planificación

21.3.1. Características generales

Como se ha indicado en el acápite anterior la oficina de planeamiento está en proceso de cambio. Se han obtenido datos sobre algunas de las áreas que actualmente desarrollan funciones relativas a planeamiento y el alcance de las tareas que realizan.

La unidad sobre la que se tienen datos específicos es la Dirección General de Información y Evaluación Educativa (DGIEE). Esta unidad tiene seis departamentos: de Estadística Educativa, de Indicadores Educativos, de Evaluación, Mapa Escolar, Organización Escolar y Secretaria Administrativa.

Trabajan en esta Dirección General 21 personas, 71% de las cuales son mujeres, 81% son personal de planta del órgano, 67% del personal posee educación superior y el 29% tiene perfil docente pedagógico.

En cuanto al equipamiento, se puede observar que en la DGIEE existen tres equipos cada cuatro personas. No todos los equipos tienen conexión a Internet. Estas unidades cuentan con una impresora cada tres personas aproximadamente. Se dispone de correo electrónico institucional como así también se cuenta con la posibilidad de tener correos institucionales personales. El promedio de teléfonos es de uno cada cuatro empleados/as.

21.3.2. Funciones

Las funciones de planeamiento que se realizan pueden categorizarse fundamentalmente como tácticas.

La DGIEE ejecuta los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación. Asimismo, complementa la información relevando datos sobre cuestiones provinciales que el relevamiento anual no cubre. Por otra parte implementa los operativos nacionales e internacionales de evaluación.

¹⁹ Acta N° 1 disponible en la Web: <http://ministerios.sanluis.gov.ar/res/2236/media/actas/9996.pdf>

²⁰ Hasta el momento de la finalización de la recolección de datos de este trabajo, julio de 2009.

21.3.3. Relaciones con otros organismos

Dadas las características particulares del caso se puede apreciar que, mientras no se termine de conformar la nueva Dirección Provincial de Planeamiento, no se encuentra demasiado espacio para articular mayores cuestiones con las Direcciones de Nivel (u otras áreas) desde la instancia efectivamente existente en la actualidad que desempeña funciones de planeamiento, es decir, la Dirección General de Información y Evaluación Educativa.

En cuanto a la relación con el Ministerio Nacional, se puede observar cierto grado de autonomía relativa, principalmente en relación a la recolección y análisis de la información estadística.

22. Provincia de Santiago del Estero

22.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia responde al tercer modelo que se ha identificado de gobierno de la educación, donde coexiste un Ministerio y un Consejo de Educación, ambos con potestad en la gestión del sistema.

La Carta Magna de la Provincia de Santiago del Estero, instituida en el año 1997, establece que las directrices para el gobierno del sistema educativo serán definidas por el Poder Ejecutivo, mientras que la gestión administrativa y técnica del sistema estará a cargo del Consejo General de Educación (Constitución Provincial, art. 73).

Hasta 1989 la cartera educativa era parte del Ministerio de Gobierno, Justicia, Culto y Educación. A partir de la Ley de Educación N° 5.804 sancionada en ese año se conforma el Ministerio de Cultura y Educación, con una Secretaría de Educación a cargo de la gestión educativa. En 1993, con la intervención federal, el órgano ejecutivo que gobierna el sistema educativo vuelve a tener el rango de Subsecretaría de Educación. En el año 1998, a partir de una nueva reforma de la estructura de gobierno provincial, se instituye la Secretaría de Educación y Cultura. En la actualidad el órgano que dicta los lineamientos para el sistema educativo es el Ministerio de Educación.

22.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

Del Ministerio de Educación de Santiago del Estero depende el Consejo General de Educación, la Subsecretaría de Educación, la Dirección General de Administración, la Coordinación de Gestión, el área de Educación Técnica, el Servicio Provincial de Enseñanza Privada (SPEP) y el Consejo Consultivo de Formación Técnica. Del Consejo de Educación dependen las diversas Juntas de Clasificación y el Tribunal de Disciplina, como así también distintas Direcciones Generales: de Nivel Inicial, de Nivel Primario, de Nivel Secundario, de Nivel Superior, de Administración, y las Direcciones de Psicología, de Modalidades, de Cooperativas Escolares, el área de Turismo Escolar y la Secretaría General. Bajo la Subsecretaría de Educación se encuentran la Dirección General de Planeamiento de la Educación, la Dirección de Políticas Socio-Educativas, el Centro de Estadísticas y Evaluación Educativa, el Centro de Documentación e Información

Educativa y el Plan Provincial de Apoyo a las Modalidades y Niveles.

La coordinación de programas y proyectos, tanto de carácter nacional como provincial, es función de la Dirección de Políticas Socio-Educativas de la Subsecretaría de Educación.

22.3. El área de planificación

22.3.1. Características generales

Como se ha descrito en el punto previo, de la Subsecretaría de Educación dependen dos direcciones generales, un centro y un plan provincial. De la Dirección General de Planeamiento de la Educación (DGPE) dependen 7 unidades organizativas: un Área de Gestión Curricular, una Red Provincial de Capacitación Docente, un Gabinete Interdisciplinario, una Comisión de Educación a Distancia, un Área de Investigación Educativa, una Comisión Provincial de Registro de Validez de Títulos y una Comisión de Análisis de Títulos²¹. Dadas las características de la distribución particular que aparece en esta provincia respecto a las funciones propias de planeamiento se decidió tomar como unidad de análisis a toda la Subsecretaría además de la propia DGP.

En cuanto a las características del personal se ha obtenido información de la (DGPE) únicamente. Trabajan en esta área 20 personas, 50% de las cuales son mujeres, el 80% del personal posee educación superior y perfil docente pedagógico.

En cuanto al equipamiento se tiene información de dos áreas, la DGPE y el Centro de Estadísticas y Evaluación Educativa (CEyEE), observándose que al menos una de ellas posee un promedio de menos de tres equipos informáticos cada dos personas. Todos los equipos tienen conexión a Internet. Las áreas cuentan con impresoras, una cada dos personas, las cuales no presentan dificultades de funcionamiento. Existen, sin embargo, problemas en relación con la provisión de insumos para los equipos, ya que hay alguna dependencia que se maneja únicamente con los aportes presupuestarios del gobierno nacional y existen impresoras que no se utilizan por falta de insumos. No se dispone de correo institucional a disposición. El promedio de teléfonos es de uno cada cuatro personas en un área y uno cada diez personas en la otra.

22.3.2. Funciones

La Secretaría de Educación desempeña funciones principalmente estratégico-tácticas. La DGPE tiene específicamente funciones tácticas.

El CEyEE es el responsable de los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación y de los operativos de evaluación nacionales e internacionales²². Por otra parte las direcciones de nivel dependientes del Consejo de Educación relevan algunos datos específicos a través de los supervisores. Si bien estos últimos datos se consideran más "precarios" en cuanto a su sistematización que los realizados por el CEyEE, suelen estar más actualizados por los que muchas veces son solicitados desde la DGPE para su trabajo²³.

Como se mencionó en nota al pie no se encuentra funcionando aún un área

²¹ La cual, a nivel técnico, se encuentra coordinada por asesores de la Unidad Ministro. La configuración estructural descripta surge de las entrevistas realizadas en la Provincia.

²² Si bien estas son las unidades que aparecen en la normativa vigente, el Decreto 1179/08, se informó mediante entrevistas que algunas de ellas, principalmente las áreas de Gestión Curricular y de Investigación Educativa, no se encuentran funcionando aún.

²³ Si bien en la práctica estos últimos se encuentran coordinados conjuntamente por los responsables de la Red Provincial de Capacitación Docente y del Área de Informática.

de investigación, sin embargo está en proyecto su desarrollo al igual que un área que realice análisis de costos.

En cuanto a los aspectos de infraestructura, la DGPE realiza estudios de factibilidad de nuevas obras y el armado pedagógico del proyecto, una vez que se detecta una necesidad. Sin embargo no existe un relevamiento de necesidades y demandas organizado sino que las escuelas presentan sus requerimientos ante distintos órganos. En cuanto al mantenimiento tiene ingerencia el área infraestructura del Consejo General de Educación. Las tareas de ejecución de obras se realizan fuera de Educación, en el Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

El Centro de Documentación e Información se ocupa, de manera general, de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para el sistema educativo.

22.3.3. Relaciones con otros organismos

La DGPE parece tener algún tipo de articulación con las direcciones de nivel del Consejo, sin embargo faltan datos para caracterizar esta articulación como significativa.

En cuanto al ámbito nacional parece existir bastante dependencia del Ministerio de Educación Nacional, fundamentalmente en cuanto a los operativos de evaluación que se llevan a cabo y los relevamientos de datos que se realizan. Asimismo cabe destacar que, por ejemplo, para el armado del área de Costos se depende del financiamiento de la Nación, al igual que para la provisión de insumos para el equipamiento de algunas dependencias.

23. Provincia de Tierra del Fuego

23.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Este caso responde al primer modelo de gobierno que hemos establecido, donde existe hegemonía de un órgano ejecutivo sin coexistencia actual con un Consejo de Educación.

Al igual que en Córdoba, en Tierra del Fuego se crea un Consejo Provincial de Educación, de carácter consultivo, a través de la Ley Provincial de Educación sancionada en 1994. Asimismo, no se ha reglamentado los artículos correspondientes a esta figura, por lo cual este órgano no es puesto en funciones, ante lo cual se aducen razones de índole tanto económico como político (Rivas, 2003b:30). Actualmente el órgano de conducción del sistema educativo fueguino es el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.

23.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la provincia está organizado en secretarías, subsecretarías, direcciones provinciales, direcciones generales, departamentos y divisiones.

Del Ministerio dependen la Secretaría de Educación, la Subsecretaría de Cultura, la Subsecretaría de Ciencia y Técnica y las Direcciones Provinciales de Relaciones Institucionales y de Asuntos Legales. De la Secretaría de Educación penden las Subsecretarías de Educación Inicial y Primaria, de Educación Media y

Superior, de Administración y Control de Gestión, las Direcciones Provinciales de Educación Privada, Educación no Formal y Escuelas Experimentales, de Diseño, Gestión y Evaluación Curricular, de Desarrollo Profesional Docente, de Planificación y Gestión Educativa, de Educación Permanente para Jóvenes y Adultos y de Educación Especial. De la Subsecretaría de Administración y Control de Gestión penden las Direcciones Provinciales de Gestión Administrativa, de Gestión Financiera, de Infraestructura y de Planeamiento Educativo, además de las Direcciones Generales de Despacho y de Personal²⁴.

No se encuentra ningún área de coordinación de programas y proyectos en el organigrama, esta función estaría distribuida en diversas áreas dentro del sistema.

23.3. El área de planificación

23.3.1. Características generales

Como puede observarse existen dos áreas que cumplen funciones relativas a planeamiento: la Dirección Provincial de Planeamiento Educativo que depende de la Subsecretaría de Administración y Control de Gestión (DPPE - con sede en Ushuaia) y la Dirección Provincial de Planificación y Gestión Educativa dependiente de la Secretaría de Educación (DPPyGE - con sede en Río Grande). Mientras que la primera se ocupa de las funciones de estadística y la ejecución de algunos programas vinculados con planeamiento, como por ejemplo el Programa de Reforma Administrativa (PREGASE) y el Censo Nacional de Infraestructura Escolar (ambos con financiación nacional), a la segunda le compete lo relacionado con los operativos de evaluación de la calidad educativa, el mapa educativo provincial y tareas de investigación educativa. Por otra parte la Dirección Provincial de Diseño, Gestión y Evaluación Curricular no se encuentra puesta en funciones en la actualidad.

De la DPPE dependen 3 direcciones: una Dirección de Planeamiento y Calidad de la Gestión²⁵, una Dirección de Estadística y una Dirección de Informática y Comunicación. De la DPPyGE pende a nivel organigrama únicamente el Centro de Información y Documentación Educativa, con sede tanto en Ushuaia como en Río Grande.²⁶

La Dirección Provincial de Planeamiento Educativo cuenta con 21 personas que trabajan en su seno, 43% de las cuales son mujeres, 71% son personal de planta del órgano, 62% del personal posee educación superior y el 33% tiene perfil docente pedagógico. En la DPPyGE trabajan 18 personas, si bien 5 se encuentran en el Centro de Documentación con sede en Ushuaia, por lo que en Río Grande serían 13 personas únicamente. No se consiguieron mayores datos sobre el personal de la DPPyGE.

No se han obtenido datos de ninguna de las dos áreas en relación con el equipamiento disponible para el desarrollo de sus funciones.

23.3.2. Funciones

Ámbas áreas de Planeamiento desempeñan funciones tácticas.

Como se mencionó la DPPE lleva a cabo los relevamientos estadísticos impulsados desde el ámbito nacional, incluyendo también el Censo Nacional de

²⁴ Entrevista con funcionaria del área de Planeamiento de fecha 29 de abril de 2009.

²⁵ Decreto Provincial Nº 1604/08.

²⁶ No efectivizada aún al momento de realizadas las entrevistas.

Infraestructura y los datos que recoge el PREGASE. Desde su Dirección de Informática y Comunicación se realiza también la gestión y mantenimiento de los servicios informáticos de todo el sistema, tanto del Ministerio como de los establecimientos escolares.

Desde la Dirección Provincial de Planificación y Gestión Educativa se realizan los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Se ha manifestado que si bien se considera importante realizar otros operativos de evaluación hasta el momento les resulta difícil por cuestiones de recursos, sobre todo humanos.

No se están realizando tareas de investigación en ninguna de las dos áreas, lo único que se mencionó al respecto es al interior de la Dirección de Educación Superior, pero no sería para el desarrollo de la función de planeamiento y la toma de decisiones específicamente.

En cuanto a tareas de infraestructura y logística, si bien ninguna de las dos áreas relevadas cumplen propiamente tareas relacionadas a ellas, desde la DPPE se comenzó a partir del presente año a autorizar las compras de equipamiento tecnológico que se hacen para el Ministerio y las escuelas, a fin de que haya un criterio técnico, y no meramente económico, en las compras que se realizan.

El Centro de Documentación e Información Educativa que depende de la Dirección Provincial de Planificación y Gestión Educativa se ocupa de organizar la información existente, ponerla a disposición de decisores e investigadores y difundir estudios relevantes para la gestión del sistema educativo.

23.3.3. Relaciones con otros organismos

Las áreas que se ocupan de desarrollar las funciones vinculadas a planeamiento muestran dificultades para un trabajo articulado, tanto entre ellas como con el resto de la estructura del Ministerio²⁷.

Las funciones de planeamiento que se desarrollan tienen poca autonomía en cuanto al ámbito nacional, tanto en cuanto al relevamiento y análisis de datos como a los operativos de evaluación de la calidad que se realizan.

24. Provincia de Tucumán

24.1. La conducción educativa en el organigrama provincial

Esta provincia corresponde al primer modelo de gobierno de la educación, donde en la actualidad tiene hegemonía un órgano ejecutivo.

Hasta el año 1991 existía en la Provincia un Consejo de Educación a cargo de la conducción del sistema educativo. En este año se crea la Secretaría de Educación dependiente del Ministerio de Gobierno, Justicia y Educación, a la cual se encomienda la dirección de la administración educativa. En el año 1997 se eleva el rango de la cartera educativa a partir de la creación del Ministerio de Educación y Cultura.

En el presente el responsable de la conducción del sistema educativo en la provincia es el Ministerio de Educación.

²⁷ En la entrevista con la responsable del área se mencionaron también grupos de trabajo en relación a Evaluación Educativa, Informática Educativa (vinculada principalmente con las bibliotecas escolares, proporcionando asistencia técnica en relación al sistema Aguapey) y una Unidad Ejecutora del INET.

24.2. Organización interna del gobierno del sistema educativo

El Ministerio de Educación de Tucumán está organizado en secretarías, direcciones, subdirecciones y departamentos. De unidad ministro penden las Secretarías de Estado de Gestión Educativa y Gestión Administrativa y las Direcciones de Asuntos Jurídicos, de Despacho y de Auditoría Interna. De la Secretaría de Estado de Gestión Administrativa pende la Subsecretaría de Estado de Gestión Administrativa, la cual tiene bajo su seno las Direcciones de Administración y de Personal y la Subdirección de Informática. De la Secretaría de Estado de Gestión Educativa penden las Direcciones de Educación Inicial, de Educación General Básica I y II, de EGB 3 y Polimodal, de Educación Técnica y Educación Profesional, de Educación de Jóvenes y Adultos y Educación no Formal, de Educación Especial, de Educación Superior no Universitaria y Educación Artística, de Educación Pública de Gestión Privada y de Asistencia Técnico Pedagógica.

Si bien no existe una unidad organizativa específica para la coordinación de programas y proyectos de acuerdo al organigrama del Ministerio, muchos de ellos, aunque no todos, se coordinan e implementan desde la Dirección de Asistencia Técnico Pedagógica.

24.3. El área de planificación

24.3.1. Características generales

La Dirección de Asistencia Técnico Pedagógica (DATP) se creó a fines del año 2008 con la idea de que tenga un accionar transversal a todo el Ministerio, especialmente a las direcciones de nivel, así como a los distintos programas y proyectos. Esta Dirección tendría a su cargo²⁸ los Departamentos de: Información y Evaluación Educativa; de Orientación y Apoyo Psicopedagógico Comunitario; de Desarrollo Curricular e Investigación Educativa; de Planes, Programas y Proyectos; de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación; de Alternativas Pedagógicas; y de Desarrollo Profesional Docente. En la actualidad sin embargo existen como unidades formalmente constituidas los Departamentos de Planeamiento y Estadística Educativa, de Evaluación de la Calidad y el Centro de Documentación e Información Educativa. Estas tres unidades serían las que integrarían el Departamento de Información y Evaluación Educativa.

En la DATP trabajan 52 personas, pero no se cuenta con datos más específicos sobre sus características.

En cuanto al equipamiento, se ha relevado información de tres unidades organizativas (el Departamento de Planeamiento y Estadística Educativa, el Departamento de Evaluación de la Calidad y la propia DATP). Se puede observar que existen dependencias que poseen un equipo informático cada tres personas o más. No todos los equipos tienen conexión a Internet. Estas unidades cuentan con una impresora cada seis personas aproximadamente, algunas de las cuales tienen problemas de funcionamiento. Existen asimismo dificultades para la reposición de insumos de los equipos. Se dispone de correo electrónico institucional, sin embargo no se cuenta con la posibilidad de tener correos institucionales personales. El promedio de teléfonos es de uno cada once empleados/as.

²⁸ En este punto se hizo hincapié en ambas entrevistas sobre lo problemático que resulta tener un Ministerio desdoblado en dos sedes distintas, con dependencias en una y otra localidad.

24.3.2. Funciones

El área realiza funciones principalmente tácticas-estratégicas.

A través del Departamento de Desarrollo Curricular la Dirección tiene ingerencia en la planificación curricular para lo cual trabaja articulando acciones con las distintas direcciones de nivel.

La Dirección, a través del Departamento de Estadística y Planeamiento, ejecuta los relevamientos estadísticos impulsados por el Ministerio Nacional de Educación, incluyendo el Censo Nacional de Infraestructura. Asimismo, efectúa un relevamiento propio a través de un sistema de relevamiento permanente online.

Desde el Departamento de Evaluación de la Calidad se implementan los operativos nacionales e internacionales de evaluación. Por otra parte, se realizan operativos propios desde el 2003 y recolección de información sobre la situación de los docentes y alumnos/as, sobre los cuales realizan luego informes relativos a niveles socioeconómicos, violencia escolar cuyos resultados se difunden hacia las escuelas.

Si bien el área de investigación no se encuentra constituida formalmente aún, se han desarrollado distintos proyectos de investigación de carácter cuali-cuantitativos vinculados a evaluación de la calidad educativa, y esta es una competencia específica del área.

24.3.3. Relaciones con otros organismos

En cuanto a la relación con otras áreas de la instancia de conducción central se ha observado que ésta es significativa.

En relación con la vinculación con el ámbito nacional, se puede observar una autonomía relativa, tanto en la recolección y análisis de datos, como así también en cuanto a los operativos de evaluación de la calidad.

Anexo II

Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias

Tabla 1 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Ubicación en el organigrama - 2009

Provincia	Instancia de la que depende la oficina de planeamiento	Autoridad máxima		Secretaría	Subsecretaría	Dirección Provincial	Dirección General	Dirección	Denominación de la oficina de planeamiento
		Ministerio	Consejo						
1. BUENOS AIRES	Subsecretaría de Educación				X	P			Dirección Provincial de Planeamiento
2. CATAMARCA	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología	X						P	Dirección de Planeamiento
3. CHACO	Subsecretaría de Educación				X		P		Dirección General de Planeamiento y Evaluación Educativa
4. CHUBUT	Ministerio de Educación	X			P				Subsecretaría de Política, Gestión y Evaluación Educativa
5. C.A.B.A.	Subsecretaría de Inclusión Escolar y Coordinación Pedagógica				X		P		Dirección General de Planeamiento
6. CÓRDOBA *	Secretaría de Educación			X	P			P	Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa / Dirección de Planeamiento e Información Educativa
7. CORRIENTES	Subsecretaría de Gestión Administrativa, Programación y Educación				X			P	Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa
8. ENTRE RÍOS	Consejo General de Educación / Dirección General de Escuelas		X					P	Dirección de Planeamiento Educativo
9. FORMOSA	Subsecretaría de Educación				X			P	Dirección de Planeamiento Educativo
10. JUJUY	Ministerio de Educación	X		P					Secretaría de Planeamiento Educativo
11. LA PAMPA *	Ministerio de Cultura y Educación	X			P		P		Subsecretaría de Coordinación / Dirección General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión
12. LA RIOJA	Secretaría de Gestión Educativa			X			P		Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa
13. MENDOZA *	Dirección General de Escuelas	X			P			P	Subsecretaría de Planeamiento de la Calidad Educativa / Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa
14. MISIONES	Subsecretaría de Educación				X		P		Dirección General de Programación y Evaluación Educativa
15. NEUQUÉN	Coordinación Institucional y Logística (1)					X	P		Dirección General de Planificación Educativa
16. RÍO NEGRO	Subsecretaría de Coordinación (2)			X	P				Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas
17. SALTA	Ministerio de Educación	X			P				Subsecretaría de Planeamiento
18. SAN JUAN	Ministerio de Educación	X						P	Dirección de Planeamiento Educativo
19. SAN LUIS	Ministerio de Educación	X					P		Programa Organización y Administración Educativa (4)
20. SANTA CRUZ	Secretaría de Coordinación Educativa			X		P			Dirección Provincial de Planificación Estratégica
21. SANTA FE	Secretaría de Educación			X			P		Dirección General de Información y Evaluación Educativa
22. SGO. DEL ESTERO	Ministerio de Educación				X		P		Dirección General de Planeamiento Educativo
23. T. DEL FUEGO	Secretaría de Educación / Subsecretaría de Adm. y Control de Gestión (3)			X	X	P			Dirección Provincial de Planeamiento Educativo / Dirección Provincial de Planificación y Gestión Educativa
24. TUCUMÁN	Secretaría de Estado de Gestión Educativa			X				P	Dirección de Asistencia Técnica Pedagógica

* Casos en los que existe una oficina de planeamiento con rango de Dirección o Dirección General ubicada al interior de una instancia superior que también posee funciones propias de planeamiento, o que dichas funciones se encuentran repartidas de una forma tal que no hay una separación clara entre una y otra.

(1) Si bien se trata de una Coordinación, posee una ubicación jerárquica en el organigrama equivalente a una Dirección Provincial (Provincia de Neuquén, Decreto 0032/09).

(2) Formalmente es una Subsecretaría pero funciona con rango de Secretaría.

(3) Se consignan dos instancias debido a que al momento de realizarse el estudio coexistían dos oficinas distintas vinculadas con las funciones de planeamiento, una ubicada en la Secretaría de Educación y la otra en la Subsecretaría de Administración y Control de Gestión.

(4) Sólo en vistas a poder realizar la comparación se toma la denominación provincial de "Programa" como equivalente de "Dirección General".

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el levantamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguiar, J. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.

Tabla 2 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Ubicación y dependencia de las direcciones de nivel (DN) y comparación con las oficinas de planeamiento (P) - 2009

Provincia	Instancia de la que dependen las direcciones de nivel	Autoridad máxima		Secretaría	Subsecretaría	Dirección Provincial	Dirección General	Dirección	Relación de jerarquía P respecto de DN	P y DN dependen de misma instancia	P y DN ubicados en la misma rama
		Ministerio	Consejo								
1. BUENOS AIRES	Subsecretaría de Educación				X	DN			IGUAL	SI	-
2. CATAMARCA	Subsecretaría de Educación				X	DN			MENOR	NO	NO
3. CHACO	Subsecretaría de Educación / Dir. Gral. de Gestión Educativa						X	DR (1)	MAYOR	NO	SI
4. CHUBUT	Subsec. de Coord. Técnica Operativa de Inst. Educ. y Superv.				X		DN		MAYOR	NO	NO
5. C.A.B.A.	Subsecretaría de Inclusión Escolar y Coordinación Pedagógica / Dir. Gral. de Educación de Gestión Estatal						X	DN	MAYOR	NO	SI
6. CORDOBA	Secretaría de Educación			X			DN		MAYOR	SI	-
7. CORRIENTES	Subsecretaría de Gestión Administrativa, Programación y Educación				X		DN		MENOR	SI	-
8. ENTRE RÍOS	Consejo General de Educación / Dirección General de Escuelas						X	DN	IGUAL	SI	-
9. FORMOSA	Subsecretaría de Educación				X			DN	IGUAL	SI	-
10. JUJUY	Secretaría de Gestión Educativa			X				DN	MAYOR	NO	NO
11. LA PAMPA	Subsecretaría de Educación				X		DN		MAYOR	NO	NO
12. LA RIOJA	Secretaría de Gestión Educativa			X			DN		IGUAL	SI	-
13. MENDOZA	Subsecretaría de Educación				X			DN	MAYOR	NO	NO
14. MISIONES	Consejo General de Educación		X					DN	MAYOR	NO	NO
15. NEUQUÉN	Consejo Provincial de Educación		X			DN			MENOR	NO	-
16. RÍO NEGRO	Subsecretaría de Educación / Dir. Gral. de Educación						X	DN	MAYOR	NO	NO
17. SALTA	Secretaría de Gestión Educativa			X			DN		MAYOR	NO	NO
18. SAN JUAN	Secretaría de Educación			X				DN	IGUAL	NO	NO
19. SAN LUIS	Programa Educación Obligatoria						X	DN	IGUAL	NO	NO
20. SANTA CRUZ	Secretaría de Coordinación Educativa			X		DN			IGUAL	SI	-
21. SANTA FE	Secretaría de Educación			X		DN			IGUAL	SI	-
22. SGO. DEL ESTERO	Consejo Gral. de Educación		X				DN		IGUAL	NO	NO
23. T. DEL FUEGO	Secretaría de Educación			X	DN				MENOR	NO	SI
24. TUCUMÁN	Secretaría de Estado de Gestión Educativa			X				DN	IGUAL	NO	SI

(1) Se trata de Direcciones Regionales, no de Direcciones de Nivel.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009). *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguiarondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.

Tabla 3 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Nivel en el organigrama y cantidad de dependencias - 2009

Provincia	Denominación AP	Sec.	Subsec.	Dir. Prov.	Dir. Gral.	Dir.	Sub-Dir.	Coord.	Área	Dto.	Centro	Unidad / División
1. BUENOS AIRES	Dirección Provincial de Planeamiento			P		3	2			7		
2. CATAMARCA	Dirección de Planeamiento					P				4		1
3. CHACO	Dirección General de Planeamiento y Evaluación Educativa				P					8		
4. CHUBUT	Subsecretaría de Política, Gestión y Evaluación Educativa		P	-	3	5	-	1	-	5		
5. C.A.B.A.	Dirección General de Planeamiento				P	6			2		1	
6. CÓRDOBA*	Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa / Dirección de Planeamiento e Información Educativa		P			P	2	-	4	18	2	
7. CORRIENTES	Dirección de Planeamiento e Investigación Educativa					P				2		7
8. ENTRE RÍOS	Dirección de Planeamiento Educativo					P	1	5		5	1	
9. FORMOSA	Dirección de Planeamiento Educativo					P				3		4
10. JUJUY	Secretaría de Planeamiento Educativo	P	-	-	-	1	-	1	2	5		
11. LA PAMPA*	Subsecretaría de Coordinación / Dirección General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión		P		P	-	-	-	10	3	2	
12. LA RIOJA	Dirección General de Planeamiento e Innovación Educativa				P					5	1	
13. MENDOZA*	Subsecretaría de Planeamiento de la Calidad Educativa / Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa		P			P	1		3			11
14. MISIONES	Dirección General de Programación y Evaluación Educativa				P	4		6		3		
15. NEUQUÉN	Dirección General de Planificación Educativa				P	1				3		
16. RÍO NEGRO	Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas		P		3	4		1				
17. SALTA	Subsecretaría de Planeamiento		P		1	3				10	1	
18. SAN JUAN	Dirección de Planeamiento Educativo					P			8			
19. SAN LUIS	Programa Organización y Administración Educativa (1)				P		3		4			
20. SANTA CRUZ	Dirección Provincial de Planificación Estratégica			P	3	3					1	
21. SANTA FE	Dirección General de Información y Evaluación Educativa				P		1			6		5
22. SGO. DEL ESTERO	Dirección General de Planeamiento Educativo				P					7		
23. T. DEL FUEGO	Dirección Provincial de Planeamiento Educativo			P		3				2		1
	Dirección Provincial de Planificación y Gestión Educativa (2)			P							1	
24. TUCUMÁN	Dirección de Asistencia Técnico Pedagógica					P				2	1	

* Casos en los que existe una oficina de planeamiento con rango de Dirección o Dirección General ubicada al interior de una instancia superior que también posee funciones propias de planeamiento, o que dichas funciones se encuentran repartidas de una forma tal que no hay una separación clara entre una y otra.

(1) Sólo en vistas a poder realizar la comparación se toma la denominación provincial de "Programa" como equivalente de "Dirección General".

(2) Se consignan dos instancias debido a que al momento de realizarse el estudio coexistían dos oficinas distintas vinculadas con las funciones de planeamiento, una ubicada en la Secretaría de Educación y la otra en la Subsecretaría de Administración y Control de Gestión.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIFE-UNESCO Buenos Aires (2009): Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguerre, I. Ministerio de Educación, Proyecto FCEPIE. Buenos Aires.

Tabla 4 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Características del personal - 2009

Provincia	Cantidad total de agentes	Edad										Sexo		Situación contractual				Perfil Profesional		
		20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66+	F	M	Planta perm. y transit.	Adscr. / Com. de serv.	Contratados	Otros	Sin ed. Sup.	Con perfil pedag. / docente	Con perfil técnico profesional
1. BUENOS AIRES	136	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	76	0	50	10	S/D	S/D	S/D
2. CATAMARCA	26	-	-	4	4	5	4	6	3	-	-	22	4	23	2	1	-	8	12	6
3. CHACO	46	2	2	6	2	12	2	5	11	2	2	32	14	32	0	10	4	15	19	12
4. CHUBUT	57	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	32	25	25	26	6	0	S/D	S/D	S/D
5. C.A.B.A.	291	-	39	39	39	53	53	53	15	-	-	218	73	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
6. CORDOBA	390	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	301	89	164	226	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
7. CORRIENTES	44	-	3	2	4	9	6	11	6	3	-	32	12	29	12	3	0	9	28	7
8. ENTRE RIOS	93	9	9	11	14	14	17	6	11	2	-	64	30	32	41	17	3	43	37	13
9. FORMOSA	61	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
10. JUJUY	315	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	127	188	70	93	140	12	137	75	103*
11. LA PAMPA	115	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
12. LA RIOJA	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
13. MENDOZA (1)	139	4	12	18	28	15	25	12	11	10	4	85	54	40	27	69	3	S/D	S/D	S/D
14. MISIONES	70	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
15. NEUQUEN	37	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
16. RIO NEGRO	106	4	21	25	13	15	12	12	4	-	-	55	51	61	14	31	-	45	38	23
17. SALTA	79	-	5	7	8	15	16	7	13	7	1	54	25	44	-	35	-	18	54	7
18. SAN JUAN	18	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
19. SAN LUIS	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
20. SANTA CRUZ	32	4	3	7	4	6	5	1	1	-	1	18	15	20	1	10	1	8	16	8
21. SANTA FE	21	3	1	2	3	1	3	6	2	-	-	15	6	17	-	2	2	7	6	8
22. SGO. DEL ESTERO	20	-	-	2	-	2	4	5	5	2	-	17	3	10	10	-	-	4	16	-
23. T. DEL FUEGO	21	3	3	1	5	4	2	3	-	-	-	9	12	15	5	1	-	8	7	6
24. TUCUMAN	52	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
TOTAL	2169	29	98	124	124	151	149	127	82	26	8	1081	601	658	457	375	35	302	308	193

* Cerca del 50% del personal responden a las áreas de Mantenimiento y Recursos Físicos, de las cuales el 70% (en total 69 personas) es Técnico/Profesional de esas áreas (Arquitectos, MM de Obras, etc).

(1) Sólo se obtuvo información del personal de la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPiE, Buenos Aires.

Tabla 5 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Equipamiento Informático - 2009

Provincia	Cant. de dependencias de las oficinas de planeamiento relevadas	Cantidad y calidad de PCs					Internet		Uso de correo institucional		
		Todas las dependencias por arriba de 0,75 (3 PCs cada 4 personas)	Hay dependencias debajo de 0,66 (2 PCs cada 3 personas)	Hay dependencias debajo de 0,33 (1 PC cada 3 personas o menos)	Índice calidad PCs promedio	dependencias con >20% PCs defectuosas	Internet en todas las máquinas	Problemas de funcionamiento	Usan correo institucional para las áreas?	Posib. de contar con correos institucionales personales?	Se usa correo institucional a nivel personal?
1. BUENOS AIRES	2	NO	NO	NO	BIEN		SI	NO	SI	SI	SI
2. CATAMARCA	TODO	NO	SI	NO	BIEN		SI	NO	NO	NO	NO
3. CHACO	3	NO	SI	NO	MAL	SI	NO	SI	NO	NO	NO
4. CHUBUT	1	NO	SI	NO	BIEN	SI	SI	SI	NO	SI	NO
5. C.A.B.A.	2	SI	NO	NO	REGULAR		SI	SI	SI	SI	SI
6. CORDOBA	4	NO	SI	NO	REGULAR		NO	SI	SI	SI	SI
7. CORRIENTES	TODO	SI	NO	NO	REGULAR		NO	NO	NO	NO	NO
8. ENTRE RIOS	3	NO	SI	NO	MAL	SI	NO	NO	NO	NO	NO
9. FORMOSA	TODO	NO	SI	NO	REGULAR	SI	SI	NO	SI	SI	NO
10. JUJUY	3	NO	SI	SI	REGULAR		NO	SI	SI	NO	NO
11. LA PAMPA	TODO	NO	NO	NO	BIEN		NO	NO	SI	SI	SI
12. LA RIOJA	3	SI	NO	NO	REGULAR		SI	NO	NO	NO	NO
13. MENDOZA	3	NO	SI	NO	REGULAR		NO	SI	SI	SI	NO
14. MISIONES	3	NO	SI	NO	BIEN	SI	SI	NO	SI	SI	NO
15. NEUQUEN	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
16. RIO NEGRO	4	NO	SI	NO	BIEN		SI	NO	SI	SI	SI
17. SALTA	3	NO	SI	SI	REGULAR		NO	NO	SI	SI	NO
18. SAN JUAN	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
19. SAN LUIS	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
20. SANTA CRUZ	5	NO	SI	SI	REGULAR	SI	SI	NO	NO	NO	NO
21. SANTA FE	1	SI	NO	NO	BIEN		NO	NO	SI	SI	SI
22. SGO. DEL ESTERO	2	NO	SI	NO	REGULAR	SI	SI	NO	NO	NO	NO
23. T. DEL FUEGO	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
24. TUCUMÁN	3	NO	SI	SI	REGULAR		NO	NO	SI	NO	NO

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*.
Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.

Tabla 6 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Teléfonos, impresoras y reposición de insumos - 2009

Provincia	Cant. de dependencias de las oficinas de planeamiento relevadas	Cantidad de teléfonos				Impresoras			Reposición de insumos	
		Proporción personas por teléfono - Dependencia que más aparatos tiene (1 teléfono cada ...) *	Proporción personas por teléfono - Dependencia que menos aparatos tiene (1 teléfono cada ...) *	Promedio total personas por teléfono *	Hay alguna dependencia sin teléfono	Promedio Impresoras /Personas (1 impresora cada...)	Impresoras sin utilizar por falta de insumos	impresoras con mal funcionamiento	Problemas para la reposición de insumos *	Hay alguna dependencia que se maneja sólo con el aporte de Nación
1. BUENOS AIRES	2	2,5	4,3	3,0	NO	6,7	NO	SI	SI	NO
2. CATAMARCA	TODO	13,0	13,0	13,0	NO	4,3	NO	NO	NO	NO
3. CHACO	3	8,0	15,0	12,5	SI	2,5	SI	NO	SI	NO
4. CHUBUT	1	3,0	3,0	3,0	NO	3,0	NO	SI	NO	NO
5. C.A.B.A.	2	4,0	8,0	5,3	NO	8,0	NO	SI	NO	NO
6. CORDOBA	4	3,8	18,0	6,6	NO	190,0 (1)	NO	NO	NO	NO
7. CORRIENTES	TODO	15,0	15,0	15,0	NO	2,4	NO	SI	NO	NO
8. ENTRE RÍOS	3	2,5	8,0	6,0	SI	1,8	NO	SI	SI	NO
9. FORMOSA	TODO	50,0	50,0	50,0	SI	4,6	NO	NO	SI	NO
10. JUJUY	3	3,0	8,3	7,6	NO	5,1	NO	NO	NO	SI
11. LA PAMPA	TODO	1,0	22,0	3,9	NO	4,5	NO	SI	NO	NO
12. LARIOJA	3	3,8	8,0	5,2	NO	5,2	SI	SI	SI	SI
13. MENDOZA	3	6,0	12,0	8,0	NO	5,0	NO	NO	NO	SI
14. MISIONES	3	2,0	4,0	3,3	NO	2,5	SI	NO	SI	NO
15. NEUQUÉN	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
16. RIO NEGRO	4	4,5	9,0	5,5	NO	6,1	NO	NO	NO	NO
17. SALTA	3	4,2	12,5	6,3	NO	8,0	NO	NO	SI	NO
18. SAN JUAN	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
19. SAN LUIS	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
20. SANTA CRUZ	5	3,0	14,0	5,2	NO	2,9	NO	NO	NO	NO
21. SANTA FE	1	3,7	3,7	3,7	NO	3,1	NO	NO	NO	NO
22. SGO. DEL ESTERO	2	4,0	10,0	8,0	NO	0,5	SI	NO	SI	SI
23. T. DEL FUEGO	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
24. TUCUMAN	3	9,0	13,0	10,7	NO	6,4	NO	SI	SI	NO

* Se diferencian cromáticamente las celdas según los siguientes criterios: 0 a 5: blanco; 5 a 10: gris claro; 10 a 20: gris oscuro; 20 o más: negro.

(1) El resultado se debe a que las dependencias relevadas no tienen impresoras propias, sino que utilizan impresoras compartidas en red con toda la SPlyCE.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.

Tabla 7 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Tareas desarrolladas - 2009

Provincia	Investigación			Relevamientos Estadísticos		Operativos de Evaluación		Se realizan actividades de:					Particip. en la elab. de planes globales	Articulación con Dirs. de Nivel u otras áreas
	Tendencias Mundo/Reg.	Análisis Cualitativos	Otras	Nac.	Prov.	Nac.	Prov.	Análisis de Costos	Infraest.	Logíst. / Distrib.	Capacit. Docente	Planif. - Diseño Curricular		
1. BUENOS AIRES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
2. CATAMARCA	NO	NO	EN PROC.	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
3. CHACO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	EN PROC.	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
4. CHUBUT	NO	NO	EXTERNAS	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
5. C.A.B.A.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
6. CORDOBA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
7. CORRIENTES	NO	NO	EN PROC.	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
8. ENTRE RIOS	NO	NO	EN PROC.	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI
9. FORMOSA	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI
10. JUJUY	NO	EN PROC.	EN PROC.	SI	SI	SI	NO	EN PROC.	SI	SI	NO	NO	NO	SI
11. LA PAMPA	NO	EN PROC.	EN PROC.	SI	SI	SI	EN PROC.	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI
12. LA RIOJA	NO	NO	PUNTUALES	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
13. MENDOZA	NO	SI	EXTERNAS	SI	SI	SI	SI	EN PROC.	SI	NO	SI	SI	NO	SI
14. MISIONES	NO	NO	NO	SI	PUNTUAL	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO
15. NEUQUEN	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
16. RIO NEGRO	NO	NO	PUNTUALES	SI	SI	FUERA	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
17. SALTA	NO	PUNTUALES	EN PROC.	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI
18. SAN JUAN	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
19. SAN LUIS	NO	NO	NO	SI	S/D	NO	FUERA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
20. SANTA CRUZ	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI
21. SANTA FE	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
22. SGO. DEL ESTERO	NO	NO	NO	FUERA	NO	FUERA	NO	EN PROC.	SI	NO	SI	NO	NO	NO
23. T. DEL FUEGO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
24. TUCUMÁN	NO	SI	EN PROC.	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI

Aclaraciones:

SI / NO : refiere a si la tarea se realiza al interior de la oficina de planeamiento.

PUNTUALES: la tarea en cuestión se realiza o realizó para casos puntuales debido a algún interés o pedido especial, pero no se realiza de forma sistemática y/o sostenida en el tiempo.

FUERA: tareas que se realizan fuera de la oficina de planeamiento, pero dentro de la Conducción Central de la Educación Provincial.

EXTERNAS: tareas que se tercerizan o encomiendan a instituciones externas a la Conducción Central de la Educación Provincial.

EN PROC.: tareas que se encuentran en proceso de organización.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPPIE. Buenos Aires.

Tabla 8 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Documentos referidos a planes y definición de políticas a mediano/largo plazo - 2009

Provincia	Conducción Central de la Educación				Oficina de planeamiento		
	Documento	Políticas a mediano/ largo plazo (3 a 5 años)	Plan Anual	Responsable de su definición	Documento	Políticas a mediano/ largo plazo (3 a 5 años)	Plan Anual
1. BUENOS AIRES	Plan Educativo 2008-2011	SI	NO	DGE	Lineas de Accion 2009	NO	SI
2. CATAMARCA	Plan de Gobierno y Gestión de la Educación 2008-2011	*	NO	Dirección de Planeamiento	Plan de Gobierno y Gestión de la Educación 2008-2011	SI	NO
3. CHACO	Marco Logico de la Estructura Programatica - Sept. de 2008	SI	NO	MECCyT	Marco Logico de la Estructura Programatica - Sept. de 2008	SI	NO
4. CHUBUT	Plan Educativo Ciclo Lectivo 2005	SI*	NO	SPGyEE	Plan Educativo Ciclo Lectivo 2005	SI	NO
5. C.A.B.A.	-	NO	NO	-	-	NO	NO
6. CÓRDOBA	Presentación "Reunión federal: planes de apoyo a la educación inicial, obligatoria y modalidades"	SI	NO	SPIyCE	Presentación "Reunión federal: planes de apoyo a la educación inicial, obligatoria y modalidades"	SI	NO
7. CORRIENTES	-	EN PROCESO	NO	-	-	NO	NO
8. ENTRE RÍOS	Lineamientos Educativos 2007-2011	SI	NO	CGE	Plan de Acción 2008	NO	SI
9. FORMOSA	Plan Formosa 2015 y Lineamientos Política Educativa 2009-2011	SI	NO	Gob. Formosa / Min. Educ.	-	NO	NO
10. JUJUY	-	NO	NO	-	-	NO	NO
11. LA PAMPA	Objetivos Estrategicos 2009	NO	SI	Gabinete de Educación	-	NO	NO
12. LA RIOJA	Lineamientos 2008-2011	SI	NO	Ministerio de Educación / Dir. de Planeamiento	Hoja de Ruta	NO	SI
13. MENDOZA	-	NO	NO	-	-	NO	NO
14. MISIONES	-	NO	NO	-	-	NO	NO
15. NEUQUÉN	Plan Bianual 2006-2007	SI	NO	CPE	-	NO	NO
16. RÍO NEGRO	Lineamientos de la Política Educativa 2009	NO	SI	Ministerio de Educación	Planificación 2009	NO	SI
17. SALTA	-	NO	NO	-	-	NO	NO
18. SAN JUAN	-	NO	NO	-	-	NO	NO
19. SAN LUIS	-	NO	NO	-	-	NO	NO
20. SANTA CRUZ	-	NO	NO	-	-	NO	NO
21. SANTA FE	-	NO	NO	-	-	NO	NO
22. SGO. DEL ESTERO	-	NO	NO	-	-	NO	NO
23. T. DEL FUEGO	-	NO	NO	-	-	NO	NO
24. TUCUMÁN	-	NO	NO	-	-	NO	NO

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerro, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.

Tabla 9 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Presencia de Programas Nacionales - 2009

Provincia	Existe dentro de Planeamiento		PROMSE	PROMEDU	PROMER	PIIE	CENIE	PREGASE
	Unidad de Coord. de Programas	Seguim. y monit. de programas						
1. BUENOS AIRES	NO	SI	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
2. CATAMARCA	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
3. CHACO	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
4. CHUBUT	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
5. C.A.B.A.	NO	NO	FUERA	FUERA	NO	FUERA	SI	NO
6. CÓRDOBA	NO	NO	-	SI	SI	SI	FUERA	FUERA
7. CORRIENTES	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
8. ENTRE RÍOS	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
9. FORMOSA	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
10. JUJUY	SI	EN PROC.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
11. LA PAMPA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	FUERA
12. LA RIOJA	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
13. MENDOZA	NO	NO	FUERA	SI	SI	FUERA	FUERA	FUERA
14. MISIONES	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	FUERA
15. NEUQUÉN	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA
16. RÍO NEGRO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
17. SALTA	SI	EN PROC.	FUERA	SI	SI	FUERA	SI	FUERA
18. SAN JUAN	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA
19. SAN LUIS	NO	NO	S/D	FUERA	FUERA	FUERA	S/D	NO
20. SANTA CRUZ	NO	NO	FUERA	SI	SI	FUERA	SI	FUERA
21. SANTA FE	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA
22. SGO. DEL ESTERO	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA
23. T. DEL FUEGO	NO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	FUERA	SI	SI
24. TUCUMÁN	NO	EN PROC.	FUERA	SI	SI	FUERA	SI	FUERA

Aclaraciones:

SI / NO : refiere a si el programa se realiza y depende de la oficina de planeamiento.

FUERA: el programa existe en la Conducción Central de la Educación, pero no depende de la oficina de planeamiento.

EN PROC.: el área, programa o tarea se encuentra en proceso de organización.

PROMSE: Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo.

PROMEDU: Programa de Apoyo a la Política de Mejoramiento de la Equidad Educativa

PROMER: Proyecto de Mejoramiento de la Educación Rural

PIIE: Programa Integral para la Igualdad Educativa

CENIE: Censo Nacional de Infraestructura Educativa

PREGASE: Programa de Reforma Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerro, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.

Tabla 10 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Presencia de otros Programas Nacionales - 2009

Provincia	Camp. Nac. de Lect.	Conviv. Escolar	Educ. Solid.	Prog. Nac. De Alfabet	Prog. Nac. de Becas Est.	Escuela y Medios	Mediac. Escolar	Educ. Sexual Integral	PNIE	Otros
1. BUENOS AIRES										
2. CATAMARCA										
3. CHACO										
4. CHUBUT									SI	Prog. de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Técnico Profesional
5. C.A.B.A.										
6. CÓRDOBA	SI	SI	SI		SI			SI	SI	Escuela para Jóvenes
7. CORRIENTES										
8. ENTRE RÍOS										
9. FORMOSA										
10. JUJUY	SI		SI		SI				SI	Programa Articulación Nivel Medio/Universidad
11. LA PAMPA	SI			SI	SI				SI	
12. LA RIOJA	SI									
13. MENDOZA								SI		
14. MISIONES					SI				SI	
15. NEUQUÉN										
16. RÍO NEGRO			SI		SI	SI			SI	
17. SALTA		SI	SI			SI	SI	SI		Programa de Articulación Nivel Medio/ Universidad
18. SAN JUAN										
19. SAN LUIS										
20. SANTA CRUZ										
21. SANTA FE										
22. SGO. DEL ESTERO										Programa de Olimpiadas, Fines, Programa Articulación Nivel Medio/ Universidad
23. T. DEL FUEGO										
24. TUCUMÁN	SI		SI				SI	SI		PN de Educación Intercultural Bilingüe, PN de Educación a Distancia

Aclaraciones:

SI: Indica si el programa funciona y depende de la oficina de planeamiento

PNIE: Programa Nacional de Inclusión Educativa

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPiE. Buenos Aires.

Tabla 11 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Programas Provinciales dependientes de las oficinas de planeamiento - 2009

Provincia	Programa
1. BUENOS AIRES	Educación Pública Bonaerense hacia el tercer siglo de emancipación Próximos al cumplimiento del bicentenario del primer gobierno patrio y en el contexto de la construcción de un proyecto nacional democratizador resulta estratégico propiciar en las escuelas de la provincia el tratamiento de los procesos históricos que nos han constituido como pueblo. En este marco, se trabaja en la elaboración de materiales didácticos creativos que queden a disposición de los docentes y que propicien nuevos modos de enseñanza de estos procesos históricos. A su vez, se incentiva el desarrollo de producciones en diferentes lenguajes que fortalezcan el trabajo escolar con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
	Gestión Social Se avanza en la elaboración de un registro de jardines de infantes comunitarios y Bachilleratos de empresas recuperadas en articulación con la Dirección Provincial de Políticas Socioeducativas.
	La planificación institucional y didáctica a partir de un currículum prescriptivo En el contexto de la nueva conceptualización del currículum presente en la Ley de Educación Provincial N° 13.688, que da lugar a un cambio en el modo de abordaje que se espera que las instituciones realicen en el momento de la planificación institucional y didáctica, se ha comenzado a trabajar en el relevamiento y análisis de estas experiencias en establecimientos de diferentes Niveles y Modalidades del sistema educativo como insumo para la elaboración de materiales que orienten estos procesos en la totalidad de la jurisdicción.
	Textos escolares para todos Se organiza la provisión de textos escolares para alumnos de Educación Secundaria en referencia con el segundo concurso y la distribución del remanente de libros del año 2008 en los ISFD. También se actualizan las bases de datos para la distribución y se crea una base de datos de los libros y otros materiales de lectura distribuidos por distintos programas, Niveles, Modalidades y otras dependencias gubernamentales.
2. CATAMARCA	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
3. CHACO	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
4. CHUBUT	Programa Mejoramiento de la Calidad de la Educación Técnico Profesional Subprogramas: Plan de Mejora de la Calidad de la Educación Técnico-Profesional. Régimen de Crédito Fiscal.
	Programa de Alfabetización Científica (PAC) Pasantías, Ferias de CyT, Clubes de CyT, Olimpiadas, Semana de la CyT.
	Programa de Tecnologías para la discapacidad
5. C.A.B.A.	Programa de Fortalecimiento Institucional de la Escuela Media Dicho programa cuenta con recursos propios para el pago de módulos institucionales (similar a la unidad retribuida conocida como hora cátedra). Estos recursos financian el trabajo de asistentes técnicos distribuidos en todas las escuelas medias que forman parte del programa y los docentes que participan en cada proyecto que se desarrolla en la unidad educativa. El programa anualmente plantea líneas en las cuales se presentan los proyectos de las escuelas. Estos proyectos son evaluados por la supervisiones y direcciones de nivel (media común, media técnica, educación de adultos y adolescentes y formación docente) y se ejecutan al interior del establecimiento. Dado que este programa atiende a las distintas modalidades de la escuela media, es que esta anclado en la DGPLED en su carácter de dirección general. Por otra parte, la DGPLED no solo realiza la asignación de recursos de los programas sino que evalúa los informes de los proyectos ejecutados.
	Bachilleratos Populares Proyecto de incorporación formal de los bachilleratos de Gestión Social. Se está trabajando en conformar el registro.
	Proyecto de Bicentenario El programa Bicentenario está anclado en la vicejefatura de gobierno y cada ministerio realiza aportes puntuales del área. En este sentido la DGPLED trabaja articuladamente con la Dir. De Currícula y Enseñanza en las acciones que se realizarán en el marco del programa de bicentenario general -generación de contenidos escolares, recursos para la enseñanza, muestras etc.
	Proyecto de Educación Tecnológica - LEGO En el 2009 comenzó la implementación del mencionado proyecto en 48 escuelas primarias de la Ciudad. El criterio de elección de las mismas fue definido por la Dir. De Investigación y Estadística y la Dir. De evaluación Educativa. El proyecto consiste en la distribución de material de educación tecnológica-LEGO, como recurso didáctico transversal a todas las áreas curriculares de la educación primaria. En este sentido, el diseño de la propuesta fue realizado por la DGPLED y la Dir. Del área de Educación Primaria, y la implementación de esta primera etapa está a cargo de la DGPLED y luego pasará a funcionar dentro de la órbita de la dirección de nivel.
	Proyecto de Inclusión de tecnologías en el aula - 1 a 1 Este proyecto está en etapa de gestación y funciona en la DGPLED. Básicamente implica otorgarle 1 computadora personal por alumno. En este caso también se está trabajando articuladamente con la Dir. de Educación Primaria.

Tabla 11 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Programas Provinciales dependientes de las oficinas de planeamiento - 2009 (cont.)

Provincia	Programa
6. CÓRDOBA	Apoyo a los Procesos de Enseñanza Aprendizaje El programa Apoyo a los procesos de enseñanza-aprendizaje (A.P.E.A.) se orienta a promover la calidad de las prácticas pedagógicas institucionales de las escuelas participantes, en el marco de una mayor equidad educativa. Este propósito se construye a partir de contribuir a una reflexión crítica de las prácticas pedagógicas institucionales para fortalecer la calidad educativa en las escuelas, colaborando así con los procesos de cambio institucional a través de la socialización de experiencias pedagógicas innovadoras. Se propone el análisis, sistematización y documentación de experiencias innovadoras superadoras del fracaso escolar, así como la recuperación del saber acumulado específico de los docentes para la construcción de una escuela para y desde la diversidad, y el fortalecimiento de la continuidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el pasaje de un ciclo a otro.
	Asistencia Técnica Escuela Comunidad El programa Asistencia Técnica Escuela Comunidad (A.T.E.C.) se plantea resignificar los procesos de interacción de la escuela con la comunidad a los fines de mejorar la calidad de su oferta educativa, promoviendo procesos de inclusión social. Los proyectos que se desarrollan son: Apoyo a la Gestión Directiva, con el sentido de propiciar una gestión que se centre en la organización del trabajo y contextualice la propuesta institucional, facilitando la construcción de sentido compartido; Escuela-Familia, para promover procesos de mutua legitimación y cooperación entre la escuela y las familias; Redes Institucionales Comunitarias con la intención de favorecer la formación de redes a través de procesos participativos de articulación y coordinación interinstitucional y comunitaria, que contribuyan a mejorar la asistencia y prevención de problemáticas sociales que afectan la calidad de la vida de la comunidad educativa. Experiencias Educativas Alternativas: Proyecto Antropología, Artes Visuales, Literatura, Juego, Teatro; estos proyectos tienen el sentido de propiciar la construcción y desarrollo de experiencias educativas alternativas, que revitalicen los saberes construidos en la escuela, recuperando e integrando los que se construyen en otros contextos. También se desarrolla el proyecto de Consejería para Adolescentes en el Nivel Medio.
	Atención de Situaciones Problemáticas Escolares El servicio del programa Atención de situaciones problemáticas escolares (A.S.P.E.) constituye un espacio de atención para brindar una respuesta particular a diversas problemáticas que acontecen en el campo educativo. Se propone un espacio de trabajo con supervisores, directivos, docentes, padres, estudiantes y agentes de salud, para situar las problemáticas y delimitar alternativas de resolución. Constituye también una posibilidad de intercambio, consulta y asesoramiento, para los distintos agentes educativos, instancia previa de análisis antes de que la escuela derive al alumno a consulta a los servicios de salud. Realiza asistencia a equipos técnicos y/o profesionales que, actuando fuera del sistema educativo, tienen algún tipo de intervención en el ámbito escolar, por lo que se tiende a articular acciones con los servicios de Salud Mental de los hospitales y dispensarios provinciales y municipales. El proyecto brinda atención a docentes, directivos, supervisores, estudiantes y padres de las escuelas de gestión pública y privada de Córdoba en los tres Niveles del Sistema Educativo. Dispone también espacios de trabajo descentralizado en tres zonas de la Capital: Bº Gral. Paz (Esc. Cárcano) y Bº Villa Cabrera (Esc. Kennedy).
	Cooperativismo y Mutualismo Escolar (en Gestión Curricular) Promoción, asesoramiento, asistencia y apoyo a las escuelas para el desarrollo del Cooperativismo y Mutualismo en el ámbito educativo.
	Derechos Humanos e Interculturalidad (en Gestión Curricular) Programa de análisis y la reflexión sobre Derechos Humanos y su puesta en práctica. Sus destinatarios son docentes de todos los niveles y modalidades.
	Educación al Consumidor Tiene por objeto capacitar a los docentes y brindar a los estudiantes conocimientos sobre su condición de consumidores, sus derechos y obligaciones y los mecanismos que disponen para actuar como consumidor informado. La implementación de esta propuesta se realiza mediante talleres de sensibilización e información destinados a docentes y estudiante de nivel secundario.
	Educación Ambiental El proyecto se orienta a desarrollar estrategias intelectuales, conocimientos y criterios de acción que permitan actuar en pos de favorecer procesos de desarrollo sustentable. En este marco, se propician acciones de capacitación destinadas a los docentes de todos los Niveles y Modalidades del Sistema Educativo Provincial.
	Educación Tributaria En este marco, conjuntamente con la AFIP se desarrollan actividades de formación para docentes de todos los niveles y modalidades y trabajos institucionales en los que se involucra a la comunidad educativas.
	Educación Vial (en Gestión Curricular) El proyecto desarrolla la capacitación docente en los niveles inicial, primario y secundario, para la implementación de actividades y proyectos educativos institucionales sobre Educación Vial como contenido transversal del currículo.

Tabla 11 – Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Programas Provinciales dependientes de las oficinas de planeamiento - 2009 (cont.)

Provincia	Programa
6. CÓRDOBA (Cont.)	Integración Escolar y Diversidad Integración escolar y diversidad -ex Educación Especial y Atención a la Diversidad- promueve la inclusión de los sujetos que presentan necesidades educativas especiales en los diferentes ámbitos sociales y educativos. La integración de estudiantes al ámbito de la escolaridad común, implica la necesidad de un replanteo de los modelos educativos tradicionales, tanto en su estructura y en sus ofertas pedagógicas, como en sus formas organizativas, ya sea que estas prácticas correspondan a servicios especiales o comunes. El proyecto brinda asesoramiento y orientación técnica a Instituciones de diferentes niveles y modalidades del Ministerio de Educación en referencia a los procesos de integración de estudiantes con necesidades educativas especiales al ámbito de la escolaridad común. Se promueve la creación de redes interinstitucionales e interministeriales, y de organismos no gubernamentales para la capacitación en el marco de la política educativa que, sobre los procesos de integración escolar, sustentan las Leyes de Educación Nacional y Provincial Se asiste a niños y jóvenes que presentan necesidades educativas especiales derivadas de la discapacidad o de severos trastornos del desarrollo y también a las familias.
	Orientación Vocacional-Ocupacional Orientación vocacional-ocupacional orienta su convocatoria a las/os estudiantes del último año del Nivel Medio de las escuelas de gestión estatal y privada de capital e interior, con la intención de posibilitar el auto-conocimiento y la información a través de la participación individual y/o grupal. Se trabaja conjuntamente con los equipos de la Universidad Nacional de Córdoba y también los Institutos de Formación Docente para la organización de eventos anuales en donde se exponen todas las carreras universitarias y terciarias.
	Programa Provincial de Educación en Valores Comunes (en Gestión Curricular) Programa de creación de espacios de diálogo y encuentro entre jóvenes que cursan el 4to. año en escuelas de Capital e Interior de gestión estatal y privada (desarrollado en conjunto con el Comité Interreligioso por la Paz).
	Proyecto de Fortalecimiento a Escuelas en Situación de Vulnerabilidad Similar a PROMER pero provincial, trabajan en conjunto para cubrir a escuelas que no entraron en PROMER.
	Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) (en Gestión Curricular) • Ciclo de Formación "Las TIC en las escuelas - Programa Intel Educar": 40 sedes de capacitación en Capital e Interior. Cursos basados en la integración pedagógica de las TIC, dirigidos a docentes de todos los niveles y modalidades. • Rescate y socialización de buenas prácticas: Asesoramiento, seguimiento y documentación de experiencias significativas en TIC y Educación. • Proyecto Piloto: "Una computadora por alumno", llevado a cabo en cuatro escuelas con diferentes características, utilizando dispositivos móviles (netbooks). • Coordinación de Acciones con otros Programas y Proyectos: PROMSE-FOPPIE-y las Direcciones: General de Sistemas y de Enseñanza Superior, con el objeto de complementar y optimizar iniciativas vinculadas al área TIC.
7. CORRIENTES	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
8. ENTRE RÍOS	Programa de Prevención de Conductas Adictivas El concepto de Educación Preventiva Integral implica un proceso básico de promoción de valores (cultura del trabajo, familia como núcleo generador de valores, el cuidado de la niñez y adolescencia como promotora futura de cambio social). Es necesario construir un abordaje interdisciplinario que contemple a la persona en sus diferentes procesos de crecimiento y autoafirmación personal, en un marco de respeto y valoración por la vida y el sentido que justifica su existencia. Se apunta al desarrollo de la autoestima y la confianza en sí mismo, a través de la resolución de los múltiples desafíos que involucra la educación y la formación en las diferentes etapas del aprendizaje. Objetivos generales • Favorecer una formación docente permanente y situada, que permita la construcción de un desarrollo profesional del docente tendiente a un abordaje disciplinar educativo integral. • Promover criterios orientadores en el abordaje de la educación preventiva pertinentes al proyecto curricular institucional. • Fortalecer el trabajo interinstitucional en red con los organismos de salud, justicia federal y provincial, organizaciones de la sociedad civil, eclesiales, padres y actores sociales interesados que permitan focalizar y canalizar los recursos disponibles en cada comunidad educativa. • Realizar monitoreo y seguimiento de las iniciativas pedagógicas desarrolladas en las instituciones educativas incluidas en la capacitación.
	Programa EnREDarse para la Convivencia Educativa
	Proyecto de Educación Ambiental Su propósito principal es colaborar con las instancias encargadas de la educación formal - en los diferentes niveles- y no formal, urbano y rural, tanto en el sector público como en el privado. La propuesta abarca no sólo la producción y la actualización de estrategias e información en, sino también acciones de una continua y profunda revisión de metodologías utilizadas en los diversos proyectos institucionales, rescatando los que hayan quedado en el camino y potenciando los nuevos. Este Programa partimos de considerar a la Educación Ambiental como el proceso de adquisición de valores y clarificación de conceptos cuyo objetivo es desarrollar actitudes y capacidades necesarias para entender y apreciar las interrelaciones entre el hombre, su cultura y su entorno. La educación ambiental incluye también la formación de la persona para que participe en la toma de decisiones y la formulación de un código de conducta relacionado con los temas relativos a la calidad ambiental.

Tabla 11 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Programas Provinciales dependientes de las oficinas de planeamiento - 2009 (cont.)

Provincia	Programa
9. FORMOSA	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
10. JUJUY	PRO.CI.TE.J Es un programa educativo enfocado a la promoción del estudio, aplicación y enseñanza de las Ciencias, y la Tecnología. Tiene objetivos a largo, mediano y corto plazo. A largo plazo se pretende constituir a la provincia en un potencial educativo óptimo para la educación en Ciencias y Tecnología. A mediano plazo se busca apoyar la capacitación docente, la difusión de trabajos destacados de los jóvenes, el asesoramiento a jurados y evaluadores, la consolidación de Clubes y Talleres de Ciencias, Cursos de Capacitación, Campamentos, etc., así como la formación de grupos de trabajo en diferentes instituciones educativas. A corto plazo, la organización de competencias educativas y de actividades de base para la formación de alumnos/as. Las competencias educativas comprenden, entre otras: la Feria de Ciencias y Olimpíadas. Las actividades de base incluyen reuniones de docentes y alumnos/as orientadas a la preparación de alumnos/as y a la profundización del estudio de las ciencias y la aplicación de las tecnologías.
11. LA PAMPA	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
12. LA RIOJA	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
13. MENDOZA	ACTJ - Actividades Científicas y tecnológicas Juveniles se instrumentan a partir de dos ejes prioritarios: • La organización de las Ferias de Ciencias y tecnología y • La implementación de la VI Semana de las Ciencias en Mendoza. EDURED - Capacitación docente Capacitación gratuita a docentes y público en general, a través de la plataforma virtual y de los Centros de Desarrollo Profesional y Capacitación Docente, con videos y material impreso. Leer en Mendoza / Centro de Lectura El Plan de lectura de Mendoza centrará sus acciones en la investigación, la promoción de la lectura y el perfeccionamiento docente como una manera de contribuir al mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Programa de fortalecimiento a los equipos de conducción Televisión Educativa
14. MISIONES	Conozco Misiones con mi escuela Plan Mamás
15. NEUQUÉN	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
16. RÍO NEGRO	Programa Provincial de Becas Estudiantiles Objetivo del Programa: Facilitar la permanencia en el sistema educativo de estudiantes de Nivel Medio, pertenecientes a familias que atraviesan una difícil situación económica, con la finalidad de mejorar su itinerario escolar, favoreciendo la permanencia y promoción de los alumnos. Para este fin, el Ministerio de Educación de la provincia de Río Negro a través de la Dirección General de Ejecución y Coordinación de Programas ejecuta mas de \$4.300.000 en Becas, Asistencia técnica y financiamiento de proyectos institucionales. El programa cuenta con las siguientes líneas de acción: - Beca a los estudiantes de \$ 500 anuales. - Financiamiento de los Proyectos Institucionales de Retención (PIR): a 87 establecimientos que reciben de 1.800 a 2.850. - Texto de estudios: El programa provee a las escuelas pertenecientes al programa libros de textos. Cobertura: Jóvenes de 13 a 19 años en situación de riesgo socioeducativo, que asisten a los Centros de Educación Media incorporados al Programa. Programa de Jornadas Extendidas Programa Provincial De Becas A Ex - Combatientes. R.N El gobierno de la Provincia de Río Negro, sanciono mediante Leyes Nº 3.307 y 4.122 en su Artículo 2º Inc. e), la cual concede a los ex - combatientes de Malvinas, que acrediten residencia en la Provincia de Río Negro y que cursen sus estudios en cualquier nivel de la enseñanza pública o privada oficialmente reconocida, una beca mensual, la cual será fijada por el Poder Ejecutivo Provincial en relación directa con el sueldo mínimo vital y móvil. Programa Provincial de Becas Terciarias Universitarias Objetivo: Promover la igualdad de oportunidades y propiciar la formación de recurso humano en el nivel terciario y/o universitario, mediante la implementación de un sistema de becas. El Programa consta de tres componentes: Becas Nuevas, Becas Reconocimiento al Mérito, Becas Renovación.

Tabla 11 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Programas Provinciales dependientes de las oficinas de planeamiento - 2009 (cont.)

Provincia	Programa
17. SALTA	Escuelas Promotoras de Salud Programa Conjunto con el Ministerio de Salud a través de un Convenio Interministerial. Objetivos: - Incorporar Educación para la Salud en la Currícula Escolar, como contenido transversal en todos los niveles. - Promoción de la salud en Nuestra Provincia. - Fortalecer el binomio Salud - Educación en los niveles locales (escuelas y centros de salud u hospitales más próximos) para lograr formas de vida más saludables en las comunidades educativas. El Programa se viene desarrollando desde hace diez años en 160 Escuelas de Capital e Interior, dirigido a 2.500 docentes, 1.200 Personal de Salud, 79.000 alumnos y una Proyección aproximada de 40.000 familias. Los Ejes temáticos que se trabajan son : Alimentación Saludable, Ambiente Saludable Crecimiento y Desarrollo Afectivo Sexual, Prevención de Enfermedades, Prevención de accidentes.
	Programa de Deporte Escolar
	Programa de Riesgo Social Objetivos : - Fortalecer la participación multisectorial e interinstitucional a través de la convergencia de acciones que optimicen el trabajo desarrollado en el marco de los distintos Programas vigentes. - Propiciar un espacio de construcción colectivo entre agentes sociales para la definición de estrategias que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas. - Propender al desarrollo y ejercicio de las habilidades psicosociales o habilidades para la vida. Los destinatarios son docentes, padres y alumnos tanto de primaria como de secundaria. Las escuelas seleccionadas para el presente período lectivo son cinco distribuidas entre los niveles primario y secundario. Este Programa permite generar estrategias de solución a los problemas que presenta nuestra sociedad, alrededor de algunos ejes temáticos como: Prevención de Adicciones, Prevención de Violencia, Promoción del Deporte y Educación Sexual. En la primera etapa está dirigido a 5.000 alumnos, 400 docentes , con Proyección a 2000 familias aproximadamente.
	Programa Escuelas Abiertas
	Proyecto: "Descubriendo Los Tesoros De Mi Salta" Acción conjunta del Ministerio de Educación con el Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de Salta. Objetivos: - Promover la integración turismo/escuela/comunidad/ambiente. - Afirmar la identidad y los valores de nuestra sociedad democrática a través de la alianza escuela-turismo. - Favorecer la iniciativa del docente en el ámbito de la investigación. - Contribuir al afianzamiento de prácticas pedagógicas significativas que reflejen la realidad del niño y le acerquen experiencias educativas motivadoras. - Comunicar la importancia del cuidado y preservación del patrimonio natural y cultural de Salta. - Generar actividades en donde el niño pueda expresar su realidad desde la mirada integradora de la actividad turística en el marco de la institución escolar. Destinatarios: Alumnos y docentes de cuatro grado de EGB 2 (primaria) dependientes de las Direcciones de Educación Primaria, Privada y Regímenes Especiales. Este proyecto consiste en el desarrollo de un Concurso que promueva en los niños salteños, la valoración, conservación y necesidad del rescate del Patrimonio Cultural y natural de la Provincia.
18. SAN JUAN	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
19. SAN LUIS	S/D
20. SANTA CRUZ	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
21. SANTA FE	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
22. SGO. DEL ESTERO	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
23. T. DEL FUEGO	La oficina de planeamiento no tiene programas provinciales a cargo.
24. TUCUMÁN	Programa de Investigación y Desarrollo de la Alfabetización (PIDA) Subproyecto 1: "Programa provincial de alfabetización inicial". Subproyecto 2: " Alfabetización Avanzada". Subproyecto 3: "Proyecto Situado".
	Programa Provincial de Convivencia Escolar "El Desafío: Una Educación Inclusiva" Subproyecto 1: La Convivencia Escolar: una construcción colectiva. Subproyecto 2: " Una escuela que permita el aprendizaje y la práctica de valores Democráticos".

Tabla 12 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Tareas y funciones de Estadística - 2009

Provincia	Existe dentro de Planeam.	Relevamientos Nacionales		Relevamientos Provinciales		Análisis cualit./interp.
		Censales de Educación	Infr. y Equip.	Censales de Educación	Infr. y Equip.	
1. BUENOS AIRES	SI	SI	SI	SI	NO	SI
2. CATAMARCA	SI	SI	SI	NO	NO	NO
3. CHACO	SI	SI	SI	NO	NO	NO
4. CHUBUT	SI	SI	SI	NO	NO	NO
5. C.A.B.A.	SI	SI	SI	SI	NO	SI
6. CÓRDOBA	SI	SI	SI	SI	SI	SI
7. CORRIENTES	SI	SI	SI	NO	NO	NO
8. ENTRE RÍOS	SI	SI	SI	SI	SI	NO
9. FORMOSA	SI	SI	SI	SI	NO	NO
10. JUJUY	SI	SI	SI	SI	NO	NO
11. LA PAMPA	SI	SI	SI	SI	NO	EN PROC.
12. LA RIOJA	SI	SI	SI	NO	NO	NO
13. MENDOZA	SI	SI	SI	FUERA	NO	PUNTUAL
14. MISIONES	SI	SI	SI	NO	NO	NO
15. NEUQUÉN	SI	SI	FUERA	SI	FUERA	NO
16. RÍO NEGRO	SI	SI	SI	SI	NO	NO
17. SALTA	SI	SI	SI	NO	NO	NO
18. SAN JUAN	SI	SI	SI	NO	NO	NO
19. SAN LUIS	SI	SI	S/D	S/D	S/D	S/D
20. SANTA CRUZ	SI	SI	SI	SI	NO	NO
21. SANTA FE	SI	SI	SI	SI	NO	NO
22. SGO. DEL ESTERO	NO	FUERA	FUERA	NO	NO	NO
23. T. DEL FUEGO	SI	SI	SI	NO	NO	EN PROC.
24. TUCUMÁN	SI	SI	SI	SI	NO	NO

Aclaraciones:

SI / NO : refiere a si la tarea se realiza al interior de la oficina de planeamiento.

PUNTUALES: la tarea en cuestión se realiza o realizó para casos puntuales debido a algún interés o pedido especial, pero no se realiza de forma sistemática y/o sostenida en el tiempo.

FUERA: tareas que se realizan fuera de la oficina de planeamiento, pero dentro de la conducción Central de la Educación Provincial.

EN PROC.: tareas que se encuentran en proceso de organización.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Agüerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.

Tabla 13 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Tareas y funciones de Evaluación - 2009

Provincia	Existe dentro del Planeam.	Operativos Nacionales			Operativos Provinciales				Análisis cualit./interp.
		Alumnos			Alumnos	Eval. Instit. (escuelas)	Eval. de Docentes	Eval. de Polít., Prog. y/o Proy.*	
		ONE	PISA	SERCE					
1. BUENOS AIRES	SI	SI	SI	SI	EN PROC.	SI	NO	SI	SI
2. CATAMARCA	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
3. CHACO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
4. CHUBUT	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
5. C.A.B.A.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6. CORDOBA	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI
7. CORRIENTES	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
8. ENTRE RIOS	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
9. FORMOSA	SI	SI	SI	SI	SI	EN PROC.	NO	NO	NO
10. JUJUY	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
11. LA PAMPA	SI	SI	SI	SI	EN PROC.	EN PROC.	NO	EN PROC.	EN PROC.
12. LA RIOJA	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
13. MENDOZA	SI	SI	SI	SI	SI	FUERA	NO	NO	SI
14. MISIONES	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
15. NEUQUEN	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
16. RIO NEGRO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	NO	NO	NO	NO	NO
17. SALTA	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO
18. SAN JUAN	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
19. SAN LUIS	NO	NO	NO	NO	FUERA	NO	NO	NO	NO
20. SANTA CRUZ	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
21. SANTA FE	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
22. SGO. DEL ESTERO	NO	FUERA	FUERA	FUERA	NO	NO	NO	NO	NO
23. T. DEL FUEGO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
24. TUCUMÁN	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	EN PROC.	SI

Aclaraciones:

SI / NO : refiere a si la tarea se realiza al interior de la oficina de planeamiento.

FUERA: tareas que se realizan fuera de la oficina de planeamiento, pero dentro de la Conducción Central de la Educación Provincial.

EN PROC.: tareas que se encuentran en proceso de organización.

ONE: Operativo Nacional de Evaluación

PISA: Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos

SERCE: Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo

* No se incluye en este aspecto las tareas de evaluación implicadas en los proyectos de capacitación docente.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPIIE. Buenos Aires.

Tabla 14 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Características de los trabajos de Investigación - 2009

Provincia	Existencia de un área en Planeamiento	Existencia de la función en Planeamiento	Articulación con Univers. o Centros de Invest. Externos	Investig. para el planeamiento (y la toma de decisiones)*	Tipo de diseño	Composición de equipos (Disciplinares / Multidisciplinares)
1. BUENOS AIRES	SI	SI	SI	SI	DESCRIPTIVO	
2. CATAMARCA	SI	EN PROC.	SI		DESCRIPTIVO	MULTIDISCIP.
3. CHACO	NO	NO				
4. CHUBUT	NO	NO	SI		DESCRIPTIVO	
5. C.A.B.A.	SI	SI		SI	DESCRIPTIVO / EXPLICATIVO- INTERPRETATIVO	MULTIDISCIP.
6. CÓRDOBA	SI	SI		SI	EXPLORATORIO / DESCRIPTIVO	MULTIDISCIP.
7. CORRIENTES	SI	EN PROC.			DESCRIPTIVO	
8. ENTRE RÍOS	SI	EN PROC.				
9. FORMOSA	NO	NO				
10. JUJUY	EN PROC.	EN PROC.				
11. LA PAMPA	EN PROC.	EN PROC.				
12. LA RIOJA	NO	PUNTUALES				
13. MENDOZA	EN PROC.	EN PROC.				
14. MISIONES	NO	NO				
15. NEUQUÉN	FORMALMENTE	NO				
16. RÍO NEGRO	NO	PUNTUALES				
17. SALTA	NO	PUNTUALES				
18. SAN JUAN	NO	NO				
19. SAN LUIS	NO	NO				
20. SANTA CRUZ	EN PROC.	EN PROC.				
21. SANTA FE	NO	NO				
22. SGO. DEL ESTERO	FORMALMENTE	EN PROC.				
23. T. DEL FUEGO	NO	NO				
24. TUCUMÁN	NO	EN PROC.		SI	DESCRIPTIVO / EXPLICATIVO- INTERPRETATIVO	

* De corta duración, con problema específico según el contexto de aplicación, con presentación de resultados simplificada para el decisor.

Aclaraciones:

SI / NO : refiere a si la tarea se realiza al interior de la oficina de planeamiento.

PUNTUALES: la tarea en cuestión se realiza o realizó para casos puntuales debido a algún interés o pedido especial, pero no se realiza de forma sistemática y/o sostenida en el tiempo.

FUERA: tareas que se realizan fuera de la oficina de planeamiento, pero dentro de la Conducción Central de la Educación Provincial.

EN PROC.: tareas que se encuentran en proceso de organización.

FORMALMENTE: Existencia del área a nivel formal, pero sin funcionamiento en la actualidad.

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerrondo, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPiE. Buenos Aires.

Tabla 15 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Características de los trabajos de investigación (continuación) - 2009

Provincia	Metodologías utilizadas			Temáticas					Publicación - Difusión de los resultados		
	Cuantitativa	Cualitativa	Cuali-cuantit.	Curriculum, didáctica y prácticas	Docentes, condiciones laborales, profesional.	Evaluación de la calidad de la educ.	Problem. educativas regionales	Otras	Catálogos y/o bases de datos accesibles	Foros abiertos, encuentros	Otros
1. BUENOS AIRES	SI	SI		SI		SI	SI		SI		
2. CATAMARCA	SI					SI	SI				SI
3. CHACO											
4. CHUBUT	SI	SI		SI	SI			SI			
5. C.A.B.A.			SI	SI		SI					
6. CORDOBA			SI	SI		SI		SI		SI	
7. CORRIENTES						SI					
8. ENTRE RIOS						SI					
9. FORMOSA											
10. JUJUY											
11. LA PAMPA											
12. LA RIOJA						SI					
13. MENDOZA					SI	SI					
14. MISIONES											
15. NEUQUEN											
16. RIO NEGRO				SI							
17. SALTA		SI			SI						
18. SAN JUAN											
19. SAN LUIS											
20. SANTA CRUZ											
21. SANTA FE											
22. SGO. DEL ESTERO											
23. T. DEL FUEGO											
24. TUCUMAN			SI			SI					

Fuente: Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2009): *Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo*. Coord.: Aguerrondo, I., Ministerio de Educación, Proyecto FOPIE. Buenos Aires.

Tabla 16 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Distribución de tareas relativas a infraestructura en la Conducción Central de la Educación en las Provincias - 2009

Provincia	En la conducción central de la educación				Tareas realizadas						
	En la Conducción Central de Educación Provincial		En las oficinas de planeamiento		Refacción y mantenimiento		Nuevas obras				
	Existe	Denominación	Existe	Denominación	Recepción de demandas	Ejecución de la obra	Recepción de demandas	Análisis de necesidades	Diseño del proyecto	Ejecución del proyecto	Control de ejecución y evaluación de proyectos
1. BUENOS AIRES	SI	DEMO: Dirección de Equipamiento y Mantenimiento de Obras - DPO: Dirección de Planificación y de Obras (ambas en la Dirección Prov. de Infraestructura Escolar)	NO	-	DEMO	DEMO	DPO	DPO	DPO	DPO	DPO
2. CATAMARCA	SI	DIE: Dir. de Infraestructura Escolar USI: Unidad Sectorial de Inversiones	SI	DPEE: Dpto. de Programación Educativa	No hay unidad definida	Min. de Obras Públicas (Dir. de Mantenimiento y Suministro)	DPEE	DPEE	DPEE / DIE	DIE o Min. de Obras y Servicios Públicos (para obras de fondos provinciales)	USI o Min. de Obras y Servicios Públicos
3. CHACO	SI	SIE: Subsecretaría de Infraestructura Escolar	SI	DCEE: Dpto. de Construcciones Escolares y Equipamiento	DCEE	SIE	DCEE	DCEE	SIE	SIE	SIE
4. CHUBUT	SI	Dir. de Planificación de Infraestructura Educativa (en la Subsecretaría de Dir. de Recursos, Apoyo y Servicios Auxiliares)	NO	-	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
5. C.A.B.A.	SI	DGIE: Dirección Gral. de Infraestructura y Equipamiento (en la Subsecretaría de Gestión Económica, Administrativa y Financiera de Recursos)	NO (1)	DGPLED: Dir. Gral. de Planeamiento Educativo	DGIE	DGIE	DGIE	DGPLED	DGIE	DGIE	DGIE
6. CÓRDOBA	SI	DI: Dirección de Infraestructura (en la Secretaría de Gestión Administrativa / Dir. Gral. de Administración)	NO	-	DI o Direcciones de Nivel	Min. de Obras y Servicios Públicos / Organismo correspondiente (uz, agua, etc)	DI o Direcciones de Nivel	DI (sub-unidad pedagógica)	DI	DI o Min. de Obras y Servicios Públicos (para obras de fondos provinciales)	DI
7. CORRIENTES	SI	DI: Dirección de Infraestructura	NO	-	Direcciones de Nivel	DI	Direcciones de Nivel	Direcciones de Nivel	DI	DI o Min. de Obras y Servicios Públicos (para obras de fondos provinciales)	DI
8. ENTRE RÍOS	S/D	-	SI	CIE: Coordinación de Infraestructura y Equipamiento	CIE o Dir. Gral. de Arquitectura (Ministerio de Gobierno, Justicia, Educación, Obras y Servicios Públicos)	Dir. Gral. de Arquitectura (Ministerio de Gobierno, Justicia, Educación, Obras y Servicios Públicos)	CIE	CIE	DGA (para obras con fondos provinciales) / Unidad Ejecutora Provincial (para obras con fondos nacionales)	DGA (para obras con fondos provinciales) / Unidad Ejecutora Provincial (para obras con fondos nacionales)	DGA (para obras con fondos provinciales) / Unidad Ejecutora Provincial (para obras con fondos nacionales)
9. FORMOSA	SI	IE: Infraestructura Escolar	SI	UPE: Unidad de Programación Educativa	IE	Min. de Planificación, Inversión, Obras y Servicios Públicos	UPE	UPE	UPE	Min. de Planificación, Inversión, Obras y Servicios Públicos	Min. de Planificación, Inversión, Obras y Servicios Públicos
10. JUJUY	S/D	-	SI	ARF: Área de Recursos Físicos	ARF	ARF	ARF (1)	ARF (2)	ARF (2)	ARF	ARF
11. LA PAMPA	SI	DA: Dpto. de Arquitectura (en la Dirección General de Administración)	NO	-	En proceso de reorganización	DA o Min. Obras Públicas	En proceso de reorganización	En proceso de reorganización	Min. de Obras y Servicios Públicos	Min. de Obras y Servicios Públicos	Min. de Obras y Servicios Públicos
12. LA RIOJA	SI	DGMR: Dir. Gral. de Mantenimiento y Refacciones - DGRPS: Dir. Gral. de Relevamiento, Proyecto y Supervisión	NO	-	DGMR	DGMR	DGRPS	DGRPS	DGRPS	DGRPS	DGRPS
13. MENDOZA	SI	SIE: Subsecretaría de Infraestructura Escolar	SI	DPE: Dpto. de Programación Educativa	DPE	SIE	DPE	DPE	DPE / SIE	SIE	DPE / SIE
14. MISIONES	SI	USCEPP: Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos Especiales	SI	DIFE: Dirección de Infraestructura Física Educativa	DIFE	Dir. de Arquitectura (Min. Obras Públicas) o DIFE (sólo para emergencias)	DIFE	DIFE	USCEPP (para fondos nacionales) / Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional (para fondos provinciales)	USCEPP (para fondos nacionales) / Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional (para fondos provinciales)	USCEPP (para fondos nacionales) / Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional (para fondos provinciales)
15. NEUQUÉN	SI	DGPF: Dir. Gral. de Planeamiento Físico (en el CPE) - SPE: Subsecretaría de Planificación Educativa (en el Ministerio)	NO	-	DGPF	SPE	DGPF	DGPF	SPE	SPE	SPE
16. RÍO NEGRO	SI	Dirección General de Infraestructura Escolar	SI	Dirección de Diagnóstico y Programación Educativa	DGIE	DGIE	DGIE	DGIE / DOPE	DGIE	DGIE	DGIE
17. SALTA	SI	AI: Área de Infraestructura (en la Secretaría de Gestión Administrativa)	SI	DI: Dpto. de Infraestructura	DI	AI	DI	DI	DI	Min. de Obras Públicas / Programas Nacionales específicos, etc.	Min. de Obras Públicas / Programas Nacionales específicos, etc.
18. SAN JUAN	SI	Coordinación General de La Unidad Ejecutora de Programas de Inversión Educativa	NO	-	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
19. SAN LUIS	S/D	-	SI	Subprograma de Infraestructura	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
20. SANTA CRUZ	S/D	-	SI	DI: Dirección de Infraestructura / DME: Dirección de Mantenimiento Edificio	DI	DME	DI	DI	DI	Instituto de Desarrollo y Vivienda Provincial	Instituto de Desarrollo y Vivienda Provincial
21. SANTA FE	SI	DPIEE: Dirección Prov. de Infraestructura y Equipamiento Escolar	NO	-	Drs. Regionales, Drs. de Nivel o DPIEE	DPIEE	Drs. Regionales, Drs. de Nivel o DPIEE	DPIEE (en articulación con Drs. de Nivel y Regionales)	DPIEE (o Min. de Obras Públicas para proyectos grandes/emblemáticos)	DPIEE (o Min. de Obras Públicas para proyectos grandes/emblemáticos)	DPIEE (o Min. de Obras Públicas para proyectos grandes/emblemáticos)
22. SGO. DEL ESTERO	SI	AIE: Área de Infraestructura Escolar (en el Consejo General de Educación)	NO (1)	DGPE: Dirección Gral. de Planeamiento Educativo	DGPE	AIE	DGPE	DGPE	Dirección de Arquitectura Escolar de la SIE (Subsecretaría de Infraestructura Escolar del Ministerio de Obras y Servicios Públicos)	Subsecretaría de Infraestructura Escolar del Ministerio de Obras y Servicios Públicos	Subsecretaría de Infraestructura Escolar del Ministerio de Obras y Servicios Públicos
23. T. DEL FUEGO	SI	DPI: Dirección Provincial de Infraestructura - UCP: Unidad Coordinadora Provincial	NO	-	DPI	Min. de Obras Públicas	DPI / UCP	UCP	UCP	UCP	UCP
24. TUCUMÁN	SI	Coordinación de Obras / Subsecretaría de Gestión Administrativa- Dpto. de Infraestructura	NO	-	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D

(1) Realizan funciones, pero no tienen un área específica

(2) Realizan las funciones indicadas sólo de manera temporal, está en proyecto la organización de un área específica para que la ARF pase a tener funciones de ejecución únicamente

Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento efectuado para este trabajo. IPE-UNESCO Buenos Aires (2009). Análisis de los órganos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo. Coord.: Aguirre, I. Ministerio de Educación. Proyecto FOPSE. Buenos Aires.

Tabla 17 - Situación de las oficinas de planeamiento en las Provincias
Resumen de Estructura y Funciones de las oficinas de planeamiento provinciales - 2009

Provincias	Estructura				De apoyo estratégico		Funciones										De apoyo operativo		De asistencia a la gestión pública					De aspectos sustantivos		
	Est. Org. (1)	Nivel	Personal		Asesoramiento	Planes y proy.	De apoyo técnico-profesional						Elaboración de información				Logística	Adm. con DTA y otras áreas	Ejecución de prioridades			Desarrollo curricular	Capacitación	Nuevas tecnologías		
			Cantidad	Planta perm. y transf.			Adscr./ Com. de serv.	Control	Estadísticas		Evaluación		Infraestructura	Centros de Doc.	Investigación	Análisis cualitat.			Costos	Ejercio U. de Coord. de Prog.	Programas nacionales				Prog. prov.	
									Nac.	Prov.	Nac.	Prov.									Princip. (2)					Otros
Tabla fuente	1	2	4	4	4	7 (Tend.)	7 (Part. en P. Glob.)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9	9	10	7	7				
1. BUENOS AIRES	3	IGUAL	136	55%	0%	44%	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO			
2. CATAMARCA	5	MEJOR	26	92%	8%	0%	SI	SI	NO	SI	SI	EN PROC.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO			
3. CHACO	4	MEJOR	46	70%	0%	30%	SI	SI	NO	SI	EN PROC.	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO			
4. CHUBUT	2	MEJOR	57	44%	46%	11%	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	EXT.	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI			
5. C.A.B.A.	4	MEJOR	291	S/D	S/D	S/D	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI			
6. CÓRDOBA	2	MEJOR	390	42%	59%	0%	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI			
7. CORRIENTES	5	MEJOR	44	66%	27%	7%	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	EN PROC.	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO			
8. ENTRE RÍOS	5	IGUAL	93	34%	44%	22%	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	EN PROC.	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO			
9. FORMOSA	5	IGUAL	61	S/D	S/D	S/D	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO			
10. JUJUY	1	MEJOR	315	22%	30%	48%	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	EN PROC.	EN PROC.	EN PROC.	EN PROC.	SI	SI	SI	SI	NO	NO			
11. LA PAMPA	2	MEJOR	115	S/D	S/D	S/D	NO	SI	SI	SI	EN PROC.	NO	SI	EN PROC.	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			
12. LA RIOJA	4	IGUAL	S/D	S/D	S/D	S/D	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	PUNT.	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI			
13. MENDOZA	5	MEJOR	139	29%	19%	52%	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	EXT.	SI	EN PROC.	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO			
14. MISIONES	4	MEJOR	70	S/D	S/D	S/D	NO	SI	PUNT.	SI	NO	SI	S/D	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO			
15. NEUQUÉN	4	MEJOR	37	S/D	S/D	S/D	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO			
16. RÍO NEGRO	2	MEJOR	106	59%	13%	23%	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	PUNT.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI			
17. SALTA	2	MEJOR	79	56%	0%	44%	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	EN PROC.	PUNT.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI			
18. SAN JUAN	5	IGUAL	18	S/D	S/D	S/D	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO			
19. SAN LUIS	4	IGUAL	S/D	S/D	S/D	S/D	NO	SI	S/D	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO			
20. SANTA CRUZ	3	IGUAL	32	63%	3%	34%	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO			
21. SANTA FE	4	IGUAL	21	81%	0%	19%	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO			
22. SGO. DEL ESTERO	4	IGUAL	20	50%	50%	0%	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	EN PROC.	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO			
23. T. DEL FUEGO	3	MEJOR	21	71%	24%	5%	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI			
24. TUCUMÁN	5	IGUAL	52	S/D	S/D	S/D	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	EN PROC.	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI			

(1) PROMISE - PROMEDIO - PROMER - PUE - CENIE - PREGASE
(2) -Secretaría de Estado - 2-Subsecretaría de Estado - 3-Dirección Provincial - 4-Dirección General - 5-Dirección

Adaptación:

SI NO: refiere a la brevedad de la oficina de planeamiento.

PUNT.: la tarea en cuestión se realiza o realiza para tareas puntuales, debiendo a algún agente o pedido especial, pero no se realiza de forma sistemática y/o sostenida en el tiempo.

FUEBA: tarea que se realiza fuera de la oficina de planeamiento, pero dentro de la Coordinación General de la Educación Provincial.

EXTENAS: tareas que se realizan o encomiendan a instituciones externas a la Coordinación Central de la Educación Provincial.

EN PROC.: tareas que se encuentran en proceso de organización.

Elaboración propia con base en información primaria y secundaria obtenida en el relevamiento realizado para este trabajo. IPB: UNESCO Buenos Aires (2000). Análisis de los sistemas de gobierno y administración de la educación en Argentina. Ciudad: Argentina, I. Ministerio de Educación, Proyecto FOPHE. Buenos Aires.

Anexo III

Aspectos metodológicos

Anexo III Aspectos metodológicos

El presente estudio ha seguido una metodología de carácter cuali-cuantitativo. El trabajo ha constado de dos partes. En una primera instancia se ha trabajado sobre la totalidad de los casos a fin de poder describir y comparar las instancias de conducción central de la educación de las distintas provincias, la composición de las áreas de planeamiento, su misión y sus funciones. Esta etapa se desarrolló entre los meses de febrero y junio de 2009.

En una segunda instancia se seleccionaron cinco casos en los cuales realizó una detallada indagación a partir de una recolección de datos orientada a la reconstrucción analítica los procesos y relaciones existentes al interior de áreas de planeamiento que se han considerado significativas para el estudio¹. Esta fase tuvo lugar entre los meses de junio y julio de 2009.

Primera etapa: Análisis comparativo

La información se ha recolectado a través de: 1. páginas Web institucionales, 2. entrevistas semi-estructuradas a diversos miembros de las oficinas de planeamiento de la CABA y las provincias, 3. entrevistas no estructuradas a representantes del Ministerio de Educación de la Nación, 4. documentación brindada por los representantes de las instancias de conducción de la educación en las provincias y la Nación.

Relevamiento de información a través de las páginas Web. Se recogió información de las páginas Web de la CABA y la totalidad de las provincias, referida a:

- Estructuras organizativas formales (organigramas) de las instancias de conducción central educativa y las áreas de planeamiento.
- Listados de autoridades.
- Datos de contacto.
- Misiones y funciones.
- Marco normativo.
- Características de los programas que se desarrollan en las distintas provincias y al interior de cada área de planeamiento.

En la bibliografía se especifican las páginas Web relevadas que se han utilizado como fuente de información.

Entrevistas telefónicas semi-estructuradas. Para contrastar la información obtenida a través de las páginas Web y obtener los datos específicos requeridos para el estudio se efectuaron entrevistas semi-estructuradas.

Para las entrevistas se utilizó un instrumento de recolección de datos que fue adaptado a los diferentes entrevistados. La guía de preguntas temáticas elaborada se aplicó en su totalidad para las entrevistas realizadas a los máximos responsables de las áreas

¹ La investigación cualitativa centrada en el estudio de casos requiere una explicitación conceptual de sus posibilidades y limitaciones. En particular, es necesario considerar la incommensurabilidad de los conceptos y la imposibilidad de generar proposiciones de carácter general. En tal sentido, no se puede pretender representatividad respecto del universo de oficinas de planeamiento. Sin embargo, el carácter único y específico de cada caso no implica la imposibilidad de aprender a partir de su singularidad ni excluye el análisis de la complejidad inherente a toda relación social. La comprensión de lo particular puede constituir una vía para generar interpretaciones de más amplio alcance.

de planeamiento y se tomaron sólo algunas preguntas específicas de la guía para el responsable de cada unidad que compone el área (Estadística, Evaluación, Infraestructura, etc.). Se incluye el instrumento al final del presente Anexo.

Se realizaron en total 80 entrevistas a funcionarios provinciales de distintos cargos (tabla 1). Se contactó en principio con el referente del área planeamiento (AP) en la provincia para obtener información general de la instancia central de conducción educativa (ICCE) y del área de planeamiento. Luego se entrevistó a responsables de las distintas unidades internas para profundizar en la información obtenida. La cantidad de entrevistados en cada caso varió en relación con las características específicas del área en la provincia, las posibilidades ofrecidas por las autoridades para entrevistar otros referentes y las necesidades de información existente tras las entrevistas iniciales (tabla 2).

Tabla 1 - Cantidad de Entrevistados por Cargo	
Secretario/a	1
Subsecretario/a	5
Asesor Político	4
Director/a Provincial	7
Director/a General	8
Director/a	20
Coordinador/a de Área	9
Jefe/a de Departamento	23
Técnico/Integrante	3
TOTAL	80

Tabla 2 - Cantidad de Entrevistados por Provincia	
BUENOS AIRES	4
C.A.B.A.	3
CATAMARCA	4
CHACO	4
CHUBUT	2
CÓRDOBA	7
CORRIENTES	3
ENTRE RÍOS	4
FORMOSA	1
JUJUY	6
LA PAMPA	1
LA RIOJA	4
MENDOZA	5
MISIONES	4
NEUQUÉN	2
RÍO NEGRO	2
SALTA	4
SAN JUAN	2
SAN LUIS	1
SANTA CRUZ	1
SANTA FE	5
SANTIAGO DEL ESTERO	5
TIERRA DEL FUEGO	3
TUCUMÁN	3
TOTAL	80

Entrevistas a los funcionarios nacionales. Se han efectuado entrevistas no estructuradas en relación con los programas educativos del área de planeamiento a fin a ampliar la información recogida en esta etapa, simultáneamente a la realización de las entrevistas a funcionarios provinciales.

Listado de entrevistados				
Nº	Provincia	Nombre	Cargo	Jerarquía
1	BUENOS AIRES	Graciana Perez Lus	Asesora Subsecretario de Educación	Asesor Politico
2	BUENOS AIRES	Mariana Melgarejo	Dirección de Prospectiva e Investigación Educativa	Director/a
3	BUENOS AIRES	Nancy Montes	Dirección de Información y Estadística	Director/a
4	BUENOS AIRES	Graciela De Vita	Directora Provincial de Planeamiento	Director/a Provincial
5	C.A.B.A.	Augusto Trombetta	Dir. de Investigación y Estadística	Director/a
6	C.A.B.A.	Tamara Vinacur	Dir. de Evaluación Educativa	Director/a
7	C.A.B.A.	Laura Manolakis	Dir. Gral de Planeamiento	Director/a General
8	CATAMARCA	Carlos Palacio	Departamento de Estadística y Gestión de la Información	Jefe/a de Departamento
9	CATAMARCA	Mabel Villacorta	Departamento de Investigación	Jefe/a de Departamento
10	CATAMARCA	Clelia Carrizo	Dpto. de Programación Edilicia Educativa	Jefe/a de Departamento
11	CATAMARCA	Delicia Valdez	Técnica en Educación	Tecnico/Integrante
12	CHACO	María Ester Schroeder	Dir. Gral. de Planeamiento y Evaluación Educativa	Director/a General
13	CHACO	Griselda Arevalos	Dto. de Estadística Educativa	Jefe/a de Departamento
14	CHACO	María Cristina Leivas	Dto. de Control de Gestión y Evaluación Educativa	Jefe/a de Departamento
15	CHACO	Nilda Alvaredo	Dto. de Construcciones Escolares y Equipamiento	Jefe/a de Departamento
16	CHUBUT	Virginia Sepulveda	Dir. de Evaluación, Gestión de la Información e Investigación Educativa	Director/a
17	CHUBUT	Fernando Menchi	Subsecretario de Política, Gestión y Evaluación Educativa	Subsecretario/a
18	CÓRDOBA	Enzo Regalli	Dir. De Planeamiento	Director/a
19	CÓRDOBA	Carlos Pedetta	Dir. de Infraestructura	Director/a
20	CÓRDOBA	Cecilia Larrovere	Investigación	Jefe/a de Departamento
21	CÓRDOBA	Daniel Pilcic	Evaluación del Aprendizaje	Jefe/a de Departamento
22	CÓRDOBA	Susana Tucci	Evaluación Institucional	Jefe/a de Departamento
23	CÓRDOBA	Marta Fama	Información Educativa	Jefe/a de Departamento
24	CÓRDOBA	Ruben Rimondino	Gestión Curricular	Jefe/a de Departamento
25	CORRIENTES	Ma. del Carmen Almirón	Dir. de Planeamiento	Director/a
26	CORRIENTES	Juan Quiróz	Dir. de Planes, Programas y Proyectos Especiales	Director/a
27	CORRIENTES	Horacio Aguirre	Dir. de Infraestructura	Director/a

Listado de entrevistados (cont.)				
Nº	Provincia	Nombre	Cargo	Jerarquía
28	ENTRE RÍOS	Mercedes Kaul	Coord. de Evaluación e Investigación Educativa	Coordinador/a de Área
29	ENTRE RÍOS	Marisa Mazza	Dir. Gral. de Planeamiento	Director/a General
30	ENTRE RÍOS	Ana Abreu	Infraestructura y Equipamiento Escolar	Jefe/a de Departamento
31	ENTRE RÍOS	Alfredo Willimburg	Estadística y Censo	Jefe/a de Departamento
32	FORMOSA	Myrian Chamorro	Dir. de Planeamiento Educativo	Director/a
33	JUJUY	Mariana Montaner	Coordinadora Evaluación de la Calidad	Coordinador/a de Área
34	JUJUY	Sergio Janco	Coordinador de Programas	Coordinador/a de Área
35	JUJUY	Roberto Campos	Responsable Área de Recursos Físicos	Coordinador/a de Área
36	JUJUY	Patricia Araya	Responsable Área de Logística	Coordinador/a de Área
37	JUJUY	Rafael Apesoa	Responsable Área de Información Educativa	Jefe/a de Departamento
38	JUJUY	Juan Antonio Armella	Sec. De Planeamiento	Secretario/a
39	LA PAMPA	Jacqueline Evangelista	Dir. Gral de Planeamiento Evaluación y Control de Gestión	Director/a General
40	LA RIOJA	Sylvia Sonia Torres	Directora Gral de Planeamiento e Innovación Educativa	Director/a General
41	LA RIOJA	Adriana Bordon	Coord. Unidad de Evaluación	Jefe/a de Departamento
42	LA RIOJA	Nicolás de la Vega	Resp. Unidad Estadística	Jefe/a de Departamento
43	LA RIOJA	Ma. Dolores Urizar	Unidad de Planes y Proyectos	Jefe/a de Departamento
44	MENDOZA	Sandra Intelisano	Responsable de Evaluación e Investigación	Coordinador/a de Área
45	MENDOZA	Maria del Carmen de Pedro	Dir. de Planeamiento y Evaluación Educativa	Director/a
46	MENDOZA	Lauro González	Responsable Programación Educativa	Jefe/a de Departamento
47	MENDOZA	Ricardo Rojo	Responsable de Estadística	Jefe/a de Departamento
48	MENDOZA	Livia Sandez	Subsecretaría de Planeamiento	Subsecretario/a
49	MISIONES	Brígida Baez	Dir. de Programación y Organización Educativa	Director/a
50	MISIONES	Marta Alaimo	Dir. de Infraestructura Física Educativa	Director/a
51	MISIONES	Graciela Rovira	Dir. Gral. de Programación y Evaluación Educativa	Director/a General
52	MISIONES	Anibal Lopez	Jefe Dto. de Capacitación (Coord. Operativos de Evaluación)	Jefe/a de Departamento
53	NEUQUÉN	Julio Cesar Moreno	Dir. Gral. de Planificación Educativa	Director/a General

Listado de entrevistados (cont.)				
Nº	Provincia	Nombre	Cargo	Jerarquía
54	NEUQUÉN	Maria Patricia Videla Paez	Integrante Equipo Asesor Ministerio	Tecnico/Integrante
55	RÍO NEGRO	Ivana Salgado	Coord. de Evaluación	Coordinador/a de Área
56	RÍO NEGRO	Doris Borovia	Subsecretaria de Planeamiento y Coordinación de Programas	Subsecretario/a
57	SALTA	Elisa Espeche	Dir. de Información Educativa	Director/a
58	SALTA	Rosana Hernandez	Subsecretaria de Planeamiento (Ex-Dir. de Planificación Educativa)	Director/a
59	SALTA	Cristina Aguilera	Dir. de Desarrollo Educativo	Director/a
60	SALTA	Marta Jara	Ex Subsecretaria de Planeamiento	Subsecretario/a
61	SAN JUAN	Graciela Sánchez	Directora de Planeamiento	Director/a
62	SAN JUAN	Celia Yanina Pacheco Carricondo	Formulación y monitoreo de los Convenios Bilaterales	Tecnico/Integrante
63	SAN LUIS	Liliana Macello	Asesora Ministra	Asesor Político
64	SANTA CRUZ	Estela Rodriguez	Dir. Prov. De Planificacion Estrategica	Director/a Provincial
65	SANTA FE	Anibal Bar	Asesor Ministra	Asesor Político
66	SANTA FE	Patricia Cosolito	Asesora Ministra	Asesor Político
67	SANTA FE	Osvaldo Garcia	Dir. Gral. de Información y Evaluacion Educativa	Director/a General
68	SANTA FE	Guillermo Rios	Dir. Prov. de Programas Especiales	Director/a Provincial
69	SANTA FE	Alejandro de Stefano	Dir. Prov. de Infraestructura y Equipamiento Escolar	Director/a Provincial
70	SGO. DEL ESTERO	Fernando Sosa	Coordinación de Programas Nacionales y Provinciales	Coordinador/a de Área
71	SGO. DEL ESTERO	Daniel Perez Sidi	Co-Coordinador Evaluacion Educativa	Coordinador/a de Área
72	SGO. DEL ESTERO	Josefina Alcaide	Directora de Planeamiento	Director/a
73	SGO. DEL ESTERO	Pablo Daniel Bobadilla	Responsable Estadística Educativa	Jefe/a de Departamento
74	SGO. DEL ESTERO	Mariela Nassif	Subsecretaria de Educación	Subsecretario/a
75	T. DEL FUEGO	Juan Roldán Navas	Director Provincial de Planeamiento Educativo	Director/a Provincial
76	T. DEL FUEGO	Mario Martinez	Dir. Prov. de Infraestructura	Director/a Provincial
77	T. DEL FUEGO	Graciela Castro	Directora Provincial de Planificación y Gestion Educativa	Director/a Provincial
78	TUCUMÁN	Graciela Beatriz Aldonate	Dir. de Asistencia Técnica Pedagógica	Director/a
79	TUCUMÁN	Luciana Pérez Zamora	Jefa Departamento de Planeamiento y Estadística	Jefe/a de Departamento
80	TUCUMÁN	Rosa María Humbert	Jefa Departamento de Calidad Educativa	Jefe/a de Departamento

Relevamiento de documentación e informes ampliatorios. A posteriori de las entrevistas iniciales, se solicitó información ampliatoria relativa a normativas vigentes, planes y programas provinciales de educación, estructuras organizativas y sus antecedentes, misiones y funciones de las distintas áreas, listados de personal, informes de estudios específicos realizados y de investigaciones. Esta información fue remitida vía e-mail, fax o correo postal.

Asimismo se contactó a 12 informantes, asesores o integrantes de los equipos técnicos de las AP, que si bien no fueron entrevistados proporcionaron datos complementarios.

Listado de Informantes que proporcionaron información complementaria				
Nº	Provincia	Nombre	Cargo	Jerarquía
1	C.A.B.A.	Gisella Dittrich	Asesora DGPLED	Tecnico/Integrante
2	ENTRE RÍOS	Fernando Acuña	Coordinador de Área Informática y PREGASE	Coordinador/a de Área
3	ENTRE RÍOS	Sofía Elena Schöemberger	Integrante Dir. Gral. de Planeamiento	Tecnico/Integrante
4	LA PAMPA	Roberto Fernández	CICE	Coordinador/a de Área
5	LA PAMPA	Hernan Ochoa	Asesor Dir. Gral. De Planeamiento	Tecnico/Integrante
6	LA RIOJA	María Alicia Gonzalez	Eq. Técnico DGPIE	Tecnico/Integrante
7	MISIONES	Cristina Tuzinkievich	Asistente Estela Derna	Tecnico/Integrante
8	NEUQUÉN	Marisa Rebolledo	Integrante Dir. Gral. de Planeamiento Físico	Tecnico/Integrante
9	RÍO NEGRO	Fernando Steinbach	Integrante Subsecretaría de Planeamiento y Coordinación de Programas	Tecnico/Integrante
10	SALTA	Lic. Carrasco	Dir. Gral. de Personal	Director/a General
11	SALTA	Teresita Balbi	Jefa del Departamento Proyectos Especiales	Jefe/a de Departamento
12	SANTA FE	Griselda Fuente	Subsecretaría de Administración	Subsecretario/a

Sistematización de la información

A partir del segundo mes de ejecución del contrato, se comenzó a sistematizar la información en relación a diversas dimensiones para análisis. Se elaboraron diferentes cuadros que permitieron simplificar y homogeneizar los datos recolectados, a fin de posibilitar la comparación entre provincias. Los cuadros de análisis elaborados son los siguientes:

Sobre las ICCE (Anexo II)

1. Denominación y estructura formal de las ICCE.
2. Cantidad de instancias dependientes de la autoridad máxima de las ICCE.
3. Ubicación relativa y dependencia de las AP y las Direcciones de Nivel en las ICCE.
4. Cantidad y promedio de instancias dependientes de las autoridades de segundo nivel en las ICCE.

Sobre las AP (Anexo III)

1. Nivel en organigrama y cantidad de dependencias de las AP.
2. Funciones de planeamiento presentes en las AP.

3. Planes y/o definiciones de políticas provinciales.
4. Presencia y dependencia de Programas Nacionales en las AP.
5. Programas Provinciales dependientes de las AP.
6. Tareas y funciones de Estadística en las AP.
7. Tareas y funciones de Evaluación en las AP.
8. Características de los trabajos de Investigación en las AP.
9. Distribución de tareas de Infraestructura en las ICCE.
10. Características del personal en las AP.
11. Características del Equipamiento de las AP.

Se logró recoger aproximadamente el 95% de la información buscada. Esta situación se consigna en el "Anexo metodológico - Resumen de la Información obtenida sobre las Áreas de Planeamiento" que figura al final de este informe.

Análisis de la información y elaboración del informe parcial

Con los datos recolectados y analizados en esta etapa se elaboró un primer informe parcial que fue sometido a discusión al interior del equipo.

Segunda Etapa: Estudio de casos

En esta etapa la información se recolectó a través de entrevistas en profundidad realizadas a distintos miembros de los casos escogidos.

Finalizado el tercer mes de ejecución, y habiendo conseguido más del 50% de la información requerida para el estudio comparado, se procedió a identificar las provincias que serían los casos seleccionados para un estudio más amplio. Los criterios utilizados para su elección fueron:

- *Ubicación geográfica*: se buscó escoger provincias de distintas regiones, intentando que la mayor cantidad posible de regiones se encuentre representada.
- *Magnitud del área*: se intentó priorizar a aquellas provincias que poseen áreas de planeamiento de dimensiones relevantes (integradas por 50 personas o más y que desarrollasen la mayoría de las funciones de planeamiento consideradas a nivel teórico).
- *Trayectoria histórica*: se priorizó a provincias con mayor recorrido histórico en este campo.
- *Circunstancias particulares*: se consideraron las diversas situaciones por las están atravesando las distintas provincias, intentando incluir algún caso con circunstancias particulares que pueda resultar de interés para el estudio (situaciones de transición, redefinición de áreas o tareas, etc.).

Para esta etapa se elaboraron nuevos instrumentos de recolección de datos con preguntas relativas a temas no abordados en las etapas previas o de profundización. Se incluyen los distintos protocolos a partir de la foja 14 del Anexo.

Durante el mes de junio, se viajó a las distintas provincias seleccionadas para entrevistar a diversos funcionarios de las ICCE. Se buscó entrevistar a responsables de las áreas de planeamiento, de direcciones de nivel, de áreas administrativas y a referentes de la conducción política (Secretario de Educación o Ministro).

Tras finalizar la recolección de datos se sistematizaron y analizaron los datos. Se redactó un informe parcial el cual fue sometido a discusión en el equipo de trabajo.

Elaboración del informe final

Una vez producidos los informes parciales y discutidos entre los miembros del equipo se reelaboraron hipótesis de trabajo, líneas de reflexión y se procedió a la elaboración de una primera versión del informe final. Este fue presentado a la contraparte y a partir del dialogo y la retroalimentación entre los integrantes de los distintos equipos se confeccionó el informe final.

Protocolo De Entrevistas Telefónicas Áreas de Planeamiento

Entrevistado por: _____ Fecha: _____
Nombre del contacto: _____ Puesto: _____
Organismo: _____ Provincia: _____

Temas a tratar:

0. Vínculo Formal: Que cargo ocupa, a quien reporta, hace cuanto trabaja en el organismo, cual fue su recorrido _____

1. Estructura/Organigrama, Misiones y Funciones del Ministerio, y del area y subareas de Planeamiento. Resoluciones que los determinan. Referente maximo de Planeamiento y cant. de Dirs, Dtos y Áreas a cargo. Hubieron cambios motivados por la nueva Ley de Educ? cuales? _____

2. Si es o hay consejo, como es el vinculo con el gobernador, esta mediado por alguien? Son vinculantes las decisiones del Consejo? De qué se ocupa? Si no hay, cuando se suprimió? Con qué norma? _____

3. Personal: Cuántas personas trabajan en el area, aproximados de: género, edad, antigüedad, perfil profesional/nivel de estudios. _____

4. Area y persona a contactar para conseguir información gral. de personal del Minist/Cjo. Prov. _____

5. Estadística: Quien realiza la búsqueda de información? Organismo independiente-separado o propio del Area de planeamiento? Hay relevamientos provinciales o solo nacionales? Qué info relevan: solo censales de educación o también alguna otra? Se realizan analisis cualitativos de esta info? quien lo hace? _____

6. Evaluación: Quien realiza la búsqueda de información? Organismo independiente-separado o propio del Area de planeamiento? Hay operativos provinciales o solo nacionales (solo los ONE o tambien otros)? Se realizan los internacionales? Se evaluan (ademas de los conocim. del alumno) otros aspectos: institucionales, docentes, políticas? _____

7. Investigación: se hacen investigaciones? De que tipo? Hacen investigaciones sobre propio funcionamiento del Ministerio/Cjo. Prov.? Búsqueda de tendencias en el mundo?

8. Programas/proyectos: de quién dependen los programas que tienen financiamiento nacional? cuales dependen directamente de planeamiento? En qué consisten? Hay prog. especif. provinc., cuales? Hay una unidad de coord. de prog.? Figura formalmente en la estruct.? Cuando se incorporo? Como estan compuestos los equipos de los programas? Trabajan en los prog. prof. de dist. áreas de la estruct. prov.? De qué unidad organizativa depende la asignación de recursos a los prog. y a quien rinden cuenta? Como es la relacion con Nación? En que consiste?

9. Infraestructura/Equipamiento/Logística: qué hace, de qué se ocupa? Cómo lo hace? Compran directamente? Como se distribuye? Quien Distribuye materiales de nacion (por ej. Revista EL Monitor)?

10. Existe area de análisis de costos referidos a la educación? (costo x alumno, proyección de financ. Para los prox. 5 años, etc) Quien, como, donde?

11. Hay armado algun plan de mediano/largo plazo de políticas gales a implementarse desde el Ministerio? Qué período abarca? Desde cuando se hace? Quien es el responsable de pensarlo/delinearlo? Estos planes, sirven, no sirven? Se cumplen o se tienen en cuenta en el transcurrir del año? Se utiliza la información que se sistematiza en el marco de la Ley de Financiamiento? De qué forma?

12. Del PREGASE, confirmar si se esta implementando y de quien depende. Ver si desde planeamiento tienen acceso a la base de datos para consultar información.

13. Confirmar si se va a llevar a cabo el Censo de Infraestructura, y chequear de quien depende, quien lo va a coordinar, como esta organizado.

Provincias	Tablas Anexo II																
	1 Ubicación	2 Comp. DN	3 Nivel	4 Personal	5 Equip. 1	6 Equip. 2	7 Funciones	8 Planes	9 Prog. Nac.	10 Otros PN	11 Prog. Prov.	12 Estadist.	13 Evaluación	14 Invest. 1	15 Invest. 2	16 Infraest.	17 Resumen
1. BUENOS AIRES	OK	OK	OK	DF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. CATAMARCA	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
3. CHACO	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
4. CHUBUT	OK	OK	OK	DF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	ANC	OK
5. C.A.B.A.	OK	OK	OK	DF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	ANC	OK
6. CÓRDOBA	OK	OK	OK	DF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
7. CORRIENTES	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
8. ENTRE RÍOS	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
9. FORMOSA	OK	OK	OK	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
10. JUJUY	OK	OK	OK	DF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
11. LA PAMPA	OK	OK	OK	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
12. LA RIOJA	OK	OK	NRI	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	ANC	OK
13. MENDOZA	OK	OK	OK	DF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
14. MISIONES	OK	OK	OK	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
15. NEUQUÉN	OK	OK	OK	NRI	NRI	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
16. RÍO NEGRO	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
17. SALTA	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
18. SAN JUAN	OK	OK	OK	NRI	NRI	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	NRI	OK
19. SAN LUIS	OK	OK	NRI	NRI	NRI	NRI	DF	OK	DF	DF	ANC	DF	OK	OK	OK	NRI	OK
20. SANTA CRUZ	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
21. SANTA FE	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
22. SGO. DEL ESTERO	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
23. T. DEL FUEGO	OK	OK	OK	OK	NRI	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
24. TUCUMÁN	OK	OK	OK	NRI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	NRI	OK

ANC=Aspectos no corroborados

DF=Datos faltantes

NRI=No se recibió información

Protocolo de Entrevistas de Análisis de Casos Áreas de Planeamiento

Entrevistado por: _____ Fecha: _____
 Nombre del contacto: _____ Puesto: _____
 Organismo: _____ Provincia: _____

Temas a tratar:

1. Sobre la relación de Planeamiento con el resto de la ICCE:

1.1. Participa Planeamiento en la decisión de creación de nuevas aulas, instituciones u otros cambios en la oferta educativa? De qué manera? Se toma en cuenta su opinión? _____

1.2. Cómo es la articulación con las direcciones de nivel con respecto a los programas que maneja Planeamiento que tienen ejecución en las escuelas? _____

1.3. Participa Planeamiento en la programación / elaboración presupuestaria global de la ICCE? Cómo, de qué manera? Es tomada en cuenta su opinión? _____

1.4. Se suele pedir información a Planeamiento desde otras áreas? Qué tipo de información se suele solicitar? Desde qué área/s se pide información con mayor frecuencia? Se logra cumplir con los plazos y calidad de información que se solicita? _____

2. Sobre el modelo de gestión subyacente:

2.1. Se realizan reuniones sistemáticas para la definición conjunta de planes y/o políticas? Cómo son, con qué frecuencia, quienes participan? _____

2.2. Cómo se suelen manejar las urgencias en relación a temas propios de Planeamiento? Es habitual este tipo de requerimientos? Se asignan o es posible contar con recursos adicionales para dar respuesta? Estas urgencias imprevistas atentan o modifican el normal desarrollo de las tareas programadas del área? _____

2.3. Participa Planeamiento en el monitoreo/seguimiento de los planes y programas que se definen? Cómo, de qué manera? Sino es Planeamiento, quién lo hace? _____

3. Sobre la articulación con las unidades descentralizadas:

3.1. Tiene Planeamiento referentes/ representantes (de estadística u otros) en las distintas **unidades/instancias descentralizadas** del sistema educativo (Direcciones Regionales/Distritales/Zonales/ Jefaturas de Supervisión, etc)? Qué funciones tienen estos referentes?

4. Sobre los sistemas de información existentes en la ICCE::

4.1. Con qué **sistemas informatizados** cuenta la ICCE? Cuáles de esos sistemas están a cargo directo de la unidad de Planeamiento?

4.2. Se encuentran esos sistemas integrados en un **único repositorio de datos**? Qué subsistemas integran dicho repositorio?

4.3. Todos los usuarios de la ICCE tienen algún nivel de **acceso a esa información**? Tiene Planeamiento acceso a todos estos sistemas de información? Cómo es ese acceso (vía intranet, Internet, soportes magnéticos, documentos expresos, etc)?

5. Sobre los RRHH de Planeamiento:

5.1. Sobre el perfil del personal:

a) Edad, antigüedad, perfil profesional y background de la persona **más nueva** en Planeamiento.

b) Edad, antigüedad, perfil profesional y background de la persona **más antigua** en Planeamiento.

c) Edad, antigüedad, perfil profesional y background de la persona **más importante** en Planeamiento.

5.2. Sobre la **selección** del personal:

¿Cómo se gestiona nuevo personal al área? ¿Qué **flexibilidad** o libertad tiene para elegir a los recursos humanos que se incorporan? (idoneidad vs. compromiso)

5.3. Sobre la **rotación** del personal:

Hace cuánto está el personal que compone actualmente el área, cual es la antigüedad promedio?

5.4. Sobre la **capacitación** del personal:

Recibe el personal del área capacitaciones de forma sistemática? Con qué frecuencia, sobre qué temas? Quien las define y organiza? Con qué criterios?

6. Sobre las funciones de Planeamiento:

6.1. Qué funciones/tareas/ responsabilidades consideradas estratégicas para el sector **fueron desempeñadas** en el pasado y actualmente no se realizan?

6.2. Qué funciones/tareas/ responsabilidades creen que se **deberían realizar** dentro de Planeamiento y no se hacen aún?

Protocolo de Entrevistas de Análisis De Casos
Direcciones de nivel

Entrevistado por: _____ Fecha: _____
Nombre del contacto: _____ Puesto: _____
Organismo: _____ Provincia: _____

Temas a tratar:**1. Sobre la relación de Planeamiento con el resto de la ICCE:**

1.1. ¿Cómo se decide la creación de nuevas aulas, instituciones u otros cambios en la oferta educativa?

1.2. ¿Suelen pedir información a Planeamiento? ¿Planeamiento la proporciona? ¿Es la información confiable y oportuna?

1.3. Cómo es la articulación con los programas que maneja Planeamiento que tienen ejecución en las escuelas?

2. Sobre el modelo de gestión subyacente:

2.1. Se realizan reuniones sistemáticas para la definición conjunta de planes y/o políticas? Cómo son, con qué frecuencia, quienes participan? Cuál es el sector con el que tiene mayor comunicación/intercambio o trabajo en conjunto?

2.2. Cómo se suelen manejar las urgencias en relación a temas propios de la Dirección? Es habitual este tipo de requerimientos? Se asignan o es posible contar con recursos adicionales para dar respuesta? Estas urgencias imprevistas atentan o modifican el normal desarrollo de las tareas programadas del área?

Protocolo de Entrevistas de Análisis De Casos Áreas de Administración

Entrevistado por: _____ Fecha: _____
 Nombre del contacto: _____ Puesto: _____
 Organismo: _____ Provincia: _____

Temas a tratar:

1. Sobre la relación de Planeamiento con el resto de la ICCE:

1.1. ¿Cómo se realiza la programación presupuestaria en la ICCE? Quiénes participan en su elaboración y definición? Cuál es el rol de Planeamiento en esta cuestión?

1.2. ¿Suelen pedir información a Planeamiento? ¿Planeamiento la proporciona? ¿Es la información confiable y oportuna?

1.3. ¿Cómo es la articulación con los programas que maneja Planeamiento que tienen ejecución en las escuelas?

2. Sobre el modelo de gestión subyacente:

2.1. Se realizan reuniones sistemáticas para la definición conjunta de planes y/o políticas? ¿Cómo son, con qué frecuencia, quiénes participan? ¿En qué medida estas definiciones logran traducirse a la programación presupuestaria de la ICCE? Cuáles son las limitaciones?

2.2. ¿Cómo se suelen manejar las urgencias en relación a temas propios de la Dirección? Es habitual este tipo de requerimientos? Se asignan o es posible contar con recursos adicionales para dar respuesta? Estas urgencias imprevistas atentan o modifican el normal desarrollo de las tareas programadas del área?

Protocolo de Entrevistas de Análisis De Casos Conducción Política

Entrevistado por: _____ Fecha: _____
 Nombre del contacto: _____ Puesto: _____
 Organismo: _____ Provincia: _____

Temas a tratar:

1. Sobre la relación de Planeamiento con el resto de la ICCE:

1.1. Se realizan reuniones sistemáticas para la definición conjunta de planes y/o políticas? Cómo son, con qué frecuencia, quienes participan?

1.2. Se encuentra actualmente la cuestión de la modernización del estado en la agenda de la ICCE del Gobierno en general? Cómo, de qué manera?

1.3. Hay alguna unidad/instancia que se ocupe de realizar el monitoreo/seguimiento de los planes y programas que se definen? Cómo, de qué manera?

1.4. Cómo se suelen manejar las urgencias en la ICCE? Quién las resuelve, a quien se consulta, quienes participan de la decisión? Hay criterios definidos de antemano que traten de seguir? Cuáles son, quién los definió?

1.5.Cuál es el rol más destacado que se asigna a la oficina de Planeamiento en la toma de decisiones vinculadas con la gestión de la ICCE (programación, evaluación de calidad, investigación, capacitación)? De qué forma se da esta participación (insumos, opinión calificada, gestión de la información, etc)?Cuál es el aspecto más destacado de la gestión de Planeamiento (calidad de la conducción, calidad del equipo, sistemas bien elaborados, buena organización, etc)?

Listado de entrevistados en los casos			
Nº	Provincia	Nombre	Cargo
1	MENDOZA	Maria del Carmen de Pedro	Directora de Planeamiento y Evaluación Educativa
2	MENDOZA	Livia Sandez	Subsecretaría de Planeamiento
3	MENDOZA	Lauro González	Jefe de Dto. Programación Educativa
4	MENDOZA	Hilda Crowe	Directora de Educación Técnica y Trabajo
5	RIO NEGRO	Norma Nakandakare	Subsecretaria de Educación
6	RIO NEGRO	Andrea Novillo Pinto	Subsecretaria de Coordinación Pedagógica
7	RIO NEGRO	Doris Borovia	Subsecretaria de Planeamiento y Coordinación de Programas
8	SALTA	Adriana Liz López Figueroa	Secretaria de Gestión Educativa
9	SALTA	Alejandro Daniel Gaudelli	Secretario de Gestión Administrativa y Recursos Humanos.
10	SALTA	Rosana del Huerto Hernández	Subsecretaria de Planeamiento
11	SALTA	Lucila Elliot	Asesora de la Dirección de Planeamiento
12	SALTA	María del Carmen Zambrano	Directora General de Primaria y Nivel Inicial
13	SALTA	Félix Rubén Cardozo	Director General de Educación Secundaria
14	SALTA	Fernanda Austerlitz	Directora de Educación Superior
15	SALTA	Rosario Gostozzi	Directora General de Educación Privada
16	SALTA	Martín Gutiérrez	Secretario Técnico de Educación Primaria e Inicial
17	SALTA	Sonia Tobarés	Directora de Regímenes Especiales
18	SALTA	Elisa Del Carmen Espeche	Directora de Información Educativa
19	SALTA	Patricia Bustamente	Responsable de seguimiento y monitoreo de la Unidad Técnica Provincial
20	SANTA FE	Griselda Fuentes	Subsecretaria de Coordinación Técnica y Administrativa.
21	SANTA FE	Osvaldo García	Director Gral. de Información y Evaluación Educativa.
22	SANTA FE	Carina Wehmüller	Directora General de Planificación y Coordinación de Proyectos.
23	SANTA FE	Elida Racino	Ministra de Educación de la Provincia
24	SANTA FE	Patricia Cosolito	Asesora Ministra
25	SANTA FE	Rosa Retana	Directora Provincial de Educación Primaria
26	SANTA FE	Silvia Pezón	Directora Provincial de Educación Inicial y de Superior
27	LA PAMPA	Jacqueline Evangelista	Directora General de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión
28	LA PAMPA	Maria del Rosario Ascaso	Directora de Educación Inicial
29	LA PAMPA	Ana Maria Franzante	Directora General de Educación Inicial y General Básica
30	LA PAMPA	Marta Lluch	Directora General de Educación Polimodal y Superior
31	LA PAMPA	Roberto Fernandez	Responsable CICE
32	LA PAMPA	Leopoldo Aboy	Subsecretario de Educación
33	LA PAMPA	Rogelio Schanton	Director General de Administración