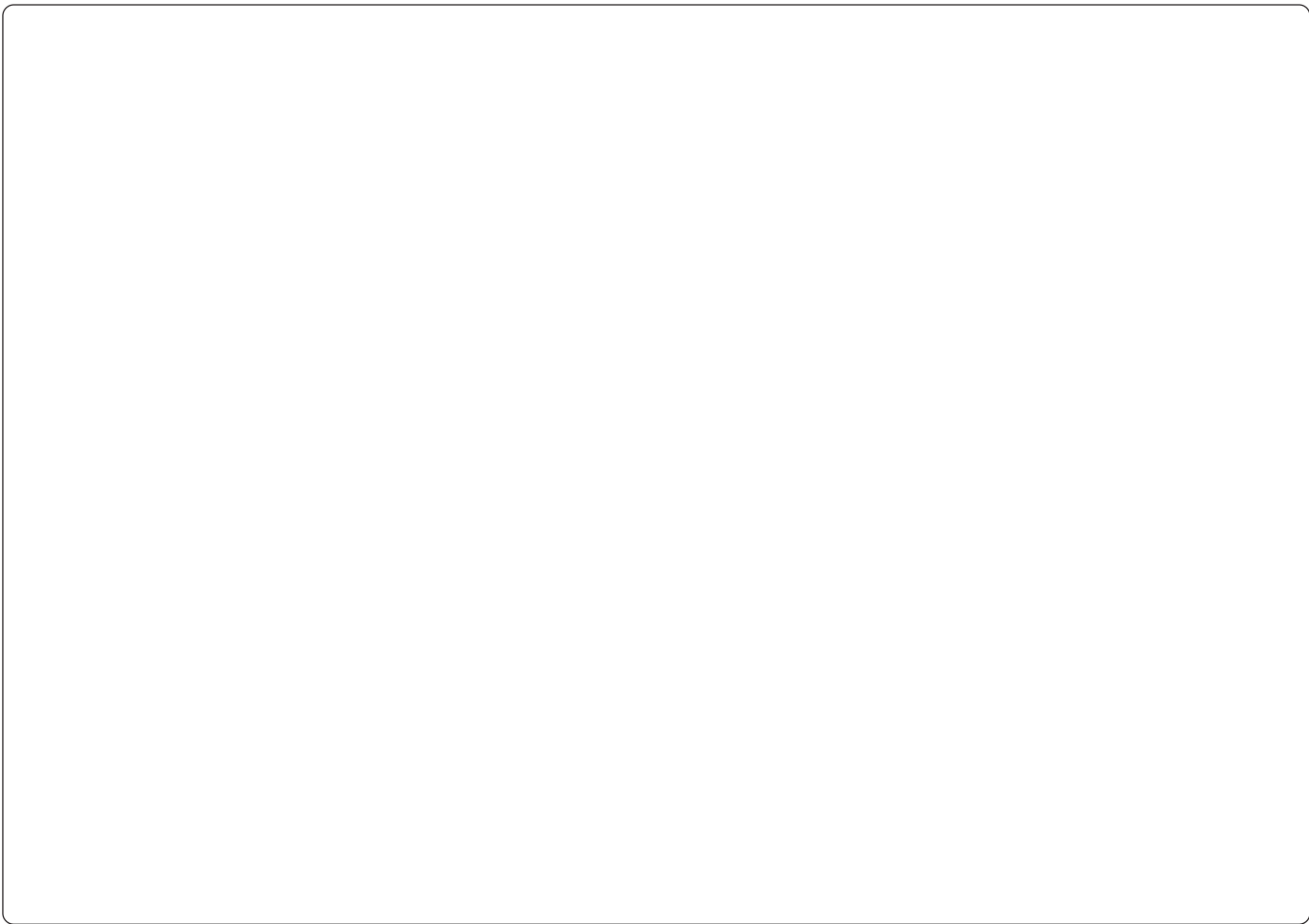
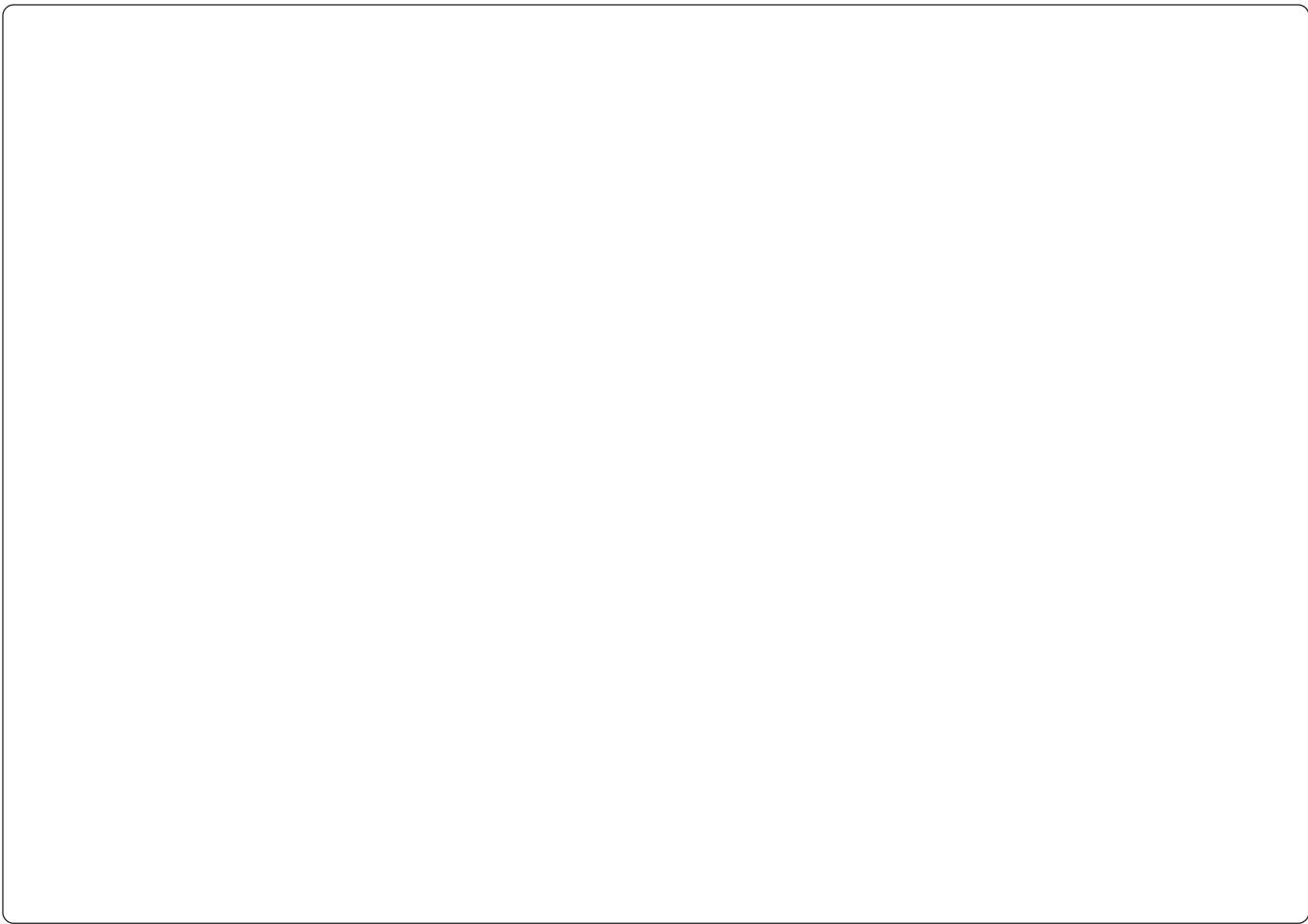


# DESCRIPCIÓN DE EXPERIENCIAS



# GESTIÓN ESCOLAR



**País:** Argentina  
**Nombre del proyecto:** Programa Escuela Creativa  
**Institución responsable:** Dirección General de Escuelas de la Provincia de Mendoza

Creado en 1992, este programa apunta a la promoción de proyectos institucionales innovadores a través de su financiamiento monetario anual, priorizando la gestión curricular. En un concurso que convoca a todas las escuelas, se incentiva la competitividad institucional.

En el primer año, el 51% de las escuelas primarias de la provincia presentaron proyectos, obteniendo financiamiento un 28%. En 1994, el número de escuelas participantes se incrementó a 73%, obteniendo fondos un 62%. Los porcentajes son similares para las escuelas de enseñanza media.

Las temáticas abordadas se concentran en la prevención del fracaso escolar y la formación para el trabajo, mientras que la capacitación docente es más frecuente en el nivel medio.

Estudios sobre la experiencia indican que, aunque los proyectos canalizan una parte importante de lo que la escuela concibe como renovación curricular, muchos de ellos plantean experiencias ya implementadas con éxito por las escuelas y que necesitan financiamiento para continuar. También se observa que la mayoría de los proyectos adecuan sus contenidos y

metodologías a los lineamientos gubernamentales, lo cual limita la autonomía escolar, y que se pone mucho énfasis en la formalización de los proyectos, en detrimento de la búsqueda de nuevas alternativas.

**Contacto:** Guillermina Tiramonti, FLACSO Argentina. Fax: 54 11 375 1373.  
 E-mail: educa@flacso.org.ar

#### **Fuentes de Información:**

- Duschatzk, Silvia y Dussel, Inés, “Los emprendimientos de innovación educativa. Alcances y límites”. Buenos Aires, 1998. Mimeo.
- Birgin, A.; Dussel, I; y Tiramonti, G., “Nuevas Tecnologías de Intervención en las Escuelas: Programas y Efectos”. Revista Propuesta Educativa, Año 9 N° 18. FLACSO, Argentina. Junio 1998. Documento presentado en la “Conferencia Latinoamericana sobre Innovaciones Educativas en el Marco de las Reformas Educativas de los Noventa”, PREAL-UNCEP, Panamá, 30 de noviembre y 1 de diciembre de 1998.

**País:** Argentina  
**Nombre del proyecto:** Programa Nacional de Gestión Institucional(\*)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación

Iniciado en 1999, se propone mejorar las prácticas de gestión en todos los niveles del sistema educativo, a través de la actualización, formación y asistencia técnica de los directivos escolares, supervisores y equipos técnicos provinciales, y por la vía de la articulación de iniciativas nacionales y provinciales. El programa utiliza modalidades heterogéneas de trabajo que ofrecen diversos temas-eje y alternativas de acción, permitiendo a cada provincia construir su propia propuesta. Para ello se ha definido una selección de contenidos vinculados con la gestión estratégica de las instituciones del campo educativo, organizados alrededor de los siguientes seis ejes:

- Globalización: nuevos desafíos educativos.
- Gestión institucional estratégica. Competencias de quienes lideran las instituciones educativas y escolares.
- Construcción y uso de la información para la toma de decisiones.

(\*) Este Programa forma parte del Proyecto Multilateral Refuerzo de la Gestión Educativa y Desarrollo Institucional, que se desarrolla en el marco de la Iniciativa de Educación de la Cumbre de las Américas con apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA).

- Buenas prácticas de gestión y aprendizaje institucional: los procesos de innovación en la gestión educativa y escolar.
- Sujetos y contextos: desafíos específicos para la gestión educativa y escolar.
- Formación continua de equipos directivos.

El programa emprende actividades que apuntan a un estilo de gestión diferente que pueda recrear la forma de *hacer escuela*. En este marco, las ocho líneas de acción son:

- *Trayecto de formación de especialistas provinciales en gestión institucional educativa*. Promueve que las provincias puedan contar con un conjunto de especialistas en gestión estratégica mediante un seminario taller de duración anual.
- *Jornadas de actualización orientadas a directivos y/o supervisores escolares*. Más de 1.500 directivos de instituciones escolares y supervisores de todo el país han participado en las distintas provincias en una serie de jornadas de actualización en temas de gestión estratégica.

- *Pasantías de intercambio entre directivos escolares, que consiste en programas de intercambio de experiencias profesionales entre directivos argentinos y de otros países.* La primera experiencia se desarrolló en Estados Unidos, donde viajaron 20 directivos de escuelas de todo el país.
  - *Seminario taller “Formación en red”.* Se ha desarrollado, con las autoridades educativas de la Provincia de Buenos Aires, una experiencia piloto de formación en gestión, cuyos destinatarios han sido los equipos directivos y de orientación escolar de doce instituciones educativas.
  - *Proyectos del PNGI.* El programa ofrece a las autoridades educativas provinciales un conjunto de propuestas de formación continua para directivos y supervisores escolares, así como alternativas de asistencia técnica (asesorías, consultorías, monitoreo de procesos, etc.) y de intercambio profesional para los equipos provinciales.
  - *Biblioteca básica.* Se contempla seleccionar una colección de materiales considerados significativos para apoyar la tarea de los especialistas provinciales dedicados a la formación continua de directivos y supervisores, en los temas de gestión estratégica en el campo educativo.
  - *Haciendo escuela.* A través de esta línea el programa desarrolla acciones de asistencia técnica a las provincias que lo solicitan, para actualizar a los aspirantes a cubrir cargos directivos.
  - *Página web.* A través de esta vía se intenta contribuir a la generación de una renovada gestión de las instituciones educativas, propiciando el acceso a espacios de conocimiento, estudio, análisis y reflexión.
- Contacto:** Pilar Pozner, Coordinadora General del Programa.  
 Fono: 54 11 4129 1538.  
 Fax: 54 11 4129 1531.  
 E-mail: [webmaster@pgi.me.gov.ar](mailto:webmaster@pgi.me.gov.ar)
- Fuentes de información:**
- Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación Básica, “Programa Nacional de Gestión Institucional”, en [www.me.gov.ar/seb/programas](http://www.me.gov.ar/seb/programas)
  - Ministerio de Educación, Programa Nacional de Gestión Institucional, “Plan de Trabajo del Programa. Año 2000”. Buenos Aires, junio 2000. Mimeo.
  - PREAL Mejores Prácticas N° 8, julio 2001. En [www.preal.org](http://www.preal.org)

**País:** Argentina  
**Nombre del proyecto:** Programa Nueva Escuela (PNEA)  
**Institución responsable:** Ministerio de Cultura y Educación

Iniciado en 1994, este programa intenta desarrollar con las provincias modelos alternativos de gestión escolar a nivel del aula, la escuela y el sistema escolar. Para ello agrupa escuelas de todas las regiones y niveles educativos que producen innovaciones concretas en la organización y gestión escolar. En su primera etapa, finalizada en 1996, actuó a través de 961 escuelas de todo el país. Cada provincia designó 5 “escuelas cabecera” como centros de recursos de aprendizaje y cada una de ellas se relacionó con 5 a 12 escuelas de impacto, con las que compartía información, capacitación, materiales y recursos.

Involucrando a los supervisores como actores de la transformación, el programa distribuyó material didáctico, capacitó buscando la transferencia de los aprendizajes a la escuela, organizó seminarios para los encargados de la gestión educativa en todos los niveles y otorgó asistencias técnicas y monitoreos a las escuelas. Las acciones realizadas en esta etapa dieron origen a la nueva estructura académica del sis-

tema y su aplicación, que destacan la importancia de la participación de los docentes en la elaboración de proyectos pedagógicos institucionales, el trabajo institucional de los alumnos organizados en equipos relacionados con contenidos curriculares y tareas vinculadas con la gestión administrativa, incluyendo progresivamente los Contenidos Básicos Comunes y el aula flexible.

**Contacto:** Secretaría de Programación y Gestión.  
Ministerio de Cultura y Educación.  
Fono: 54 11 4129 1538.  
Fax: 54 1 811 6954.

**Fuente de información:**

- Aguerrondo, Inés, “La gestión educativa. El caso de Argentina”. Versión Preliminar. Documento presentado al “IX Seminario-Taller de Políticas y Gestión Educativas” de UNESCO-OREALC. Santiago, noviembre 1997.



**País:** Brasil  
**Nombre del proyecto:** Gestión Escolar Colegiada: Consejos Escolares, Cajas Escolares y otras Unidades Ejecutoras  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación y Deportes

En Brasil, la Constitución Federal de 1988 considera la participación de la comunidad en la gestión de políticas públicas.

En este marco, el Ministerio de Educación y diversas Secretarías están aplicando programas descentralizados que llevan recursos a la escuela y fomentan una gestión escolar autónoma y participativa, tales como el **Programa Dinero Directo a la Escuela (PDDE)**, y **Fondo de Mantención y Desarrollo de la Enseñanza Fundamental y de Valorización del Magisterio (FUNDEF)**, entre otros.

Con el fin de apoyar la progresiva autonomía de las escuelas, las Secretarías de Educación estatales y municipales han promovido, en asociación con las escuelas, la organización de colegiados u órganos deliberativos de diversa naturaleza y formas. Operando en todo el territorio nacional, estas organizaciones reciben diferentes denominaciones: Consejo Escolar, Caja Escolar, Cooperativa Escolar, Asociación de Padres y Profesores, entre otras. Denominadas por el Ministerio como Unidad Ejecutora, su función es contribuir a una mayor autonomía pedagógica, admi-

nistrativa y financiera en todas las escuelas públicas de enseñanza básica. Entre ellas destacan:

- *Consejo Escolar*: implantado en 13 estados y en más de 15 mil de sus escuelas (37,3%) en la red estadual de enseñanza fundamental (1997), es un órgano colegiado que promueve la participación de la comunidad escolar en la administración y gestión de la escuela. Si bien estos consejos existen en Brasil desde los '80, a partir de 1986 adquieren un carácter deliberativo, superando su tradicional papel consultivo. En 5 estados –Ceará, Pernambuco, São Paulo, Distrito Federal y Rio Grande do Sul– funcionan en más del 75% de las escuelas. Son presididos, generalmente por el director.
- *Caja Escolar*: cuya función es administrar los recursos financieros de la escuela provenientes del Gobierno Federal (Fondo de Mantención y Desarrollo de la Educación Básica). Son unidades financieras ejecutoras que existen en 9 estados y 7.638 escuelas (18% del total estadual). En cinco estados estas Cajas operan en casi la totalidad de

escuelas estatales (Amapá, Bahía, Rio Grande do Norte, Maranhão y Goiás).

- *Colegiado Escolar*: órgano consultivo, colectivo y fiscalizador que actúa en cuestiones técnicas, pedagógicas, administrativas y financieras de la unidad escolar. Funcionan en 4 estados –Bahía, Maranhão, Minas Gerais y Mato Grosso do Sul– abarcando la totalidad de sus escuelas (más de 10 mil), que representan el 25% de las escuelas estatales del país.
- *Asociación de Padres y Maestros*: son entidades civiles con personalidad jurídica y sin fines de lucro, cuyo objetivo es auxiliar a la dirección escolar en la promoción de actividades administrativas, pedagógicas y sociales de la escuela. También les corresponde recaudar recursos para complementar gastos de enseñanza, educación y cultura. Existen en 13 estados y más de 13 mil escuelas de la red estadual de escuelas de enseñanza fundamental.

Un estudio a fines de la década de los 90, realizado en 26 unidades federadas, identificó 13 tipos de estructuras de gestión colegiada en la red estadual de enseñanza fundamental en el año 1997, siendo las más frecuentes el Consejo Escolar, la Asociación de Padres y Maestros, el Colegiado Escolar y la Caja Escolar. Establece, asimismo, que en muchos estados

(42%) coexiste más de una estructura de gestión colegiada, funcionando en forma complementaria.

**Contacto:** Ministra Vitória Alice Cleaver, Chefe da Assessoria Internacional.

Fono: 55 61 4108836.

Fax: 55 61 4109229.

E-mail: vcleaver@gm.mec.gov.br

#### **Fuentes de información:**

- Parente, M. y Lück, H., “Mapeamento de Estruturas de Gestão Colegiad em Escolas dos Sistemas Estaduais do Ensino”. En: Ministerio da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, INEP, “Gestão escolar e formação de gestores”, en Aberto N° 72, Vol 17. Brasília, junio 2000.
- [http://www.tvebrasil.com.br/salto/edfisica/meio\\_principal.htm](http://www.tvebrasil.com.br/salto/edfisica/meio_principal.htm)
- Paes de Barros, R y Mendonça, R., “El impacto de tres innovaciones institucionales en la educación brasileña” en: Savedoff, W., “La organización marca la diferencia. Educación y salud en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C., 1998.

**País:** Brasil  
**Nombre del proyecto:** Colegiados o Consejos Escolares  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación y Deportes

Los colegiados o consejos escolares constituyen un instrumento utilizado por algunos estados para organizar e institucionalizar la participación de los padres, maestros, funcionarios y alumnos en la gestión de la escuela.

Se constituyen como un órgano consultivo y deliberativo, encargado de coordinar y evaluar las actividades pedagógicas, administrativas y financieras de las unidades escolares. Los representantes de los colegiados o consejos son elegidos por sus respectivas categorías en la mayoría de los estados. La presidencia del mismo, que puede ser atribución del director de la escuela u otro miembro de la comunidad escolar, dura entre uno y tres años, variando en los distintos estados.

El colegiado o consejo delibera y/u opina sobre materias como: elaboración del reglamento interno, evaluación y acompañamiento de políticas pedagógicas, presentación de cuentas de recursos financieros, materiales y equipamiento, evaluación del desempeño de maestros y alumnos, y organización del calendario escolar. Estas atribuciones son comunes, con varia-

ciones mínimas, en los estados que han implantado colegiados o consejos.

El primero se implantó el año 1983 en Minas Gerais y en los años 80 otros tres estados siguieron el mismo camino. La modalidad se extendió a 7 estados adicionales en los inicios de los 90 y hacia fines del 93 solo 6 estados carecían de consejos escolares.

Los principales problemas enfrentados en la implantación de estos órganos han sido la dificultad de comprensión del papel de cada segmento, el autoritarismo tradicional de los directores y la falta de experiencia con este tipo de organización. Para superar estos obstáculos, se han utilizado manuales de entrenamiento, materiales didácticos y/o programas de apoyo.

Entre los méritos que se reconocen a estos organismos figura la posibilidad de organizar la participación de los miembros de la escuela y de la comunidad en forma más permanente. También se menciona su capacidad de potenciar el proceso de elección democrática de directores de escuela, ya que le ofrece mayor soporte institucional, permitiéndole superar el

aislamiento clásico de sus funciones. Además, respalda y otorga mayor consistencia a la autonomía financiera de la escuela, objetivo fomentado por el programa **Dinero Directo a las Escuelas**.

**Contacto:** Ministra Vitória Alice Cleaver, Chefe da Assessoria Internacional.  
Fono: 55 61 410 8836.  
Fax: 55 61 410 9229.  
E-mail: vcleaver@gm.mec.gov.br

**Fuentes de información:**

- Paes de Barros, R y Mendonça, R., “El impacto de tres innovaciones institucionales en la educación brasileña”, en Savedoff, W., “La organización marca la diferencia. Educación y salud en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C., 1998.
- Sobrino, J. *et al.*, “Gestão da Escola Fundamental: Situação Atual e Tendencias”, en: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, “Gestão Escolar: Desafios y Tendencias”, IPEA 145. Brasilia, 1994.

**País:** Brasil  
**Nombre del proyecto:** Dinero Directo a las Escuelas  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación y Deportes

Este programa busca la descentralización de la gestión escolar, valorizando a la escuela como centro de acción educativa, con autonomía para decidir cuestiones pedagógicas, administrativas y financieras, destinando recursos para la mantención y equipamiento del establecimiento y para la adquisición de material de consumo.

Iniciado en 1995, moviliza cada año alrededor de US\$ 250 millones, destinando a cada escuela una cantidad de recursos establecida según el tamaño del establecimiento y su localización regional. El primer criterio constituye una orientación universalista del traspaso de recursos, en tanto el segundo enfatiza una acción redistributiva y compensatoria de las desigualdades regionales por parte del gobierno central. Los valores fluctúan entre un mínimo de US\$ 250 para las escuelas que atienden hasta 100 alumnos y un máximo de US\$ 50 mil para escuelas con 2 mil alumnos o más en las regiones Sur, Sud Oeste y Centro-Oeste. En las regiones del Norte y Nordeste el valor es 50% superior, variando entre US\$ 300 y US\$ 6.500.

Financiado con recursos de la cuota federal del Salario-Educación, que son administrados por el **Fondo**

**de Mantención y Desarrollo de la Educación Básica y Valorización del Magisterio**, no permite usar estos recursos en pagos de personal (salarios, gratificaciones u otros incentivos monetarios), debiendo estar, en parte, destinados a proyectos específicos resultantes de iniciativas de la escuela o de la Secretaría.

El traspaso directo del dinero a las escuelas, sin intermediación de los gobiernos estaduales o de los municipios, exige que la institución escolar tenga un órgano colegiado funcionando (asociación de padres y maestros, consejo escolar o caja escolar) y requiere también de una cogestión de los recursos públicos con representantes de la comunidad. Dado que pocas escuelas disponían de estos mecanismos en 1996, el Ministerio de Educación y Deportes (MED) permitió hasta 1997 que las Secretarías de Educación o las Prefecturas Municipales asumieran temporalmente la función ejecutora.

El programa beneficia a las escuelas públicas de enseñanza fundamental de las redes estadual, municipal y del Distrito Federal, y a las escuelas de educación especial mantenidas por organizaciones no gubernamentales.

Entre las dificultades para llevar adelante esta experiencia se indica: la burocracia para el cumplimiento de las normas, la falta de experiencia y calificación del personal involucrado, y la legislación vigente, que no permite que la escuela sea una unidad presupuestaria.

No obstante, el programa refuerza la autonomía financiera de las escuelas, que es una práctica antigua y difundida en Brasil. Iniciada en 1977 en Sergipe, muchos estados la adoptaron en la década de los 80 (Pernambuco, Bahía, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso y Goiás). Todos los demás estados, excepto Rio Grande do Norte y São Paulo, implantaron esta experiencia en los primeros años de la década de los 90. En 1996, 30 millones de alumnos y 180 mil establecimientos fueron beneficiados por el traspaso de R\$ 260 millones (US\$ 208 millones aproximadamente).

**Contacto:** Ministra Vitória Alice Cleaver, Chefe da Assessoria Internacional.  
Fono: 55 61 410 8836.  
Fax: 55 61 410 9229.  
E-mail: vcleaver@gm.mec.gov.br

### **Fuentes de información:**

- Ministério da Educação e do Desporto. “Desenvolvimento da Educação no Brasil”. Brasília, 1996.
- Ministério da Educação e do Desporto, “Dinheiro na Escola. Procedimentos Operacionais. 1997”. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Brasília, 1997.
- Paes de Barros, R y Mendonça, R., “El impacto de tres innovaciones institucionales en la educación brasileña” en: Savedoff, W., “La organización marca la diferencia. Educación y salud en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C., 1998.
- Draibe, S. M., “A Reforma da Educação no Brasil. A experiência da descentralização de recursos no ensino fundamental. Estudos do caso”. En: Martinic *et al.*, (eds.), “Reformas en Educación y Salud en América Latina”, CIDE/ILADES. Santiago de Chile, octubre 1999.
- PREAL Mejores Prácticas N° 8, julio 2001. En [www.preal.org](http://www.preal.org)

**País:** Brasil  
**Nombre del proyecto:** Elección de Director  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación y Deportes

Tradicionalmente, la selección de director de las escuelas en Brasil obedecía a criterios políticos, pero tras la redemocratización del país y con la elección directa de gobernadores se introdujeron nuevos métodos para su elección, los que varían desde concursos hasta elecciones por votación en las que participan funcionarios de la escuela, padres y alumnos mayores de 16 años.

Esto rige solo en algunos estados del país. En otros se mantiene la atribución de nombrar directores por parte del Secretario de Educación, consultando previamente a la comunidad en algunos casos. Hay también estados donde se aplica un concurso público, una prueba selectiva o bien se combinan criterios.

Las calificaciones de los candidatos que compiten por los cargos de director difieren entre los estados, pero en general se considera el nivel de escolaridad, la experiencia en administración escolar y los años de experiencia. En la década de los 80, la selección de directores se implantó en seis estados de Brasil (Ceará, Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso). En los años 90, los estados de Paraíba, Minas Gerais y Mato

Grosso do Sul también adoptaron el sistema de elección directa.

La permanencia del director electo en su cargo también difiere entre los estados. En algunos dura dos años y en otros tres.

**Contacto:** Ministra Vitória Alice Cleaver, Chefe da Assessoria Internacional.  
 Fono: 55 61 410 8836.  
 Fax: 55 61 410 9229.  
 E-mail: vcleaver@gm.mec.gov.br

**Fuentes de información:**

- Paes de Barros, R y Mendonça, R., “El impacto de tres innovaciones institucionales en la educación brasileña” en: Savedoff, W. “La organización marca la diferencia. Educación y salud en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C., 1998.
- Sobrino, J. *et al.*, “Gestão da Escola Fundamental: Situação Atual e Tendências”. En: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, “Gestão Escolar: Desafios y Tendências”. IPEA 145. Brasília, 1994.

**País:** Brasil  
**Nombre del proyecto:** Racionalización Administrativa de la Educación Pública Paulista  
**Institución responsable:** Secretaría de Estado de Educación y Deportes de São Paulo

La política educacional del Estado de São Paulo contempla la reorganización de la red pública de escuelas, la calificación de sus recursos humanos, la reestructuración del modelo pedagógico vigente desde hacía veinte años y la redistribución de la modalidad de ocupación de los predios escolares. Así, con el fin de mejorar el aprendizaje escolar, se separaron los establecimientos de la siguiente forma: los que atienden a alumnos del ciclo básico hasta la 4ª serie, los que atienden a estudiantes de 5ª a 8ª serie y aquellos con alumnos de enseñanza media. Esta separación física de niños, jóvenes y adolescentes pretende crear mejores espacios de aprendizaje para estimular la permanencia de los estudiantes en la escuela, reduciendo así los altos índices de evasión escolar.

La reorganización produjo una reducción del número de escuelas y sus correspondientes gastos. Se cerraron 148 establecimientos y 40 mil funcionarios fueron despedidos. Pero esto no significó una disminución de la oferta educativa. Al contrario, se reorientaron las matrículas y se aumentó la carga horaria de 3,5 a 5 horas, con el consecuente aumento de tiempo destinado al estudio.

Diversas medidas fueron adoptadas para lograr la descentralización y desconcentración de recursos y competencias:

- El nombramiento de Delegados de Educación con criterios técnicos y no solo políticos.
- La reorganización de la red física de escuelas (una escuela para niños, otra para jóvenes).
- Racionalización de la Fundación para el Desarrollo de la Educación (FDE) y otros organismos centrales, con el objeto de reforzar la capacidad de las Delegaciones de Educación.
- Cambios en la entrega, compra y distribución de la merienda escolar.
- Realización de un catastro escolar.
- Eliminación de divisiones regionales, para incrementar el poder de las Delegaciones de Educación.
- Traspaso de recursos a las escuelas para su administración directa.
- Fomento de asociaciones con municipios.
- Valorización de los docentes.
- Reorganización del modelo pedagógico (fortalecimiento del papel del supervisor, implementación de las horas de trabajo pedagógico en las escuelas,



clases de aceleración, **Oficinas Pedagógicas**, y fortalecimiento de la Educación a Distancia, entre otras).

- Implantación de una política de evaluación educacional.

A fin de acelerar el proceso de descentralización, el gobierno estadual buscó asociaciones con los municipios para incrementar la capacidad de gerencia. Con este objeto se realizó un Plan Estadual de Educación regionalizado.

El programa produjo una serie de discrepancias y rechazos entre los padres de familia que vieron modificadas antiguas prácticas, y entre los funcionarios, con su natural resistencia a una racionalización de carácter impositivo.

El breve tiempo transcurrido no permite todavía una evaluación de resultados de esta iniciativa. Pero existen indicios sobre una mayor autonomía en la administración de las escuelas, y una gestión más independiente y eficiente. Existe también la certeza de la irreversibilidad del proceso.

**Contacto:** Dr. Gabriel Benedito Isaac Chalita, Secretario de Educación de São Paulo.

Fono: 55 11 321 82001, 321 82000.

Fax: 55 11 25558 1835.

E-mail: infoeducacao@educacaosp.gov.br

#### **Fuentes de información:**

- Bomeny, H. Feital, R., “Descentralização no Brasil: Reforma educativa em curso”, en: Bomeny, H. (Ed.), “Ensino Básico na América Latina. Experiências, Reforma, Caminhos” Ed. UERJ. Rio de Janeiro 1998, pp 39-58.
- Ribeiro, Ricardo, “Racionalización Administrativa de la Educación Pública Paulista”. Mimeo. 1996.
- Acción Educativa, Pontificia Universidad Católica de S. Paulo, “Colóquio sobre a reorganização da rede estadual do ensino de São Paulo”. Serie Debates. São Paulo, 1996.
- <http://eu.ansp.br/secedusp>

**País:** Colombia  
**Nombre del proyecto:** Galardón a la Excelencia Educativa  
**Institución responsable:** Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá

Este Galardón fue creado en 1997 junto al Foro de Presidentes y la Cámara de Comercio para destacar e incentivar la gestión escolar de instituciones educativas cuyos estudiantes logran resultados de calidad. Se otorga a instituciones de educación formal de Bogotá, privadas o estatales, debidamente legalizadas y que no han sido sancionadas en los últimos cinco años. Cubre dos categorías: instituciones de educación básica y media, y aquellas que ofrecen un ciclo completo o mediante convenio con otros niveles.

Para administrar el Galardón se diseñó un instrumento, la Guía de Evaluación, que con el tiempo se ha transformado en una herramienta de autoevaluación en las instituciones y que ayuda a consolidar la autonomía de la organización escolar. Este instrumento permite a las instituciones educativas conocer el estado de los procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento en la implementación de su Proyecto Educativo Institucional. Se utiliza también como herramienta de supervisión y vigilancia en instituciones de educación superior. La Guía identifica el desarrollo de cuatro acciones: planificación, realización, verificación y actuación. Se aplica a diversos

aspectos de la educación, como la estrategia académica, la administrativa, el Gobierno Escolar y el liderazgo, el desarrollo del personal directivo, docente, administrativo y de servicios, el desarrollo del estudiante y el de la comunidad.

Cada establecimiento premiado se beneficia con un aporte aproximado de 25 mil dólares, además de un pergamino y estatuilla de reconocimiento. Las instituciones a cargo del Galardón realizan la difusión de la experiencia.

**Contacto:** Carlos Andrés Gutiérrez, Corporación Calidad. Fono: 571 622 08 11.  
Fax: 571 611 26 30.  
E-mail: [cgutierrez@ccalidad.com.co](mailto:cgutierrez@ccalidad.com.co)

**Fuente de información:**

– Secretaría de Educación Distrital, Corporación Calidad, “Galardón a la Excelencia. Guía de Evaluación 2001-2002”. Bogotá, 2001.

**País:** Colombia  
**Nombre del proyecto:** Proyecto Educativo Institucional (PEI)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación Nacional

Desarrollados en Colombia a partir de 1995 y establecidos como requisito para la legitimidad de todos los establecimientos educacionales, constituyen planes anuales de desarrollo administrativo y pedagógico que expresan cómo concibe la educación el respectivo establecimiento, las orientaciones y principios que lo rigen y la forma como desarrollará su labor académica y pedagógica.

Los PEI se articulan en torno al ejercicio de la democracia y de la autonomía; la interrelación de la escuela con la comunidad; la solución de los conflictos y el cumplimiento de los compromisos y acuerdos establecidos.

Los componentes de los PEI son los siguientes:

- *Componente Conceptual:* fruto del estudio por parte de la comunidad educativa, expresa la visión, misión y objetivos que la institución se propone.
- *Componente Administrativo:* alude a mecanismos como el Gobierno Escolar, el Manual de Convivencia, la calificación del personal y la administración de recursos.
- *Componente Pedagógico:* abarca la creación de un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y la

convivencia; el diseño de un currículo pertinente y acorde a la propia realidad; un plan de estudios que orienta sobre contenidos, tiempos y secuencias para desarrollar competencias básicas y conocimientos; una evaluación permanente y cualitativa; y la formación de maestros capaces de poner en práctica el PEI.

- *Componente de Interacción y Proyección Comunitaria:* orienta la relación de la comunidad educativa con el contexto.
- *Plan Operativo:* instrumento de gestión que define las acciones y responsabilidades para la realización del PEI.

Según la Dirección de Investigación y Desarrollo Pedagógico del Ministerio de Educación Nacional, hasta 1998 el 90% de las instituciones escolares había registrado su PEI en las secretarías departamentales de educación. Con el propósito de conocer el estado de desarrollo de los proyectos y de promover el intercambio de experiencias, el gobierno estableció incentivos financieros anuales para 200 PEI exitosos o sobresalientes (US\$ 6.000 promedio), que son utilizados para el fortalecimiento institucional.

Estudios realizados sobre esta experiencia destacan los siguientes aspectos como los más novedosos: la transformación de la institución escolar, convirtiéndola en gestora de su propio desarrollo y organización; la construcción social del currículo escolar; la evaluación cualitativa e integral; la promoción flexible y permanente; la metodología de enseñanza-aprendizaje desarrollada por proyectos pedagógicos integrales y asignaturas; y la interacción con la comunidad.

La participación es señalada como uno de los mayores logros de la implementación de los PEI, canalizada principalmente a través de los mecanismos establecidos por norma (Gobierno Escolar, Personero Estudiantil, Asociaciones de maestros, alumnos y padres de familia). Se destaca un impacto positivo en la gestión administrativa. Los docentes consideran que es una mayor exigencia laboral con la misma retribución salarial e indican un exceso de capacitación desarticulada de los procesos que se viven al interior de la escuela.

Entre los obstáculos para la aplicación de esta estrategia se mencionan: el riesgo de que los PEI sean asumidos en muchos establecimientos a través de procesos tradicionales o rutinarios de planificación; la tendencia a burocratizar la construcción de los pro-

yectos; el cuestionamiento de los actores frente a la asignación de mayores responsabilidades con un respaldo presupuestario insuficiente y la atención relativamente superior a aspectos organizativos, gerenciales y operativos de la escuela, descuidando el ámbito pedagógico y la generación de conocimientos, entre otros.

**Contacto:** José María Leyton.

Fono: 571 222 2800 ext. 4309.

Fax: 571 222 4715.

#### **Fuentes de Información:**

- Ministerio de Educación Nacional, “Proceso de construcción de PEI. Lineamientos Generales para las diferentes instancias administrativas de las entidades territoriales y el MEN”. Serie Documentos de Trabajo. Bogotá, 1996.
- Calvo, Gloria, “Los Proyectos Educativos Institucionales y la descentralización pedagógica en Colombia”, en: UNESCO-OREALC, “Nuevas Formas de Enseñar y Aprender”. Santiago, octubre 1996.
- PREAL Mejores Prácticas N° 1, abril 1999. En [www.preal.org](http://www.preal.org)

**País:** Colombia  
**Nombre del proyecto:** Programa de Colegios en Concesión  
**Institución responsable:** Secretaría de Educación de Bogotá

Este programa involucra instituciones oficiales que ofrecen educación básica y media, y que surgen para aumentar la cobertura y calidad de educación para los niños y jóvenes de los dos estratos sociales inferiores de Bogotá. Su propósito es transferir la capacidad de gestión educativa de instituciones que han mostrado su efectividad, hacia zonas marginales y periféricas de la ciudad, donde hay alta demanda no satisfecha. Cada colegio debe atender aproximadamente mil alumnos de estratos socioeconómicos 1 y 2 del SISBEN (Sistema de identificación de los beneficiarios de programas y subsidios sociales), que vivan en el área de influencia del colegio (cerca de un kilómetro a la redonda), en grados de preescolar a undécimo, con dos cursos por grado. A través de este nuevo esquema de administración se espera ofrecer 45 mil nuevos cupos en sectores marginales de Bogotá. En el año 2000 comenzaron a funcionar 16 colegios, todos en grado cero y primaria; y en el año 2001 recibieron alumnos de secundaria. En el año 2000 se abrió la licitación para otros 5 colegios. Cuando esté en plena operación, el esquema de concesión alcanzará a atender 45 mil estudiantes en 51 colegios, con un

promedio de 880 alumnos por colegio en jornada única, y representará cerca del 4% de la oferta pública de Bogotá.

Estos establecimientos, con infraestructura y equipamiento bien dotados, son administrados por concesionarios (8 en el año 2002) que han sido seleccionados en una licitación pública en la que han presentado propuestas pedagógicas, administrativas y económicas que buscan el mejoramiento integral de las instituciones y que hayan tenido durante los últimos cinco años resultados de nivel superior o muy superior en el examen del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, medición que se realiza en el último grado de la secundaria. Las instituciones seleccionadas suscriben contratos de concesión educativa por 15 años, prorrogables, con el compromiso de permitir el seguimiento y evaluación de la calidad educativa de sus servicios. El concesionario tiene autonomía en la gestión, especialmente en la contratación de profesores y rector. El único parámetro que establece el Distrito es la obligación de contratarlos cumpliendo la ley y garantizando el pago de salarios y prestaciones.

Por su parte, la Secretaría de Educación pone a disposición las instalaciones y dotaciones, y paga al concesionario un monto por cada estudiante. El concesionario recibe una remuneración de US\$ 475 por niño al año. Esto es menor al costo unitario en los colegios públicos de Bogotá que es de US\$ 595 (los cuales solamente ofrecen jornadas de medio día, mientras los Colegios en Concesión ofrecen jornada completa). El concesionario debe admitir los estudiantes sin aplicar ningún tipo de filtro, salvo la pertenencia del niño a los estratos socioeconómicos 1 y 2 del SISBEN, y preferiblemente la cercanía geográfica al colegio.

**Contacto:** Martha Lucía Franco, Secretaría de Educación de Bogotá, Dirección de Cobertura.  
Fono: 571 324 10 00 ext. 4200 ó 4202.

**Fuentes de información:**

- Villa, Leonardo y Duarte, Jesús, “Nuevas experiencias de gestión escolar pública en Colombia”, en: Wolf, L.; González, P. y Navarro, J.C., “La educación privada en América Latina: ¿puede tener fines públicos?”, LOM Ediciones. Santiago de Chile, marzo 2002.
- Corpoeducación, Boletín Informativo N° 7. Noviembre 2001.

**País:** Chile  
**Nombre del proyecto:** Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación

Estrategia de descentralización pedagógica basada en la asignación de recursos especiales a iniciativas generadas e implementadas por los equipos docentes de las escuelas y especificadas en un proyecto. Su aplicación está basada en tres soportes:

- Generación y ejecución de los PME por parte de las escuelas, financiados públicamente.
- Creación de un Fondo de Recursos para la realización de los PME, al que las escuelas postulan.
- Creación de un sistema de apoyo y supervisión renovado por parte del Ministerio de Educación, para facilitar a las escuelas la elaboración y ejecución de sus proyectos.

Las escuelas compiten anualmente por recursos públicos especiales para la ejecución de los PME a través de un concurso. La escuela que se adjudica un PME recibe recursos financieros calculados en función de la matrícula escolar (valor promedio de US\$ 6.000; mínimo de US\$ 3.060 y máximo US\$ 10.205). También recibe un Paquete de Apoyo Didáctico (televisor, videgrabador, microscopios, etc.). Los PME tienen entre uno y tres años de plazo para su ejecución.

La selección de proyectos se realiza en concursos anuales, aplicando criterios de calidad (mejoras en procesos y resultados educativos), equidad (favorecer escuelas con mayores deficiencias de aprendizajes) y pertinencia (adecuación a las particularidades de las escuelas y los contextos en que funcionan). Para respetar la equidad, las escuelas se agrupan por niveles de riesgo (alto, medio, bajo), compitiendo entre sí en su respectiva categoría. Durante 1992 y 1993 los PME atendieron a escuelas básicas y de educación especial. En 1994 y 1995, se incorporaron el **Programa MECE Rural** y el Programa de Educación Ambiental. En siete concursos anuales (1992-1998) se había financiado un total de 5.644 PME, beneficiando a 8.540 establecimientos, cerca de 95 mil docentes y más de 2 millones 260 mil alumnos, distribuyéndose cerca de 42 millones de dólares. En el año 2001 se beneficiaron 1.443 escuelas, más de 25 mil docentes y 641.316 alumnos.

Las principales estrategias adoptadas en la enseñanza básica corresponden a la implementación de salas didácticas o laboratorios. Otra estrategia frecuente es la publicación de diarios, revistas escolares o boletines.

tines que permiten a toda la comunidad participar en actividades del proyecto. Una tercera estrategia es la utilización de medios audiovisuales, con frecuente presencia de radios intraescolares.

En la enseñanza media, un 36% de los PME buscan la integración de asignaturas, un 29% intenta resolver problemas de lenguaje y comunicación, en tanto la formación matemática solo agrupa a un 6%. La formación científica representa un 8% de los PME de este nivel y los proyectos orientados a la formación afectiva y valórica constituyen un 14%.

Entre las fortalezas y debilidades de la experiencia se señala el esfuerzo de los docentes por cambiar sus rutinas metodológicas (por ejemplo, mediante la sala didáctica); el esfuerzo de los maestros por ofrecer situaciones de aprendizaje contextualizadas y significativas (revistas y periódicos escolares). Se nota también una mayor autonomía de los profesores en relación a sus prácticas pedagógicas, dependiendo del estilo de conducción de la escuela y la apertura hacia otros actores de la comunidad. Por otra parte, se reconoce que el espacio de encuentro y reflexión logrado

en la elaboración del proyecto no siempre perdura, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de los docentes y la disposición de la dirección para mantener las reuniones técnicas.

**Contacto:** Rafael Andaur. Fono: 56 2 390 4937.

Fax: 56 2 380 0354.

E-mail: [randaur@mineduc.cl](mailto:randaur@mineduc.cl)

#### **Fuentes de información:**

- Cristián Cox, “La reforma de la educación chilena: contexto, contenidos, implementación”. PREAL Documentos N° 8. Santiago, 1997.
- Ministerio de Educación, “Información estadística de los Proyectos de Mejoramiento Educativo 1992-1998”. Mimeo 1999.
- Ministerio de Educación - División de Educación General, “Directorio de Proyectos de Mejoramiento Educativo”. Santiago, 1996.
- PREAL Mejores Prácticas N° 1, abril 1999. En [www.preal.org](http://www.preal.org)



**País:** El Salvador  
**Nombre del proyecto:** Consejos Educativos Escolares (CDE)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación

Constituyen una iniciativa que surge desde el nivel central al local, que busca resolver problemas de administración de escuelas oficiales existentes, basándose en el modelo de administración escolar en el área rural postulado por el **Programa de Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO)**. A diferencia de las Asociaciones Comunitarias de Educación del mismo EDUCO, que son organizaciones de los padres de familia, los CDE constituyen una estrategia para administrar eficientemente los recursos del Estado, mediante la participación de diversos actores (directores, profesores, alumnos, padres de familia) a través de organismos colegiados instalados al interior del centro educativo.

Implementados a nivel nacional a partir de 1997, buscan propiciar una gestión más participativa y democrática, concretando la descentralización administrativa de los servicios educativos del Ministerio de Educación en el sistema de educación pública. Durante 1997 se conformaron 2.387 CDE en todo el país.

Específicamente, los CDE tienen como responsabilidad:

- Identificar las necesidades de la escuela.
- Priorizar las necesidades.
- Gestionar y administrar recursos para la escuela.
- Aprobar el programa escolar anual.
- Aprobar el presupuesto del programa escolar.

Estudios recientes indican que los grandes ausentes en la toma de decisiones y discusiones de los problemas de la escuela son los alumnos. Evidencian una mayor participación de los padres de familia, advirtiendo que el tiempo que se les demanda a los representantes es, en ocasiones, excesivo. No obstante, alertan también sobre la baja proporción de padres dispuestos a participar. La gran mayoría delega en unos pocos voluntarios. Respecto de los profesores, estiman que estos pierden parte de su poder al quedar sujetos a eventuales sanciones del CDE.

Los CDE están integrados por:

- El director del centro, quien lo preside y lo representa legalmente.
- Dos representantes de los educadores, uno de los cuales actúa como secretario.
- Tres representantes de los padres de los alumnos, uno de los cuales actúa como tesorero.

- Dos estudiantes mayores de 12 años, representantes de los alumnos.

Los CDE administran recursos humanos y financieros. Los nombramientos, traslados, reincorporaciones, asignación de horas de clase y sobresueldos del personal, entre otros, son canalizados por el presidente del CDE. Su presidente lleva, además, un expediente del desempeño profesional del educador. La administración financiera incluye el manejo del bono de calidad educativa (dinero proporcional al número de secciones atendidas por el centro), la administración de los bienes materiales y de otros ingresos del centro educativo. Al igual que con las ACE de EDUCO, el Ministerio transfiere los fondos a cuentas bancarias de los CDE.

Estos priorizan las inversiones de la escuela, dentro de los parámetros establecidos por el Ministerio.

**Contacto:** Lic. Elizabeth Ortiz.  
Fono: 503 2 281 0238.  
Fax: 503 2 281 0274.

**Fuente de información:**

- Argüello M, Aída, “Administración educativa descentralizada: el caso del El Salvador”. En: Ministerio de Educación Nacional, Instituto SER de Investigación y Fundación Corona, “Autonomía Escolar y Descentralización”. Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1999. Pp. 119-161.

**País:** El Salvador  
**Nombre del proyecto:** Educación con Participación de la Comunidad EDUCO(\*)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación

Programa nacional, con financiamiento del Banco Mundial y del Banco Interamericano del Desarrollo, creado en 1991 a partir de experiencias piloto de gestión autónoma en comunidades rurales afectadas por el conflicto armado. Busca incorporar al sistema educativo al millón y medio de niños excluidos de él, transferir los recursos financieros a las comunidades y hacerlas partícipes en la administración del servicio educativo.

Entre sus objetivos destacan:

- Enfrentar una demanda educativa no cubierta y compartir las responsabilidades de la educación básica con grupos organizados de padres de familia y organizaciones no gubernamentales.

- Promover la participación de las comunidades rurales pobres en la definición y administración de los servicios educativos
- Mejorar y renovar la supervisión de los docentes de educación básica.

Las escuelas EDUCO son operadas por Asociaciones Comunes para la Educación (ACE), entidades sin fines de lucro elegidas por un período de tres años entre los padres de los niños matriculados en ellas. Las ACE son escogidas a través de votación popular y son orientadas por un Consejo de Directores. Ellas están capacitadas para recibir y asignar recursos financieros. Firman convenios con el Ministerio de Educación para las secciones territoriales a su cargo, quien les provee fondos, capacitación y supervisión. En dichos convenios se especifica el nivel de salario de los docentes y otros gastos, así como también se establece un año escolar de al menos 160 días de duración, significativamente más largo que en las escuelas públicas regulares.

Las ACE administran la educación, correspondiéndoles la selección y contratación de los profesores (por un año, renovable), el seguimiento y monitoreo

(\*) Esta experiencia forma parte del Portafolio de Programas Consolidados de la Unidad de Desarrollo Social, Educación y Cultura de la Organización de Estados Americanos, realizado en el marco del Capítulo Educación de la Cumbre de las Américas (Ver: [www.oas.org/udse/cooperacion.html](http://www.oas.org/udse/cooperacion.html)).

Aparece también reseñada en INNODATA. A Databank on Educational Innovation, de la Oficina Internacional de Educación, IBE, de UNESCO. (Ver: [www.ibe.unesco.org/International/Databanks/Innodata/inno.htm](http://www.ibe.unesco.org/International/Databanks/Innodata/inno.htm)) y en Innovemos, Banco de Innovaciones de la Red de Innovaciones Educativas para América Latina y el Caribe de UNESCO/ OREALC (Ver [www.innovemos.unesco.cl](http://www.innovemos.unesco.cl))

de su desempeño, la mantención y equipamiento del establecimiento, la movilización de la comunidad para que aporte servicios voluntarios a la escuela y la realización de campañas para recolección de fondos complementarios a los otorgados por el Ministerio.

Entre los logros del programa se destacan el aumento de la escolaridad en zonas rurales y la disminución del ausentismo, de la repetición y de la deserción; el mayor compromiso de los padres con la educación de sus hijos; el incremento de la capacidad organizacional para administrar proyectos de desarrollo local; la mejoría del nivel de educación de los padres y la comunidad en general; la provisión de textos acordes con la realidad del país la creación de salas de clases alternativas; y la creación de bibliotecas de salas de clases.

El programa pasó a convertirse en el componente principal de la estrategia del gobierno en materia educativa. Entre 1991 y 1997 experimentó una fuerte expansión, aumentando los niños beneficiados de 8.416 a 193.984. Las ACE aumentaron de 263 a 1.759 en el mismo período. Sin embargo, ha enfrentado problemas tales como la nopertenencia a la comunidad de muchos profesores, lo que dificulta su identificación con la realidad; la capacitación insuficiente a las ACE en escuelas para padres; la relativa transitoriedad de los maestros, que prefieren incorporarse al sistema

público; y la falta de capacitación de los maestros para este tipo de actividad, que se traduce en deficiencias en la calidad de la educación impartida.

Existen proyecciones de ampliación del programa a grados superiores y hacia otras comunidades que carecen de servicios educativos, inspirando la reforma educativa nacional.

**Contacto:** Lic. Abigail Castro de Pérez.  
E-mail: dnaced@es.com.sv

**Fuente de información:**

- Alvarez; B. Ruiz Casares, M., “Senderos de cambio. Génesis y ejecución de las reformas educativas en América Latina y el Caribe”. USAID AED. Washington, 1997.
- Winkler, Donald and Ferris, James, “Decentralization in Education: Participation in the Management of Schools at the local level”. The World Bank. Mimeo. 1995.
- Ministry of Education (El Salvador) and the World Bank. “El Salvador’s Educo Program. A first report on parent’s participation in school - based management”. Working paper serie on impact evaluation of educational reforms. Paper N° 4 July 1997.
- PREAL Mejores Prácticas N° 2, agosto 1999. En [www.preal.org](http://www.preal.org)

**País:** Guatemala  
**Nombre del proyecto:** Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE)(\*)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación

Programa de apoyo a la organización y funcionamiento de escuelas autogestionadas en zonas rurales que han carecido de atención educativa, iniciado en 1992 y reestructurado en 1996. Busca aumentar la cobertura y mejorar la calidad del servicio educativo en los primeros tres años de educación primaria en áreas rurales, convirtiéndose así en instrumento para cumplir el compromiso del gobierno en los Acuerdos de Paz en lo referente a lograr el acceso de toda la población en edad escolar a un mínimo de tres años de escolaridad para el año 2000.

El programa dota de recursos financieros a las comunidades organizadas legalmente, las cuales administran el servicio educativo en forma descentralizada, fortaleciendo la autogestión comunitaria. Para ello, opera a través de dos instancias:

- Los *Comités Educativos de Autogestión* (COEDUCA), integrados por padres de familia, quienes administran el proceso educativo (contratan al maestro, pagan su salario, proveen de ayuda alimentaria, compran los útiles escolares y material didáctico), supervisan la asistencia y desempeño de maestros y niños, y determinan el calendario y horario escolar.
- Las *Instituciones de Servicio Educativo* (ISE), instituciones con experiencia en el área rural, que organizan y legalizan los COEDUCA, capacitan y orientan a los padres de familia y maestros, supervisan el uso de los recursos por parte de los COEDUCA y recopilan información de las comunidades.

Fundamentado en los principios de solidaridad, participación ciudadana y eficiencia administrativa, esta experiencia se distingue por tres elementos centrales:

- La participación ciudadana en la autogestión educativa.
- La administración de recursos financieros del Estado.

(\*) Esta experiencia forma parte del Portafolio de Programas Consolidados de la Unidad de Desarrollo Social, Educación y Cultura de la Organización de Estados Americanos, realizado en el marco del Capítulo Educación de la Cumbre de las Américas. (Ver: [www.oas.org/udse/cooperacion.html](http://www.oas.org/udse/cooperacion.html))

- La contratación de maestros a cargo de los COEDUCA.

El programa funciona por medio de las Instituciones de Servicios Educativos que operan en todo el territorio nacional. El Ministerio de Educación firma un convenio con cada COEDUCA y les traspasa recursos financieros para salarios de docentes y servicios de apoyo (ayuda alimenticia, valija didáctica para el maestro y útiles para los estudiantes). En 1998 PRONADE había realizado 899 convenios entre el Ministerio y los COEDUCA, atendiendo a 155.321 niños y 3.692 docentes. Su meta para el 2000 era atender a 250.000 niños, fomentar el desarrollo en más de 130 municipios y mejorar la calidad de los servicios educativos asegurando una efectiva participación de la comunidad en la acción educativa. Actualmente se expande a otros departamentos, sin perder de vista su focalización hacia los más pobres en el área rural.

Estudios del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN) indican un impacto de PRONADE en el compromiso y participación de la comunidad en las decisiones sobre la escuela, en la contratación de maestros que residen cerca de la comunidad donde trabajan y en la solución de pro-

blemas de la comunidad escolar, factores que han contribuido a la disminución del ausentismo y a un mayor aprendizaje escolar. Entre los factores negativos se señala que la autogestión implica una sobrecarga de trabajo, en tanto la labor de los maestros y de los COEDUCA se percibe como poco reconocida.

**Contacto:** Licda. Miriam Castañeda Arana.

Fonos: (502) 201 4644, (502) 478 4716.

E-mail: miriamporras@hotmail.com

#### **Fuentes de información:**

- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), "Educando para la Paz". Serie "Hacia la Paz y el Desarrollo", Año 1, Edición 2. Ciudad de Guatemala.
- Ministerio de Educación, "Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo-PRONADE". S./f.
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, "Análisis del impacto de la autogestión: la experiencia de PRONADE". Managua, 1999.
- PREAL Mejores Prácticas N° 2, agosto 1999. En [www.preal.org](http://www.preal.org)

**País:** Honduras  
**Nombre del proyecto:** Proyecto Hondureño de Educación Comunitaria (PROHECO)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación

Inspirado en el **Programa de Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO)** y en el **Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE)**, de El Salvador y Guatemala respectivamente, este programa tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación a través de la participación comunitaria en la prestación de servicios educativos a la población rural con mayores carencias sociales y educativas, especialmente en los niveles preescolar y primaria.

Iniciado en 1999, atendió ese año a más de 25 mil alumnos de ambos niveles en 13 de los 18 departamentos del país. Se ha planteado como meta la apertura de 500 escuelas para ampliar la cobertura de la educación. Dichas escuelas funcionan mayoritariamente en casas privadas (72%) y las restantes operan en escuelas (17%) y en iglesias (7%), careciendo muchas de ellas de las condiciones básicas de un centro educativo (por ejemplo, letrinas y agua potable).

Las organizaciones de base de estas escuelas son las Asociaciones Educativas Comunitarias (AECO), responsables de la contratación de maestros, adquisición de material didáctico y habilitación de las escue-

las. Integradas mayoritariamente por hombres, miembros de la comunidad de origen campesino, requieren de frecuente supervisión y retroalimentación por parte de las autoridades educativas.

Para su funcionamiento, el programa había contratado 600 maestros hasta el año 2000, generalmente originarios de la misma zona donde laboran, debiendo superar el rechazo de los docentes a trabajar en zonas rurales.

Entre las dificultades enfrentadas por el proyecto figura la resistencia de los gremios magisteriales, inicialmente opuestos al desarrollo de esta nueva forma de enseñanza; la capacitación y organización de las AECO, cuyos miembros carecen de experiencia previa y conocimiento de los procesos en los que deben intervenir; la falta de personal calificado para dirigir procesos de desarrollo comunitario; y la persistencia de prácticas burocráticas en los procesos administrativos.

Los fondos para su desarrollo provienen en gran parte del Banco Mundial (casi 70%) y se destinan mayoritariamente (92%) al pago de salarios de los maestros. Un porcentaje muy reducido (8%) se ha

destinado a capacitación y apoyo organizativo de las AECO.

**Contacto:** Nancy Portillo de Rodríguez, Directora Unidad de Cooperación Externa, Ministerio de Educación.

Fono: 504 2 227 497.

Fax: 504 2 23 227271; 23 75567.

**Fuente de información:**

- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, “Experiencias en Gestión Educativa. Proyecto OEA Refuerzo de la gestión educativa y desarrollo institucional”, Vol. 1 Managua, Nicaragua. Marzo 2000.



**País:** México  
**Nombre del proyecto:** Gestión Escolar en la Escuela Primaria  
**Institución responsable:** Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Básica y Normal

Es un programa iniciado en 1997 en 200 escuelas ubicadas en 5 estados (Baja California Sur, Colima, Guanajuato, Quintana Roo y San Luis de Potosí). En los años siguientes el programa se amplió alcanzando a 621 establecimientos en el ciclo escolar 1999/2000, y llegando también a otros estados como Michoacán, Morelos, Nayarit, Sonora, Baja California y Durango.

Contando con apoyo técnico y financiero del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, el programa fue concebido para mejorar la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias y para probar una estrategia de capacitación y de promoción del trabajo colegiado en las escuelas. El proyecto combina dos líneas de trabajo:

- La transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias mediante un diagnóstico de la situación educativa de la escuela y la formulación de un proyecto educativo para superar los principales problemas detectados.
- La recolección y sistematización de información sobre las características generales de la escuela y

la documentación del proceso que estas siguen al poner en marcha la innovación.

En la primera etapa del programa, entre septiembre y diciembre de 1997, la mayoría de las escuelas diseñó su proyecto escolar –los que se han concentrado en el mejoramiento de la lectura, la escritura, la expresión oral y algunos en matemáticas– y antes de finalizar el ciclo la mayoría lo puso en marcha. Al terminar el ciclo escolar 97-98, el personal docente y directivo evaluó su proyecto escolar tanto en lo relativo al proceso de integración de los equipos de trabajo (al poner en discusión del Consejo Técnico Escolar asuntos de carácter pedagógico) como en lo que se refiere al desarrollo del proyecto y los resultados obtenidos.

Como resultado de la experiencia, se destaca la revitalización del Consejo Técnico de la escuela, orientándolo a asuntos técnico-pedagógicos, la incorporación de los directores a las discusiones académicas, la identificación de necesidades de actualización por parte de los maestros y el mejor aprovechamiento de los materiales educativos, entre otros. Por otra par-

te, en el desarrollo del proyecto se han elaborado diversos materiales: cuadernos para transformar la escuela, una serie de trípticos, el periódico “Transformando nuestra escuela” y videos.

Pese al logro de la elaboración de proyectos escolares en poco más del 90% de las escuelas participantes, estudios sobre la experiencia reconocen que la propuesta de funcionamiento de las escuelas no ha logrado convertirse en el estilo de trabajo de las mismas. Los logros varían, además, por las diferencias existentes entre los establecimientos, pero registran efectos positivos sobre las relaciones de colaboración y responsabilidad entre las autoridades educativas federales y las escuelas; sobre la capacitación de los equipos estatales; sobre la capacitación de los equipos técnicos de programas compensatorios; sobre los Centros de Maestros, que usan materiales diseñados; y algunas experiencias de directivos y maestros.

**Contacto:** Lic. Rodolfo Ramírez.

E-mail: rramirez@sep.gob.mx; Rosa Oralia Bonilla Pedroza. Coordinadora.

Fono: 52 55 328 1097 ext. 18922.

Fax: 52 55 230 7772.

E-mail: rbonilla@sep.gob.mx

**Fuentes de información:**

- Secretaría de Educación Pública de México, “Informe de Labores 1997-1998”. Dirección General de Informática. [www.sep.gob.mx/informe](http://www.sep.gob.mx/informe)
- Secretaría de Educación Pública, “Perfil de la Educación en México”, segunda versión corregida. México D.F. 1999.
- Organización de Estados Americanos, “Proyecto Multinacional de Refuerzo de la Gestión Educativa y Desarrollo Institucional. Informe de México”. En <http://www.mcy.e.gov.ar/oea/experiencias/mexico>

**País:** Nicaragua  
**Nombre del proyecto:** Escuelas o Centros Autónomos(\*)  
**Institución responsable:** Ministerio de Educación

Programa iniciado en 1993, el cual busca transferir responsabilidades administrativas desde el gobierno central a los Consejos Directivos de las escuelas, con el objeto de mejorar la eficiencia en el uso de los fondos públicos, movilizar recursos en las localidades y aumentar la efectividad de las escuelas.

Los Consejos están integrados por el director de la escuela y representantes de maestros, padres y alumnos, en número que varía según el tamaño de la escuela. Salvo los estudiantes, cada miembro vota para la toma de decisiones sobre aspectos materiales y académicos de la escuela. Igualmente, tienen autoridad en materias pedagógicas (definen el programa curricular de la escuela, fijan sus propias normas de evaluación de los estudiantes, seleccionan textos escolares, definen el horario y calendario escolar), administrativas (contratan director, vetan decisiones del director sobre contratación de personal administrativo y sobre asuntos pedagógicos, y respecto a sus sancio-

nes contra los estudiantes, etc.) y financieras (fijan y administran el presupuesto escolar, fijan aportes voluntarios de los padres, otorgan incentivos financieros a los maestros, dan cuenta financiera de la escuela a la comunidad escolar y al Ministerio).

Hacia fines de 1995 el programa incluía 100 escuelas secundarias y se extendió a la enseñanza primaria. En las escuelas primarias urbanas se aplicó el modelo utilizado en las secundarias. En las escuelas rurales, en cambio, se introdujo una nueva forma de autonomía: los Núcleos Educativos Rurales Autónomos (NER), conjunto de escuelas agrupadas en torno a una principal, en la cual se establece un Consejo Directivo a cargo de las escuelas que integran el núcleo. Juntas, actúan como una sola escuela que comparte el Consejo.

Para transformarse en autónoma, la escuela firma un contrato con el Ministerio de Educación, previa solicitud firmada por la mayoría de los maestros y el director. El financiamiento de las escuelas autónomas combina transferencias mensuales del nivel central y recursos locales generados por concepto de cuotas que cancelan los apoderados. La transferencia men-

(\*) Esta experiencia forma parte del Portafolio de Programas Consolidados de la Unidad de Desarrollo Social, Educación y Cultura de la Organización de Estados Americanos, realizado en el marco del Capítulo Educación de la Cumbre de las Américas. (Ver: [www.oas.org/udse/cooperacion.html](http://www.oas.org/udse/cooperacion.html)).

sual se determina sobre la base del presupuesto anual del año anterior y está destinada a cubrir los honorarios básicos de los maestros y gastos asociados a la mantención rutinaria de la escuela.

Estudios sobre la experiencia sugieren que esta ha activado cambios positivos al interior de muchas escuelas, traducidos en un mayor control sobre la administración escolar. También reconocen la necesidad de realizar evaluaciones que establezcan el eventual efecto de estos cambios sobre la calidad de la educación y las metodologías de enseñanza. Las evidencias disponibles sugieren un incremento en la participación de los padres en la escuela y una mayor asistencia de los docentes. También sugieren que el impacto parece depender de las circunstancias institucionales locales y las condicionantes económicas de la escuela; que el concepto de autonomía es interpretado en variadas formas por los distintos actores del proceso educativo; que la mayor participación de los padres a menudo se concentra en actividades sociales o apoyo

material a las escuelas, sin haber asumido un papel activo como agentes educativos de sus hijos.

**Contacto:** Azucena Cruz Arias, Responsable de Relaciones Internacionales, Ministerio de Educación.

Fono: 505 2 650 391; 265 0444.

Fax: 505 2 651191; 650391.

**Fuentes de información:**

- King, E. *et al.*, “Nicaragua’s School Autonomy reform: A first look” The World Bank. Washington, Sept. 1996.
- Fuller, B; Rivarola, M., “Nicaragua’s Experiment to decentralize schools: views of parents, teachers and directors”. Working Paper Series on Impact Evaluation of Education Reforms. Paper N° 5. Development Economics Research Group. The World Bank. Washington. February, 1998.

**País:** Uruguay  
**Nombre del proyecto:** Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)  
**Institución responsable:** Administración Nacional de Educación Pública

Inspirada en la experiencia chilena, los PME tienen como propósito desarrollar la capacidad de iniciativa y gestión autónoma de las comunidades docentes escolares. Buscan, también, fortalecer la capacidad de autoorganización de cada centro, permitiendo a los maestros ser gestores y administradores de los cambios. A través del fomento a la creatividad, se busca la consolidación de un nuevo modelo de organización educativa.

Las comunidades escolares elaboran un plan de desarrollo de la escuela que atienda las dimensiones consideradas prioritarias por los docentes, con el objeto de contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza. Los proyectos ganadores reciben en promedio US\$ 3.000, que deben destinarse completamente a su implementación.

Los PME se iniciaron en 1995 y se proyectaban hasta el año 2000, para completar en todo el periodo el apoyo a unos 800 proyectos. Hasta el año 2001, el desarrollo de los PME estuvo a cargo de MECAEP, pero una vez evaluada la experiencia como exitosa, se decidió institucionalizar esta práctica a nivel del Consejo de Educación Primaria. Su financiamiento y la

capacitación que se imparte continúan correspondiendo a MECAEP.

Entre 1995 y 1997 se habían apoyado 444 PME, priorizando las escuelas que presentan mayores carencias en materias de deserción, repetición e inasistencia, y cuyos alumnos provienen de hogares de bajos ingresos. Así, la mitad de los PME ganadores pertenecen a escuelas de alto riesgo y un 30% a escuelas de riesgo medio.

En 1998 se seleccionaron 141 proyectos por concurso, por una inversión total de US\$ 420 mil. Los proyectos se refieren a variadas temáticas, reflejando las inquietudes de los docentes (lenguaje, derechos humanos, hábitos alimenticios, Internet, entre otros).

Al igual que en Chile, los recursos se distribuyen a través de un concurso al que las escuelas postulan. La duración promedio de los proyectos aprobados es de 24 meses, frente a los 30 meses observados en Chile.

Una evaluación realizada en los PME de Uruguay sugiere efectos modestos pero positivos sobre los resultados educativos de escuelas con estos proyectos. Su impacto es levemente superior en castellano y significativamente mayor en matemática. Las mejoras

en los rendimientos aumentan en la medida en que disminuye el tamaño de las escuelas. Asimismo, se observa un incremento notorio en la asistencia en escuelas con PME, una disminución en la rotación de directores y en el ausentismo de los docentes. Aunque no se identifican cambios en la forma de hacer clases, se sugiere que estos operan a través de una mayor conciencia y seguimiento del director sobre el desempeño de los docentes.

**Contacto:** Silvana Marín, Encargada de Relaciones Internacionales.  
Fax: 598 2 915 63 52, 915 3857

**Fuentes de información:**

- Administración Nacional de Educación Pública, “Una visión integral del proceso de reforma educativa en Uruguay. 1995-1999”. Montevideo, 2000.
- Espínola, Viola, “Autonomía Escolar: Factores que contribuyen a una escuela más efectiva”. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento Regional de Operaciones. Washington, febrero 2000.