

Fortalecimiento Institucional de las Unidades Educativas del Consejo Provincial de Educación de la Provincia del Neuquén.

1. OBJETIVOS GENERALES:

Fortalecer el sistema educativo provincial partiendo del Proyecto Educativo Institucional de cada unidad educativa:

Crear el ámbito propicio y estimulante para los alumnos como beneficiarios directos y prioritarios de toda la comunidad educativa participante.

Procurar al Fortalecimiento Institucional brindando, a cada unidad educativa, las herramientas necesarias para lograr mejoras continuas.

Alcanzar, en forma gradual y progresiva, la autonomía pedagógica, institucional y administrativa que permitan el desarrollo de una Organización creativa, de autogestión y de trabajo en equipo.

1.1. Objetivos Específicos:

Facilitar la administración, capacitación, asistencia técnica y desarrollo de los recursos humanos en función al nuevo modelo de organización escolar.

Propiciar la optimización del uso de los recursos propios y compartidos.

Elaborar normativas que sustenten la implementación de los cambios que se proponen, modificando la existente en todo lo que pueda obstaculizarlos.

Crear mecanismos que favorezcan la participación de la comunidad y otras instituciones en la vida escolar.

2. SITUACION ACTUAL DIAGNOSTICA:

El Sistema educativo provincial responde a un modelo centralizado, inscripto en una lógica burocrática. Esta lógica impregna su estructura jerárquica, genera ineficacia e ineficiencia y termina por obstaculizar aquellos procesos de cambio que la sociedad demanda. La centralización en la toma de decisiones, la falta de coordinación entre áreas y de planificación integral lleva a la superposición de acciones y duplicación de esfuerzos y recursos. Al interior de cada unidad educativa se trasladan estos aspectos y los protagonistas del hecho educativo quedan inmersos en situaciones donde la fragmentación atraviesa a la organización.

La escuela es una organización donde las actividades centrales - enseñar y aprender -, suelen desarrollarla los docentes en forma solitaria; incluso, en la escuela mejor estructurada y coordinada, el trabajo del docente en el aula, ese en el que ocupa la mayor parte de su tiempo profesional, se realiza casi siempre en forma aislada e individual.

CENTRO DE DOC E INF EDUC	
INV. N°	CLASIF.
D 00789	D 31.04.1

Así, el docente tiene una visión parcializada, fragmentada, de lo que ocurre en la escuela; conoce lo del aula pero no lo que acontece en la institución. Tampoco suele disponer de patrones inmediatos de referencia para evaluar su trabajo. Esto dificulta la acción coordinada de todos los docentes y origina incertidumbre.

Tradicionalmente las reformas educativas han centrado sus esfuerzos en reformas parciales descuidando la necesidad de pensar en estrategias que impacten en la organización y gestión institucional.

3. FUNDAMENTACION:

El sistema educativo es una construcción social y como tal esta sometido a las diversas dinámicas que conforman la realidad. Los cambios sociales, culturales, y económicos se reconocen como un proceso de cambio y de redefiniciones de las demandas educativas.

En la actualidad se observa cómo en las sociedades occidentales se está produciendo una importante revolución de las pautas culturales, que afectan también al sistema educativo.

∨ La autonomía institucional permite responder adecuadamente a los nuevos desafíos; de hecho, se habla de organizar a las instituciones escolares en un marco de libertad combinando en forma adecuada los espacios, los tiempos, los docentes, los programas u otros aspectos que hacen a la vida institucional.

† El alto grado de formalidad generó una organización burocrática que terminó sobredimensionando la tarea administrativa y esta se volvió una tarea desvinculada del núcleo central para lo que había sido configurada: sintetizar y brindar información para la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva se propone trabajar con un modelo de gestión institucional transformadora que se asiente en la innovación, a fin de garantizar una oferta educativa igualitaria y de calidad para todos los alumnos.

La realidad educativa es dinámica, tal como lo es la realidad socio-cultural en la que se enmarca. Esta dinámica explica la necesidad de actualizar el conjunto de decisiones que acompañan a la intervención educativa.

Una educación, que quiera responder a los nuevos desafíos, precisa ordenarse desde la realidad concreta, contando con profesionales que la conozcan y que intervengan en ella.

Los nuevos planteos exigen crear nuevos modos de "hacer vivir la escuela", generando para ello mecanismos que respondan a las demandas que el contexto requiere. Este tipo de educación es un proceso profundo de actualización permanente que estimule la participación de los docentes y la comunidad en la definición de propuestas pedagógicas institucionales.

Las urgencias para contar con una Organización con capacidad de dar respuestas a las necesidades de la comunidad, necesita de un modelo que permita:

- Flexibilidad organizacional, acompañada de una gran capacidad de adaptación al entorno, para dar respuestas con agilidad a las demandas comunitarias y

contar con mecanismos que permitan una lectura rápida y permanente de las necesidades e intereses;

- Nuevos modelos de conducción en las organizaciones que exigen capacidad de crear, motivar, mediar, negociar y de ver a la realidad como oportunidades y posibilidades concretas.

La descentralización es un modelo que permite iniciar la desburocratización del sistema, y adaptar estilos de gestión, contenido, y modalidades institucionales a las realidades locales, es decir, es un modelo que propone nuevas formas de organización escolar para posibilitar la autogestión, la corresponsabilidad y la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.

El objetivo principal de esta concepción es otorgar mayor autonomía de decisión. La descentralización "no es un fin en sí mismo", es un mecanismo para lograr ciertos fines. En sí no es ni buena ni mala, ni progresista o conservadora; ello depende de si contribuye o no a resolver los problemas que intenta subsanar.

Un proceso de descentralización gradual que apunte a la autonomía institucional deberá ir contemplando acciones progresivas tales como:

- La solución de los problemas educativos donde se producen.
- El logro del grado necesario de desarrollo educativo que la provincia necesita.
- El aumento de la eficacia y la eficiencia en la utilización de los recursos de todo tipo.
- Una mayor participación y responsabilidad de la comunidad local y de los actores educativos.
- Estimular el interés y la participación de la comunidad en las escuelas y mejorar la comunicación entre ambos para una educación mejor.

4. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO:

Se enmarca dentro de un nuevo modelo de Gestión y Organización Escolar, donde podemos entender a la Administración como el "conjunto de decisiones y acciones que pone en juego una gestión para llevar a cabo las metas propuestas".

Esta propuesta tiene un carácter experimental y focalizado. Esto obedece a poder garantizar el proceso de implementación.

Pretende ser desarrollada en un universo de unidades educativas de los distintos niveles y modalidades que dependen de las Coordinaciones Distritales para la descentralización intervinientes en las distintas etapas.

Está pensada para el corto plazo: periodo Diciembre de 1999/Julio del 2000, fecha en que se realizará el 1º corte evaluativo del proceso.

Su implementación es gradual y sostenida.

El trabajo a realizar contempla inicialmente la actual estructura del sistema.

4.1. *Intervienen en su ejecución:*

- El Nivel Central: Direcciones de Nivel Modalidades y sus respectivos Equipos Técnicos, Supervisores y Dirección Provincial de Administración, Equipo Técnico de la Dirección General de Desarrollo Organizacional.
- Las Coordinaciones Distritales.
- Las escuelas: Es sobre ellas que se pondera el accionar, centrándonos en la figura de los Directivos, Secretarios y Asesores Pedagógicos inicialmente, para luego ir incluyendo al resto de los actores de la Comunidad Educativa.

4.2. *Está orientado a trabajar en cuatro dimensiones:*

- Pedagógica: de acuerdo a los Proyectos Institucionales de cada unidad, sus experiencias y aquellas innovaciones que hayan desarrollado.
- Administrativa: Administrar recursos propios, sustentar financieramente proyectos pedagógicos específicos, facilitar procesos e iniciativas, generar nuevos mecanismos y procedimientos e integrarse a lo institucional - pedagógico.
- Institucional: de acuerdo a las formas de gestión y organización.
- Comunitaria: incluye a cooperadoras, padres y otras instituciones.

Estas dimensiones se irán integrando progresivamente.

4.3. *Se asienta sobre 4 ejes*

- La figura del alumno como sujeto, beneficiario y destinatario del que hacer educativo, formando parte de la tríada pedagógica junto con el docente y el conocimiento.
- La participación: entendiendo a ésta como un proceso de creación y recreación de modelos de gestión y conducción, donde los protagonistas tengan poder de decisión real (que tengan impacto en la realidad) y la circulación de la información permita una horizontalización de las relaciones. "Tomar parte en y ser parte de".
- La autogestión: como mecanismo que permita avanzar hacia la autonomía institucional (una escuela que aprende).
- La construcción colectiva: la tarea educativa no es ya una tarea individual sino grupal. No es aislada sino que requiere de la constitución de equipos de trabajo que interactúen entre sí.

4.4. *Las distintas etapas de su implementación son:*

4.4.1. *Inicial y Diagnóstica (diciembre de 1999/marzo del 2000)*

"Análisis y jerarquización de las causas posibles de los problemas detectados y sus componentes y manifestaciones más relevantes"

- Formulación del Plan de Trabajo básico.
- Conformación del Equipo Técnico Coordinador con carácter interdisciplinario y con funciones de:
 - > Coordinación
 - > Acompañamiento
 - > Asistencia técnica
 - > Monitoreo
 - > Evaluación
- Conformación de un equipo ampliado con representación de las distintas Direcciones de Nivel y Modalidades que prestarán asistencia técnico-pedagógica, a las escuelas que se incorporen al Proyecto.

5. DESTINATARIOS :

En un primer momento, está destinada a una población de treinta escuelas, seleccionadas con los criterios que se detallan, extendiéndose en forma progresiva y sistemática al resto de las Unidades Educativas del Sistema Provincial.

5.1. *Criterios De Selección:* diversidad y heterogeneidad.

5.2. *Trabajo Sobre Normativa y Posibilidades Técnicas:* necesidad de un marco legal que sustente la propuesta.

5.3. *Selección de las Escuelas:* sobre la base de acuerdos entre Direcciones de Nivel, Unidades de Coordinación Distrital y Equipo Técnico de la Dirección General de Desarrollo Organizacional, y por opción propia.

Sobre la base de los criterios de selección, se establecieron algunos aspectos para la preclasificación de las escuelas:

- De ubicación geográfica: escuelas céntricas, periféricas (barrios), de zonas semi-rurales (chacras).
- Desde su historia: escuelas de reciente creación, escuelas tradicionales, intermedias entre las anteriores.
- Por su matrícula : 1ra, 2da, 3ra categoría.
- Que compartan edificio y niveles (nocturnas).
- Grado de receptividad a la propuesta: alto, medio, bajo, adverso.
- La permanencia del personal directivo y docentes.
- El desarrollo del proyecto educativo institucional – PEI.
- Experiencia en el trabajo con proyectos, programas y metodología adquirida.

- Las necesidades no satisfechas.
- Los niveles de participación de los distintos sectores (alumnos, padres, docentes).

6. ETAPA DE SENSIBILIZACION (marzo/abril del 2000)

“El mejor proyecto puede fracasar si no se logra consenso de la institución, compromiso efectivo de los responsables y cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno.”

Presentación del Plan y acuerdos básicos en reuniones de trabajo, Direcciones de Nivel, Supervisores y Equipo Técnico coordinador.

Acciones de Capacitación con una metodología participativa y un enfoque estratégico-situacional consistente en Talleres con grupos promotores (GP) (Directivos, Secretarios, Asesores Pedagógicos, Coordinadores Distritales, Docentes).

Básicamente consiste en:

- Poder detectar los nudos problemáticos que genera una gestión centralista.
- Poder caracterizar el punto de partida que cada unidad tiene en particular desde las tres dimensiones a trabajar.
- Establecer estrategias de abordaje para trabajar en las escuelas con las dimensiones planteadas.
- Cómo enriquecer los mecanismos propuestos a través de la participación de actores y sectores
- Articular mecanismos para desarrollar acciones de capacitación, de acuerdo a las demandas institucionales.

7. EJECUCION (A partir de marzo del 2000)

- Acciones de capacitación necesarias de acuerdo a los estados de situación.
- Constitución de equipos de trabajo integrados por supervisores, referentes de cada nivel y miembros del Equipo Técnico.
- Acompañamiento y Asistencia técnica a cargo de los equipos.
- Puesta en marcha de los nuevos mecanismos y procedimientos
- Monitoreo.
- Instancias de intercambio entre escuelas.
- Evaluaciones parciales y totales.
- Estrategias comunicacionales con utilización de diferentes soportes.

8. EVALUACION:

Solo se evaluarán en estos plazos, las escuelas que entran en la etapa inicial del Proyecto .

Están previstas las siguientes etapas de evaluación:

- Inicial (partiendo desde un diagnóstico institucional)
- Durante el proceso (mayo /2000)
- Final (diciembre/2000)
- Co-evaluación (entre participantes)
- Autoevaluación (entre actores y sectores de la institución).

9. RETROALIMENTACIÓN (Selección simultánea de nuevas escuelas)

- Ampliación progresiva a otras escuelas de Neuquén Capital e interior.
- Inclusión de acciones en la dimensión comunitaria.
- Incorporar "ajustes" al proyecto de acuerdo a la índole, características y naturaleza de cada unidad educativa.

10. SUSTENTABILIDAD

Los costos de la implementación deben ser calculados en dos niveles:

- Lo necesario para el Equipo Coordinador:
 - > Transporte
 - > Acciones de capacitación
 - > Encuentros
 - > Materiales
 - > Sistematización y difusión de las experiencias.
 - > Asistencia externa
- Lo necesario para la Escuela:
 - > Espacios,
 - > Equipamiento,
 - > Mobiliario,
 - > Soporte informático,
 - > Capacitadores externos

11. RESULTADOS

Impacto General Esperado:

El modelo propuesto contribuye al **Fortalecimiento Institucional**, ya que transfiere e incorpora a las Unidades Educativas, conceptos de cambio de alto impacto y, al mismo tiempo, entrena en el uso de las herramientas para lograr mejoras continuas, que puedan quedar incorporadas al funcionamiento habitual del Organismo. De esta manera, influye sustancialmente en la cultura laboral vigente, al incorporar prácticas de trabajo en equipo, de colaboración, de innovación, de visión integral de las problemáticas de coordinación, de necesidades y ajustes, de la definición y resolución de problemas, de identificación de procesos.

Estos conceptos garantizan "fortalecimiento institucional", cuando empiezan a ser habituales para los actores del Sistema, dejando de ser solo patrimonio de unos pocos "especialistas". Se trata de hablar de Organizaciones "vivas", que lean, entiendan y actúen "en y para" su comunidad.

- *Desde lo Pedagógico:*

La construcción de un Proyecto Curricular Institucional (PCI) integrado y que resignifique la función social de la escuela.

La generación de proyectos pedagógicos viables que evidencien las mejoras en la calidad educativa (" Enseñar y Aprender más y mejor").

La construcción colectiva del PEI a partir de una metodología participativa.

- *Desde lo Institucional:*

Mayor participación y niveles de decisión compartidos.

Mayor flexibilidad en la gestión.

Mayor eficiencia y rapidez en la satisfacción de las necesidades de cada unidad educativa.

Mayor interacción entre actores y sectores.

Generación de mayor compromiso institucional.

- *Desde lo Administrativo-Financiero:*

Marco Legal

Ley N° 1284 de Procedimiento Administrativo, la Ley N° 1305 de Código Procesal Administrativo y Ley N° 2141 de Administración Financiera y Control y su Decreto Reglamentario N° 2758/95.-

Consideraciones Preliminares

A los sistemas presupuestarios se les debe aplicar técnicas de presupuestación programática, adoptando como función esencial del control atender a lo sustantivo, a la eficiencia en el uso de los recursos y,

fundamentalmente, a la responsabilidad del funcionamiento público de rendir cuenta por la calidad en el uso de los fondos que le fueron asignados.

En el estado de derecho, la administración de las finanzas públicas tiene como objetivo atender las necesidades de carácter social, por lo que los recursos, que son escasos, deben ser utilizados de la manera mas eficiente a fin de asegurar que el beneficio llegue a la gente.

En tal sentido, resulta procedente establecer cuales serán las facultades inherentes a los órganos rectores de los distintos sistemas, para la aplicación de las normas, procedimientos administrativos y de control.

Esas facultades deberán ser tales que:

- > La apropiación de los recursos como patrimonio común de los distintos sectores.
- > Mayor rapidez en la solución de los problemas administrativos.
- > Optimización de los recursos y el consiguiente ahorro.
- > Cuidado de los bienes.
- > Mayor transparencia.

- *Desde lo Comunitario:*

Creación de espacios y mecanismos que favorezcan la participación de padres, cooperadoras y otras instituciones de la comunidad.

12. RESPONSABILIDADES:

Les compete a las Direcciones de Nivel, Modalidades, Dirección Provincial de Administración y a las que de ella dependen: viabilizar, coordinar, articular, acompañar, asistir y evaluar la implementación y el desarrollo del "Proyecto para el Fortalecimiento Institucional de las Unidades Educativas".

- *A la Dirección General de Desarrollo Organizacional:*

- > Realizar la coordinación general para la implementación y el desarrollo del proyecto, articulando con las direcciones de nivel y modalidades del C.P.E.
- > Generar acciones iniciales de capacitación para la puesta en marcha del proyecto.
- > Brindar asistencia técnica, seguimiento y acompañamiento en las instituciones escolares
- > Sistematizar la información recibida desde las diferentes direcciones de nivel y las Coordinaciones Distritales, en conjunto con la Dirección General de Planeamiento y Calidad Educativa, sobre avances y ajustes del proyecto.

- *A las Direcciones de Nivel y Modalidades:*
 - Definir los lineamientos pedagógicos enmarcados en la política educativa provincial.
 - Desburocratizar y dinamizar los procedimientos técnicos-administrativos en función de facilitar el desarrollo pedagógico.
 - Analizar y valorizar los efectos y alcances de la gestión institucional en las unidades educativas.
 - Asignar un referente desde el Nivel para conformar el equipo que trabajará con las unidades educativas.
 - Generar propuestas de estrategias informativas para la implementación, aplicación y seguimiento del proyecto.

- *A la Dirección General de Planeamiento y Calidad Educativa:*
 - Coordinar y generar acciones de capacitación en conjunto con la Dirección General de Educación Superior a partir de las demandas pedagógicas institucionales.
 - Acompañar en el desarrollo del proyecto al Equipo Técnico de la Dirección General de Desarrollo Organizacional.
 - Evaluar en conjunto con el Equipo Técnico las distintas instancias de implementación del proyecto.
 - Participar en la sistematización de la experiencia.

- *A las Unidades Educativas:*
 - Incorporarse al proyecto a partir de la historia institucional y las particularidades de cada unidad educativa, tomando como punto de partida el camino recorrido en cuanto a:
 - lo pedagógico
 - lo institucional
 - lo administrativo
 - Diseñar, elaborar y ejecutar los proyectos específicos en el marco del desarrollo del proyecto propuesto.
 - Evaluar el desarrollo del programa con todos los actores de la comunidad educativa.
 - Participar de las acciones de capacitación previstas para el desarrollo del proyecto.
 - Realizar propuestas de capacitación sobre aspectos curriculares de acuerdo con las necesidades de la institución.

- *Al Equipo de Supervisores:*
 - Guiar y acompañar en forma permanente fortaleciendo la construcción del P.E.I. y todos los proyectos específicos.

- En conjunto con los equipos de trabajo conformados, orientar y asesorar a las escuelas, de acuerdo con los lineamientos pedagógicos establecidos por el nivel.
- *A la Dirección Provincial de Administración:*
 - Realizar gestiones ante la Subsecretaría de Hacienda, para que las unidades educativas cuenten con los fondos correspondientes en tiempo y forma.
 - Asistir técnicamente en lo financiero -contable.
 - Revisión y formulación de normas, circuitos y procedimientos.
 - Auditar.
- *A la Unidad Central de Apoyo para la Descentralización:*
 - Coordinar acciones con las Coordinaciones Distritales, a fin de garantizar asistencia técnica y apoyo permanente en las instituciones escolares.
 - Articular con las Direcciones de Nivel y el Equipo Técnico de la Dirección General de Desarrollo Organizacional las diferentes líneas de acción que se propongan.
- *A la Coordinación Distrital para la Descentralización:*
 - Coordinar acciones con las unidades educativas descentralizadas a fin de poder:
 - Acompañarlas en el proceso de incorporar nuevos mecanismos y procedimientos administrativos - contables.
 - Canalizar sus demandas.
 - Agilizar los trámites ante las distintas direcciones.
 - Optimizar los recursos humanos para que a través de la capacitación prevista, asistan técnicamente a las unidades educativas.
- *A la Dirección de Prensa y Comunicación:*
 - Viabilizar y ejecutar las propuestas de estrategias comunicacionales, informativas y publicitarias que realicen los distintos estamentos del sistema educativo.

CENTRO DE DOC E INF EDUC	
INV. Nº	CLASIF.
D00489	D 37 014/2
CENTRO PROVINCIAL EDUC. NEUQUEN	