

## Organización y administración de la educación



### Descripción del programa

El programa aborda tres campos de actuación para encarar la mejora de la organización y administración de los sistemas educativos. En primer lugar, y en coordinación con el Observatorio de la Educación Iberoamericana, el interés es promover la investigación y la reflexión teórica con el propósito de difundir nuevos conocimientos, ideas e imágenes sobre la administración educativa en Iberoamérica.

De forma complementaria, el programa se propone cooperar con los ministerios de educación en los procesos de reestructuración de la gestión en los diferentes niveles del sistema, a través de una oferta de asistencia técnica que aporta modelos y criterios para el desarrollo de propuestas de reforma o de innovación organizacional.

Un tercer componente centra las actividades del programa en torno a la formación de los administradores de la educación. En este campo se brinda apoyo a las actividades desarrolladas en el marco del programa IBERMADE, a la vez que se da curso a la exploración de otras estrategias formativas. Por una parte, se plantea una modalidad de difusión-apropiación de nuevos saberes y conocimientos a través de la vinculación de los administradores de la región con actividades tales como residencias, pasantías y trabajos "en terreno". Por la otra, el programa aborda la formación básica mediante la realización de cursos, foros y seminarios que reúnen a especialistas y funcionarios gubernamentales.

### Fundamentación

Las últimas décadas del siglo han sido escenario de consensos que confieren a las capacidades de gobierno y gestión el carácter de variables asociadas a la calidad de la educación. En consonancia con estas ideas, la mejora de la administración de los sistemas educativos ha jugado un papel importante en



el rediseño global del Estado, y las estrategias de fortalecimiento institucional han quedado incorporadas a la agenda de los cambios esperados en el sector educativo.

En el contexto iberoamericano estas tendencias han incidido en la redefinición de pautas organizativas y en la adopción de una nueva racionalidad administrativa, expresadas entre otros en los procesos de descentralización y desconcentración, ordenación curricular, evaluación y fomento de iniciativas e innovaciones a escala local.

En la medida en que se concibe la reforma de la gestión educativa como un proceso político, cultural y social, el programa asume la necesidad de profundizar el análisis de los estilos y procedimientos de gobierno, la participación plural y el protagonismo de los actores, los sistemas simbólicos y normativos en los que se desarrollan la actividad administrativa, la articulación de las políticas nacionales, regionales y locales, el despliegue y la gestión eficaz de los recursos, entre otros aspectos.

En esta tarea de reflexión ocupa un lugar preponderante el análisis de las pautas y relaciones que la descentralización produce en los centros escolares, así como la búsqueda de conceptos orientadores del cambio en la dirección y gestión de las escuelas. Desde esta perspectiva, la incidencia de las nuevas prácticas en la dimensión pedagógica constituye una de las claves para promover la diversidad, la innovación y el desarrollo profesional de los administradores educativos.

La mejora de las capacidades de gobierno y de gestión se convierte en una condición necesaria para resolver los nuevos desafíos, y es definida como una resultante de las habilidades y conocimientos del personal del sector, entre otros aspectos.

En tal sentido, el programa se plantea promover la articulación de las actividades de formación con los

cambios requeridos para un mejor desempeño de la gestión pública. Desde esta óptica, las prácticas de gestión constituyen uno de los ámbitos privilegiados para enriquecer la formación y para indagar –a la vez– la manera en que los nuevos modelos de gestión son interpretados e inciden en el "saber hacer" de los administradores.

## Objetivos

El objetivo general del programa es contribuir a la mejora de la pertinencia, efectividad y eficacia de la administración educativa, en el marco de las estrategias de descentralización y fortalecimiento de las capacidades de los centros y agentes locales.

Objetivos específicos:

1. Favorecer el desarrollo de un pensamiento iberoamericano sobre administración educativa a partir de la conformación de ámbitos académicos y sociales orientados a aportar nuevos estímulos e ideas al estudio de los problemas y condiciones peculiares de la región.
2. Elaborar y difundir alternativas organizativas y de gestión que permitan satisfacer requerimientos generales y específicos de distintos niveles y áreas de la administración educativa.
3. Incrementar las capacidades de los actores vinculados con los diversos niveles y áreas de la administración educativa, y promover la transferencia de los nuevos conocimientos y competencias a los ámbitos laborales.
4. Apoyar el fortalecimiento de las unidades de relaciones internacionales pertenecientes a los ministerios de educación, ciencia y cultura de Iberoamérica.



# Organización y administración de la educación

## Estrategias y líneas de acción

Las estrategias atienden a distintos componentes vinculados con funciones y necesidades prioritarias que han sido identificadas en las administraciones educativas de la región:

- Desarrollo de una agenda de temas de gestión educativa en Iberoamérica, que incorpore la visión de los ámbitos gubernamentales y las perspectivas sociales acerca de los factores políticos y culturales referidos al gobierno y la administración de los sistemas educativos y a los procesos de cambio en curso.
- Realización de estudios comparativos sobre la administración de los sistemas educativos, que permitan ofrecer criterios y pautas para la acción a partir del análisis de las prácticas existentes en los ámbitos centrales de gobierno y en los centros escolares.
- Diseño de alternativas de organización y gestión que favorezcan la efectividad, equidad y eficiencia de la macroadministración del sistema educativo, y la mejora sustantiva de la gestión académica en las instituciones escolares.
- Promoción de ámbitos de debate y articulaciones entre las actividades de formación del programa, las necesidades identificadas en los ministerios de la región y los ámbitos académicos vinculados con la política y la gestión educativa.
- Formación de altos directivos y funcionarios de nivel medio pertenecientes a los ministerios de educación de Iberoamérica, y promoción de modalidades que favorezcan el desarrollo de proyectos de intercambio y movilidad de administradores educativos.
- Formación de administradores que se desempeñen en los ámbitos micro de los sistemas educativos: supervisores y directivos de centro escolar.

- Apoyo al desarrollo de nuevas capacidades de gestión de los actores pertenecientes a los servicios de cooperación internacional de los ministerios de educación, ciencia y cultura de Iberoamérica, a través de actividades de formación o actualización.

## Proyectos

### Gestión de Centros Escolares

El proyecto se centra en la búsqueda de alternativas de mejora de la gestión escolar a través de modalidades de cooperación que brinden insumos para revisar paradigmas, analizar los impactos de las macropolíticas, construir criterios para orientar la gestión, administrar las instituciones y las condiciones de enseñanza, establecer enlaces entre macro y micropolíticas, y definir nuevas opciones en materia de formación y asistencia a directivos y supervisores.

En función de lo anterior, se espera producir efectos en dos direcciones: i) sobre la conducción de las instituciones (fortalecer la autonomía, interdependencia e integración, las capacidades de autogestión y las estructuras de autoridad, establecer modelos de organización más ágiles para generar procesos expeditos de toma de decisiones), y ii) sobre la organización del subsistema (reemplazar el tradicional manejo centralizado y burocrático por diseños elaborados sobre la base de la promoción de las capacidades de mejora e innovación de las instituciones educativas).

Para lograr estos efectos se ha previsto el desarrollo de las siguientes acciones:

- a) El intercambio de experiencias e innovaciones nacionales y regionales en los campos de la gestión y el fortalecimiento de la unidad escolar, considerados factores clave para el mejoramiento de la equidad y la calidad de los procesos y resultados educativos.



### Líneas de acción para el bienio

1. Fortalecimiento de las capacidades de gestión de los niveles intermedios, en el marco de las estrategias de descentralización de los sistemas educativos. La propuesta consiste en el desarrollo de actividades de formación y asistencia técnica destinadas a la transferencia de conocimientos, la resolución de problemas y la generación de innovaciones organizacionales.
  2. Promoción de las capacidades de dirección de los centros educativos en vías de descentralización. Se evaluará la factibilidad de organizar una oferta de formación a distancia en estrecha asociación con universidades y centros especializados, con el propósito de utilizar plenamente las vastas posibilidades de colaboración existentes, aprovechar las potencialidades de intercambio de los actores y la experiencia acumulada en las instituciones escolares.
  3. Organización y gestión de las actividades subregionales de formación de administradores de la educación, impulsadas por el programa IBERMADE. En forma simultánea, la OEI se propone generar ámbitos de reelaboración del conocimiento existente sobre la práctica laboral y la difusión de casos en los que se han conjugado la reflexión teórica y los saberes acumulados a partir de las experiencias de gestión.
  4. Contribución al desarrollo y articulación de los organismos gubernamentales responsables de la cooperación internacional. Las estrategias propuestas se basan en una formación y asesoramiento orientados a la búsqueda de formas de cooperación no tradicionales en el marco de las políticas de integración regional, en el impulso de nuevos estilos de formulación, gerencia y evaluación de programas interinstitucionales y en el fortalecimiento de las capacidades de negociación en múltiples campos.
  5. Estudio de casos orientado a generar propuestas de acción en el campo de la gestión escolar. La propuesta consiste en obtener información sistemática sobre la implementación de diferentes innovaciones en la gestión escolar, dirigidas a dar respuesta a los problemas de fracaso escolar en la educación básica y al inicio de la escolarización en el nivel secundario.
  6. Estudio comparado de los procesos de construcción del campo y del perfil de los administradores de la educación en Iberoamérica. El propósito del estudio es el análisis de núcleos problemáticos que permitan ofrecer elementos para elaborar alternativas de mejora de la gestión educativa y de profesionalización de los administradores del sector.
- 
- b) La elaboración de criterios y orientaciones para la puesta en marcha de políticas de innovación de la gestión escolar que contemplen factores y condiciones institucionales, administrativas y laborales.
  - c) La organización de actividades de formación de los equipos directivos y de supervisión.
  - d) La elaboración de estudios orientados a obtener información sistemática sobre la implementación de diferentes innovaciones en la gestión escolar en Iberoamérica.

### Descentralización y Desarrollo Educativo Regional

El proyecto tiene el propósito de contribuir a la mejora de las capacidades de dirección y administración de los niveles intermedios de los sistemas educativos en vías de descentralización. La propuesta de trabajo consiste en la provisión de una oferta de formación y asistencia técnica orientada al desarrollo profesional de los administradores y al desarrollo de innovaciones organizacionales.

# Organización y administración de la educación

En términos específicos se prevén acciones vinculadas con:

- a) La realización de actividades de formación y asistencia técnica destinadas a fortalecer las capacidades de dirección y gestión de ámbitos de gestión regional y local.
- b) El fomento de una estrecha vinculación entre la oferta y las necesidades de gestión, y la formación de redes de cooperación que ofrezcan una amplia base institucional a las actividades de fortalecimiento.
- c) La prestación de asistencia técnica y asesoramiento a los ministerios de educación con la finalidad de cooperar en la definición de lineamientos y estrategias dirigidos a fortalecer la capacidad de gobierno y de gestión de los niveles regionales y locales.
- d) La realización de estudios para incrementar la comprensión acerca de los estilos de funcionamiento y las prácticas administrativas existentes en los ámbitos regionales y locales.

## Apoyo al Programa Iberoamericano para la Modernización de las Administraciones Educativas (IBERMADE)

La OEI lleva a cabo la gestión del programa IBERMADE, aprobado por los ministros de educación iberoamericanos en la V Conferencia Iberoamericana de Educación, y suscrito por la totalidad de los Jefes de Estado y de Gobierno en la V Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (San Carlos de Bariloche, Argentina, 16 y 17 de octubre de 1995).

IBERMADE promueve la adopción de un nuevo modelo de gestión de los sistemas educativos, en consonancia con los objetivos de renovación y modernización del sector público. Para ello, ofrece un ámbito de formación para altos directivos y administradores que se desempeñan como cuadros

medios en la administración regional o nacional de los países iberoamericanos.

En el marco de apoyo a la gestión del programa IBERMADE, la OEI ha afrontado la realización de estudios con la finalidad de producir información relevante sobre la administración educativa en Iberoamérica.

En este sentido puede señalarse la elaboración de un estado de situación de la enseñanza de la política y la gestión educativa en universidades de Iberoamérica, que fue realizado en forma conjunta con el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPE), Sede Buenos Aires. Este estudio permite identificar unidades académicas, planteles académicos y programas de estudio, así como detectar ofertas innovadoras y necesidades de actualización y perfeccionamiento.

En segundo lugar, cabe destacar la realización de un estudio comparado orientado a identificar procesos que han incidido en la construcción del campo y del perfil de los administradores de la educación en Iberoamérica. En esta línea se está trabajando en el análisis de procesos sociales que históricamente han afectado al desarrollo y la evolución de la administración educativa; en la complejidad de las instituciones gubernamentales responsables de la administración de los sistemas educativos; y en los elementos que han ido configurando la práctica profesional desde la perspectiva de los sujetos.



### Formación de formadores en gestión y política educativa. OEI-IIPE

#### Propósitos:

1. Elaborar un informe sobre la situación de la enseñanza de la gestión y la política educativa, identificando unidades académicas, planteles académicos principales, profesores y programas de estudio.
2. Propiciar la conformación de una red iberoamericana de especialistas en el ámbito de la enseñanza de la gestión y la política educativa.
3. Identificar experiencias y puntos de articulación entre teoría y práctica: enseñanza e investigación de la gestión y la política educativa/procesos de formulación de políticas y gestión de la educación.

La OEI es responsable de la elaboración de los casos de Costa Rica, España, Portugal, Uruguay y Venezuela. El IIPE ha llevado a cabo los estudios correspondientes a Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Honduras y México.

### Proyecto de Desarrollo de Capacidades Institucionales para la Cooperación Internacional

Este proyecto tiene por objeto colaborar con los ministerios y demás instituciones educativas, científicas y culturales, en el fortalecimiento de sus unidades técnicas responsables de materializar en programas de acción las potencialidades que brinda la cooperación internacional.

Para ello se ha diseñado dicho proyecto, que pretende difundir enfoques, criterios y metodologías adecuados para mejorar la calidad de las acciones de cooperación, realizando diagnósticos, asistencias técnicas y actividades formativas de carácter presencial y a distancia, destinados a las unidades de coo-

peración internacional de los ministerios de los sectores educativos, científicos y culturales, y a las áreas de cooperación internacional de las universidades de la región.

El programa se coordina desde la Dirección General de Programación, con el apoyo de un equipo de profesionales constituido por consultores especialistas en el mundo de la cooperación, así como por técnicos de las distintas Oficinas Regionales de la OEI.

En cuanto a los modelos de intervención previstos para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento de la cooperación internacional, la estrategia del proyecto se centra en la realización de diagnósticos previos y en la puesta en práctica de asistencias técnicas y actividades formativas en función de los mismos.

Mediante el diagnóstico se estudia y examina el estado actual de la situación de ámbito local, manteniéndose reuniones de análisis con las unidades de cooperación internacional de los ministerios de educación, ciencia y cultura. El objetivo final es diseñar asistencias técnicas y acciones formativas ajustadas a las necesidades detectadas, con el fin de conseguir un fortalecimiento institucional en las unidades de cooperación internacional.

Entre las temáticas que se abordan en las acciones formativas presenciales destacan, ya sea en formato de taller, seminario o curso según el ámbito y el carácter de la acción, las siguientes:

- Técnicas de negociación: el objetivo sería conocer las debilidades y fortalezas en la realización de negociaciones; completar conocimientos sobre la teoría de la negociación, y desarrollar habilidades para las negociaciones internacionales.
- Metodología de gestión de proyectos: identificación y formulación. El enfoque del marco lógico.
- Evaluación de proyectos de desarrollo.
- La cooperación para el desarrollo: marco general.

# Organización y administración de la educación

A su vez, toda acción formativa puede ser complementada con talleres de estudio de casos prácticos y con la formación de grupos de trabajo que apoyen los seminarios de análisis temáticos que se lleven a cabo.

El proyecto también prevé la realización de pasantías. Con este tipo de acciones se pretende que países con una mayor experiencia ofrezcan a grupos de técnicos de países beneficiarios la posibilidad de conocer la experiencia del anfitrión o receptor, reforzando los conocimientos técnicos y sobre todo prácticos.

Finalmente, se está diseñando un curso a distancia sobre cooperación internacional, elaborado por la OEI en colaboración con la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España (UNED) y el Centro de Comunicación y Documentación Europa-América Latina (CIDEAL). El objetivo principal de este curso es dotar a los alumnos de los conocimientos precisos sobre la naturaleza, los orígenes y circunstancias actuales de la cooperación internacional para el desarrollo, y proporcionar las herramientas y habilidades necesarias para planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos de cooperación para el desarrollo en materia de educación, ciencia y cultura.

## Actividades realizadas

### Acciones formativas

#### *Cursos para administradores de la educación de nivel medio-IBERMADE*

VII y X Cursos-Cartagena de Indias, Colombia.  
3-21 de mayo de 1999  
y 8-26 de mayo de 2000.

VIII y XII Cursos-Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.  
12-30 de julio de 1999  
y 16-27 de octubre de 2000.

IX y XI Cursos-Antigua, Guatemala.  
6-30 de septiembre de 1999  
y 10-21 de julio de 2000.

La OEI participa en la coordinación técnica de estos cursos desarrollados en el marco del programa IBERMADE, asumiendo su dirección y promoviendo la evaluación y el seguimiento de los mismos para su adecuación a las necesidades de los países de la región.

#### *Curso de cooperación internacional para universidades*

Buenos Aires, Argentina.

29 de noviembre-3 de diciembre de 1999.

Ofrecido por la OEI a petición de un grupo de universidades argentinas interesadas en fortalecer sus unidades de cooperación internacional en el ámbito de la elaboración de proyectos de cooperación. Dirigido a gestores de cooperación internacional de las secretarías y direcciones de relaciones internacionales de las universidades. Temas: diseño, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional; gestión de proyectos; técnicas de negociación; requisitos de las fuentes de financiamiento para la presentación de proyectos.

#### *Seminario taller sobre cooperación internacional*

Caracas, Venezuela.

4-7 de diciembre de 2000.

La finalidad de este seminario fue dotar a los participantes de las herramientas y habilidades necesarias para planificar, llevar a cabo y evaluar proyectos de cooperación para el desarrollo, y dar a conocer los mecanismos de gestión habituales en los principales organismos internacionales de cooperación.

Participaron responsables y técnicos de las unidades de cooperación internacional del Ministerio de Educación y Cultura de Venezuela, así como egresados de los cursos de capacitación de cultura de Colombia y Ecuador.

#### *Seminario taller subregional sobre cooperación internacional*

Antigua, Guatemala.

11-15 de diciembre de 2000.

Acción subregional dirigida a presentar los mecanismos de gestión habituales en los principales

organismos internacionales de cooperación, y a dotar de las herramientas y habilidades necesarias para planificar, desarrollar y evaluar proyectos de cooperación para el desarrollo a los responsable ministeriales de cooperación internacional.

Participaron responsables y técnicos de las unidades de cooperación internacional de los Ministerios de Educación, de Cultura y de Relaciones Exteriores de Costa Rica, Cuba, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

### Formación a distancia

#### *Curso a distancia para administradores de la educación*

Con el propósito de ampliar la cobertura de beneficiarios de las actividades de formación en administración de la educación, se está elaborando un conjunto de módulos adecuados para la formación a distancia. Los campos temáticos seleccionados abarcan cuestiones centrales de la gestión educativa (política y educación; administración y financiación de los sistemas educativos; gestión académica, de personal y de sistemas de información), en el marco de un abordaje que distingue enfoques conceptuales, problemas y tendencias emergentes en la región iberoamericana, así como herramientas y tecnologías adecuadas para la modernización de la gestión.

#### *Curso de cooperación internacional: Expertos en planificación y gestión de programas y proyectos educativos, culturales y científicos*

La OEI está diseñando, junto con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED, España) y el Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina (CIDEAL), un curso de postgrado a distancia sobre cooperación internacional para la formación de expertos en la gestión del ciclo de proyectos educativos, culturales y científicos. (En fase de diseño).

### Asistencias técnicas

#### *Diagnóstico para el fortalecimiento de la cooperación internacional-Venezuela*

Caracas, Venezuela.  
2 de junio de 2000.

Se realizó un diagnóstico de las necesidades de las áreas de cooperación de los ministerios de educación y cultura y de ciencia y tecnología como fase preparatoria de los cursos de capacitación en cooperación internacional. Se identificaron los temas prioritarios a desarrollar en estos cursos y el perfil de los participantes. Participaron los responsables de las áreas de cooperación internacional del Ministerio de Educación, el Viceministerio de Cultura y el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

#### *Asistencia técnica proyecto descentralización pedagógica en Centroamérica*

El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.  
octubre de 2000-octubre 2001.

El objetivo de estos proyectos es el fortalecimiento de la descentralización pedagógica en la región, a través de un modo de intervención focal y sobre el terreno, trabajando con los directores departamentales, los directores distritales y los directores de los centros escolares. Se pretende la resolución de problemas técnicos específicos de las regiones seleccionadas, y, de forma específica, el fortalecimiento de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

*Proyecto para El Salvador:* fortalecimiento de los PEI en centros de educación básica en la zona del Bajo Lempa (región más afectada por el Mitch).

*Proyecto para Honduras:* dirigido también al ámbito de la educación básica, pretende dar respuesta a las necesidades y problemas de los directores escolares del departamento de Intibucá, detectadas por medio de un diagnóstico previo.

*Proyecto para Nicaragua:* centrado en la educación media. Focalizado en un área geográfica aún por decidir, el proyecto hace especial énfasis en la participación de la comunidad en el proyecto escolar.

*Proyecto para Costa Rica:* proyecto de gestión educativa en la región educativa de Coto. El proyecto se centra en el proceso de planificación participativa,

# Organización y administración de la educación

con diagnósticos asociados al fracaso escolar. Participan docentes, directores de centro, supervisores y la Dirección Regional de Coto.

## *Análisis del proceso de descentralización educativa en Paraguay*

El programa está brindando asistencia técnica a Paraguay a fin de realizar un estudio sobre la situación de la desconcentración educativa. El Ministerio de Educación y Cultura, a partir de la sanción de la Ley General de Educación de 1998, inició un proceso de descentralización educativa y desconcentró funciones de gestión desde el gobierno central a los gobiernos departamentales. En este contexto, la OEI está prestando apoyo para el análisis de las fortalezas y las debilidades de los procesos desarrollados y para la identificación de los componentes centrales de un plan estratégico de acción.

## *Análisis de la estrategia de descentralización y participación popular en el sistema educativo de Bolivia*

La OEI apoya y colabora con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Bolivia en el propósito de realizar una investigación cualitativa de los procesos de descentralización y participación popular asumidos en la reforma educativa, a fin de diseñar nuevas estrategias de fortalecimiento de las direcciones departamentales y distritales, identificando los factores históricos y socioculturales que tienen incidencia en los procesos de descentralización.

## **Foros de debate y encuentros**

### *Seminario iberoamericano "El proyecto institucional: implicaciones en la gestión escolar"*

Santiago, Chile.

22-24 de noviembre de 2000.

Encuentro iberoamericano que reunió a funcionarios, a directivos de centros educativos de toda Iberoamérica y a un conjunto de especialistas, con la finalidad de ofrecer un espacio de reflexión acerca de las dinámicas y los procesos generados en la

gestión de los proyectos institucionales, tanto en el nivel de las macropolíticas como en el de los centros educativos.

## **Reuniones técnicas y de consulta**

### *Reunión para la constitución del grupo coordinador del proyecto gestión de centros escolares*

Madrid, España.

16-18 de febrero de 2000.

Los objetivos de la reunión fueron analizar la viabilidad y pertinencia de las acciones previstas en el proyecto, y lograr acuerdos sobre el diseño de las actividades propuestas y sobre el alcance de los compromisos que puede asumir cada país fijándose calendarios de ejecución.

La reunión contó con la participación de directivos responsables de la gestión de centros de los Ministerios de Educación de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, México, Portugal y Uruguay.

### *I y II Reuniones preparatorias del proyecto descentralización y desarrollo educativo regional*

Santo Domingo, República Dominicana.

16-17 de diciembre de 1999.

Asunción, Paraguay.

6-7 de diciembre de 1999.

Reuniones programadas para formar el grupo de trabajo del proyecto y definir las líneas de acción a realizar en cada país. La I reunión se dirigió a los países de Centroamérica y El Caribe, y la II a los Países Andinos y del Cono Sur. Sus propósitos estuvieron orientados a caracterizar las regiones y las condiciones de desempeño de los administradores regionales en cada contexto nacional; realizar una primera aproximación a los ejes de trabajo y a los contenidos de la formación y asistencia técnica que resultan adecuados para satisfacer necesidades existentes en cada país; efectuar una estimación de la factibilidad de encarar diferentes estrategias. En este sentido se logró la identificación de la descentralización y de las



regiones educativas; la definición de las líneas de trabajo que se pueden llevar a cabo en cada país; la identificación de lineamientos, estrategias y número estimado de beneficiarios a cubrir en cada país.

Participaron funcionarios del nivel central (Ministerio de Educación Nacional) con responsabilidades directas en las estrategias de descentralización o desconcentración y en el desarrollo institucional de los niveles descentralizados o desconcentrados.

*Reunión grupo de trabajo para Centroamérica.  
Proyecto descentralización y desarrollo  
educativo regional*

San Salvador, El Salvador.

12-14 de julio de 2000.

Celebrada con el objeto de realizar un análisis de las experiencias desarrolladas o en fase de preparación en el área de descentralización, que permita el diseño de una propuesta de descentralización técnico-pedagógica que responda a las demandas y

**Escuelas que hacen escuela. Distinción y difusión de experiencias pedagógicas**

La OEI ha realizado una convocatoria dirigida a escuelas con el propósito de rescatar y difundir experiencias que son ejemplos de trabajo pedagógico (con jóvenes de 12 a 15 años), que reflejan los esfuerzos realizados para reorientar prácticas y que comunican vivencias que fomentan el gusto de enseñar y el placer de aprender. Se trata, en síntesis, de identificar experiencias que transmitan las múltiples facetas del quehacer educativo, su dinámica y su construcción, dejando registro de aquello que se considere valioso.

Las instituciones educativas enfrentan cada día dificultades viejas y nuevas y hacen escuela cuando construyen respuestas adecuadas y efectivas, esas que a juicio de la comunidad "sirven"..., "son positivas"..., "dan buenos resultados"... La escuela, sus autoridades y docentes hacen escuela cuando comprometen a los alumnos en el proyecto de su propia escolarización, haciendo que sean y se sientan sujetos de ese proceso. Múltiples acciones cotidianas -grandes y pequeñas, planificadas en detalle o proyectadas con una buena dosis de espontaneidad- dan cuenta de la variedad de respuestas que se construyen. Los docentes las atesoran. Algunas quedan reducidas al ámbito personal, otras permanecen intramuros y forman parte de la memoria colectiva de la institución.

Un comité formado por representantes de los ministerios de educación de los países participantes efectuará la preselección de los trabajos presentados y destacará las experiencias que incentivan y mejoran el compromiso de los alumnos con su propia escolaridad, valorando los factores que han intervenido en su consecución. Un grupo de especialistas en educación de trayectoria internacional tendrá a su cargo la nominación de las experiencias finalmente distinguidas.

La principal distinción consiste en una pasantía en centros educacionales de España o Portugal para el equipo docente responsable de la experiencia considerada sobresaliente a nivel regional. En segundo lugar, se distinguirá un conjunto de dieciocho experiencias cuyos responsables participarán de un seminario dictado por destacados especialistas de la región, al que también asistirá el equipo que recibió la distinción principal. La totalidad de los trabajos presentados formará parte de un libro que incluirá comentarios de los miembros del jurado; todas las instituciones participantes recibirán ejemplares de dicha publicación.

*Convocatoria:* 18 de agosto al 15 de diciembre de 2000. Las experiencias distinguidas se darán a conocer en la segunda quincena de marzo de 2001.

# Organización y administración de la educación

necesidades de los diversos ministerios de educación de esta subregión que han logrado la descentralización administrativa.

Convocó a representantes de los ministerios de educación y a especialistas en administración educativa de Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

## *Reunión de coordinación del estudio sobre el perfil de los administradores educativos*

Buenos Aires, Argentina.

16 de noviembre de 2000.

Reunión preparatoria para el desarrollo de la investigación sobre la construcción del campo y del perfil de los administradores de la educación en Iberoamérica. Contó con la participación de los especialistas que tienen a su cargo los estudios de Argentina, México, Uruguay y Venezuela.

## Eventos internacionales

### *Seminario internacional de la reforma de la educación media*

Asunción, Paraguay.

11-13 de octubre de 2000.

El objeto de este seminario fue ofrecer un espacio de reflexión e intercambio de enfoques y experiencias para enfrentar los cambios en el nivel secundario en el marco de las reformas estructurales de los sistemas educativos de la región, a través de una puesta en común, de un balance y unas perspectivas de la situación organizacional y administrativa de este nivel educativo, enriquecido con los aportes de los especialistas en el tema. Participaron funcionarios y técnicos ministeriales responsables de los programas de nivel secundario. La OEI financió la participación de especialistas de las áreas de organización y administración escolar de Argentina, Brasil, Chile y España.

## Recursos en Red, servicios virtuales y publicaciones

### → *Materiales de administración y organización educativa.*

Se trata de una colección de materiales diseñados para apoyar la formación a distancia de administradores de la educación

### → *La formación universitaria en política y gestión educativa en el área iberoamericana.*

Estudio llevado a cabo en coordinación con el IIPE-Buenos Aires. Es una sistematización de los programas de formación de las universidades iberoamericanas y un análisis de casos nacionales.

### → *La gestión escolar como escenario de proyectos de innovación. Estudio de casos orientado a generar propuestas de acción.*

Aborda un conjunto de cuestiones conceptuales vinculadas con la gestión escolar, así como un análisis comparado de reformas e innovaciones en la gestión educativa en países de Iberoamérica orientadas a dar respuestas a diversas problemáticas.

### → *Estudio comparativo sobre la construcción del campo y del perfil de los administradores de la educación en Iberoamérica.*

Analiza el proceso de profesionalización y su correlativa institucionalización de las administraciones educativas de Iberoamérica, a través de los procesos de regulación y cambio organizacional de las mismas, y de las políticas y perfiles de los administradores que se desempeñan en los diferentes niveles del gobierno de la educación.

### Página Web:

<http://www.oei.es/orgadmedu.htm>



## Organización y administración de la educación

### Actividades

#### Por modelo de intervención

Acciones formativas	9
Asistencias técnicas	7
Eventos internacionales	1
Foros de Debate y Encuentros	2
Reuniones técnicas y de consulta	7
<b>Total</b>	<b>26</b>

#### Por ámbito de acción

Nacional	2
Subregional	7
Iberoamericana	17
<b>Total</b>	<b>26</b>

#### Por Oficina Regional

Madrid	3
México	3
San Salvador	7
Bogotá	3
Lima	0
Buenos Aires	10
<b>Total</b>	<b>26</b>

#### Asistentes actividades presenciales

Ponentes	70
Participantes	494

#### Internet

Visitas página principal Internet	12.347
Suscriptores Boletín	1.251

