

**INFORME FINAL
DE AUDITORÍA**

DISTRITOS ESCOLARES

N° 21 Y N° 16

AUDITORÍA

DE

GESTIÓN

EJERCICIO 2003

Buenos Aires, Febrero de 2004

AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640 piso 5° Capital Federal

Presidente

Lic. Matías Barroetaveña

Auditores Generales:

Dr. Antonio Rubén Campos

Dr. Nicolás Corradini

Dr. Vicente Brusca

Lic. Josefa Arminda Prada

Dra. Alicia Margarita Boero

Lic. José Luis Giusti

INFORME EJECUTIVO

IDENTIFICACION DEL PROYECTO

PROYECTO: N° 2.04.13, Distritos Escolares N° 16 y N° 21, Auditoría de Gestión. Año 2003

PRINCIPALES CONCLUSIONES:

Los Distritos Escolares organizan su trabajo sobre diseños de mediano y largo plazo que pierden de vista los lineamientos fijados por la Dirección del Área; a su vez, las herramientas utilizadas por esta última, encuentran dificultades para ordenar y homogeneizar el trabajo.

El marco normativo se encuentra desactualizado, esta circunstancia genera que las responsabilidades reales de los niveles de conducción no se ajusten a las regulaciones legales. Por otra parte, esas disposiciones no contemplan la incorporación de tecnologías de gestión más modernas, por ejemplo, las derivadas del trabajo en equipo.

La conducción de cada Distrito no participa en la confección de su presupuesto, circunstancia que impide que puedan realizar una correcta adecuación entre los medios y los objetivos que se tienen previstos alcanzar durante el año.

PRINCIPALES IMPLICANCIAS (sobre presupuesto y espacio físico)

- ✓ La falta de correlato entre los cargos de conducción y el monto ejecutado en concepto de Sueldos acarrea el desconocimiento del verdadero importe devengado por ese concepto.
- ✓ El incumplimiento de lo establecido en el Decreto 614/03¹, implica que no se pueda disponer de un espacio físico mayor, como también no dar lugar a lo estipulado por el Gobierno de la Ciudad.

¹ Intimación de desocupación en un plazo de 30 días de los predios ubicados en la intersección de las Avenidas Larrazábal y Coronel Roca.

OBJETO DE LA AUDITORIA:

Jurisdicción 55

Programa: 5601 (Dirección Área Educación Primaria).

Actividad 150 (Nivel de Conducción) Distritos 16 y 21.

Ejercicio correspondiente al año 2003. (Las cifras incluyen los montos correspondientes a todos los Distritos Escolares).

DESCRIPCIÓN	ORIGINAL	VIGENTE	DEVENGADO
Servicio de Educación Primaria			
Conducción	9.133.952	6.645.635	6.517.877

Fuente Secretaría de Educación

OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Evaluar la adecuación de los recursos, que realizan los niveles de conducción de los Distritos 16 y 21, al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos del programa en términos de eficacia y eficiencia.

PRINCIPALES HALLAZGOS

- Falta de concordancia entre los registros que surgen del Área de Recursos Humanos dependiente de la Dirección General de Coordinación Financiera-Contable de la Secretaría de Educación y los presupuestarios.
- Falta de registros en la Dirección de Área que den cuenta de los proyectos elaborados por los distritos y su correspondiente evaluación.
- El Reglamento Escolar y el Estatuto Docente no cumplen acabadamente la función de manual de normas y procedimientos.
- Existe un vacío normativo en cuanto a quién es el Superior responsable del Distrito Escolar, lo cual genera problemas institucionales.
- La normativa vigente no explicita claramente las funciones, dependencias e interrelaciones entre los distintos integrantes de cada Distrito Escolar.
- El Reglamento Escolar no prevé la incorporación de regulaciones derivadas de la puesta en marcha de políticas de gestión que hagan hincapié en el trabajo en equipo.

- El Reglamento Escolar, para determinadas circunstancias, se contrapone a nuevos proyectos que se implementan.
- No existe una concordancia entre la implementación de los proyectos elaborados en la SED y las necesidades que emergen de los Distritos.
- Los instrumentos de recolección de datos para la elaboración de estadísticas oficiales no contemplan el relevamiento de cierta información necesaria para la política distrital.
- Se observó un incremento en los Establecimientos que reciben Idioma Inglés sin el correlato en la cantidad de Supervisores para la materia.
- Se observó que la Dirección del Área no exhibió la planificación operativa.
- Existen deficiencias en la infraestructura edilicias en las sedes Distritales y en los establecimientos educativos.
- La implementación de las escuelas plurilingües implicó un conflicto con los docentes por el manejo de los turnos en el comedor escolar.
- No se dio cumplimiento a lo dispuesto por el Decreto 614/03 (desocupación de predio alquilado).

CÓDIGO DE PROYECTO: 2.04.13

NOMBRE DEL PROYECTO:

**Distritos Escolares N° 21 y N° 16.
Auditoría de Gestión.**

PERÍODO BAJO EXAMEN: Año 2003

EQUIPO DESIGNADO:

**Dra. Gladys Lorenzo (Supervisora Coordinadora)
Dr. Roberto González (Supervisor a cargo)
Dr. Álvaro García Roig
Prof. Sandra Torlucci
Lic. Claudio Lanouguere
Aud. Ma. Eugenia Bettinardi**

OBJETO: Jurisdicción 55 – Programa 5601

OBJETIVOS:

Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos del programa en términos de eficacia y eficiencia.

INFORME FINAL DE AUDITORIA

Proyecto N° 2.04.13

Sr. Presidente

De la Legislatura de la Ciudad

Autónoma de Buenos Aires

Lic. Jorge Telerman

S / D

En uso de las facultades conferidas por el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y por la Ley 70, artículos 131, 132 y 136, la AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES procedió a efectuar un examen en el ámbito de la Dirección de Área de Educación Primaria con el objeto que se detalla seguidamente.

1. OBJETO DE LA AUDITORIA:

Jurisdicción 55

Programa: 5601 (Dirección Área Educación Primaria).

Actividad 150 (Nivel de Conducción) Distritos 16 y 21.

Ejercicio correspondiente al año 2003. (Las cifras incluyen los montos correspondientes a todos los Distritos Escolares).

DESCRIPCIÓN	ORIGINAL	VIGENTE	DEVENGADO
Servicio de Educación Primaria			
Conducción	9.133.952	6.645.635	6.517.877

Fuente Secretaría de Educación

2. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Evaluar la adecuación de los recursos al cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos de los programas en términos de eficacia y eficiencia.

3. ALCANCE:

El examen fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, aprobadas por Ley N° 325 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las Normas Básicas de Auditoría Externa aprobados por Resolución 161/00 de la A.G.C.B.A.. Se realizaron los siguientes procedimientos de auditoría:

1. Recopilación y análisis de la normativa aplicable **(Anexo I)**.
2. Relevamiento de los proyectos que se realizaron en los Distritos Escolares 16 y 21.
3. Análisis de Plantas Funcionales del nivel de conducción de ambos Distritos.
4. Análisis del Presupuesto en todas sus etapas, correspondiente al ejercicio auditado.
5. Relevamiento de proyectos implementados por el Programa Zonas de Acción Prioritaria (ZAP.) en el D.E. 21.
6. Recopilación y análisis de matrícula y repetición pertinentes a todos los Distritos Escolares de la Ciudad de Buenos Aires, y los correspondientes a los Distritos auditados en lo que respecta a: matrícula inicial y final, secciones, origen domiciliario y alumnos por sección.
7. Determinación de una muestra de escuelas en los distritos escolares auditados.
8. Confección de cuadros con la totalidad de los proyectos ejecutados de acuerdo a su origen en los distritos pertinentes
9. Elaboración de cuadros de repitencia durante el año 2003 a los efectos de realizar comparaciones en los distintos distritos escolares auditados.

10. Elaboración de cuestionarios destinados a la Dirección de Área, Supervisión y Dirección de establecimientos, en lo que respecta a la gestión.
11. Relevamiento, análisis cuantitativo y cualitativo de los cuestionarios implementados.
12. Entrevistas con:
 - Funcionarios de la Dirección de Área de Educación Primaria (DAEP).
 - Supervisores de los Distritos Escolares auditados.
 - Directores de las escuelas seleccionadas en la muestra.
 - Coordinadora y colaboradores del Programa de Zona de Acción Prioritaria.
13. Comparación de la información obtenida en las distintas áreas involucradas con los resultados de la muestra.
14. Confección de documentación para la obtención de distintas informaciones.

3.1. Determinación de la muestra

Se seleccionó un 40% de los establecimientos de cada distrito escolar, teniéndose en cuenta los siguientes criterios:

- Tipo de jornada (simple o completa).
- Matrícula.
- Composición socio-demográfica

La muestra quedó conformada tal como figura en el Anexo II a y II b.

3.2. Limitaciones al alcance:

- Falta de concordancia entre los registros que surgen del Área de Recursos Humanos dependiente de la Dirección General de

Coordinación Financiera-Contable de la Secretaría de Educación y los presupuestarios.

- Falta de registros que den cuenta de:
 - o La aprobación de los proyectos elaborados por los distritos.
 - o La evaluación de los proyectos distritales por parte de la Dirección de Área, como así también del resto de los intervinientes.

4. ACLARACIONES PREVIAS

La complejidad del Sistema Educativo en el Sector Público tanto en su extensión como en su amplitud, obligó a realizar un importante acotamiento del alcance de la auditoría.

Varios de los Proyectos Educativos que se implementan en los Distritos Escolares son diseñados en diferentes instancias de la Secretaría de Educación. Esta circunstancia implica que las acciones educativas que se ejecutan en el marco de los mismos contengan diagnósticos de los proyectos con necesidades, y, criterios de evaluación elaborados por distintos actores que los encargados de la ejecución. En este sentido, el equipo de auditoría se centró en los Proyectos Distritales, y, acotó el análisis a la implementación de los restantes.

5. COMENTARIOS

5.1 Ejecución del Presupuesto año 2003

Programa 5601: Servicio de Educación Primaria

Actividad 150: Conducción

DESCRIPCIÓN	ORIGINAL	VIGENTE	DEVENGADO
Servicio de Educación Primaria			
Conducción	9.133.952	6.645.635	6.517.877
1.- Gastos en Personal	8.157.793	6.016.692	5.997.624
2.- Bienes de Consumo	338.390	48.554	48.478

3.- Servicios No Personales	235.669	222.089	217.413
4.- Bienes de Uso	317.100	257.100	164.189
5- Transferencias	85.000	101.200	90.173

Fuente de elaboración: Propia con datos suministrados por S.E.D.

La ejecución fue del 98,07% respecto del Crédito Vigente en la totalidad de los incisos.

Del análisis presupuestario del Programa 5601, Actividad 150 – Conducción surgió que:

- ✓ De acuerdo a lo establecido en la descripción del Servicio Público del Presupuesto debe “imputarse los servicios prestados por las autoridades², el equipo de supervisión y el soporte de personal administrativo necesarios para llevar adelante la gestión del área”.
- ✓ De los registros del Área de Recursos Humanos dependiente de la Dirección General de Coordinación Financiera-Contable de la Secretaría de Educación, surge que en el nivel de Conducción se incluyen los cargos de:
 - Supervisor Escolar Educación Primaria
 - Supervisor Adjunto de Educación Primaria
 - Supervisor Escolar de Materias Especiales
 - Supervisor Adjunto Escolar de Materias Especiales
 - Director de Escuela área curricular Materias Especiales
 - Director Educación Primaria
 - Vicedirector Educación Primaria
 - Maestro Secretario

De la comparación de lo comentado precedentemente, surge la falta de uniformidad en los criterios de clasificación adoptados entre las distintas Áreas intervinientes.

² De acuerdo a la información suministrada por la DGCFC de la SED, existe falta de uniformidad, ya que en el presupuesto se considera Personal de Conducción al Supervisor, Supervisor Adjunto y Director de Area.

Por lo ya expuesto se determina la imposibilidad de comparar la nómina del personal que figura en la DGCFC, dependiente de la S.E.D., respecto del gasto registrado en concepto de sueldos para ese nivel. Teniendo en cuenta que si se considerara la planta, tal la definición de esa Dirección General, en los distritos que nos ocupan se cumplimentaría la casi totalidad del monto devengado para todos los distritos.

Es decir que si se valúan los sueldos del personal de conducción de los D.E. 16 y 21 se alcanzaría la suma de \$5.148.110.⁻³ que representa el 85,8% del devengado de todos los distritos que es de \$5.997.625.-

5.2. ESTRUCTURA NIVEL DE SUPERVISIÓN

• ORGANIGRAMA Y FUNCIONES

En la conducción de los distritos escolares se desempeñan: un Supervisor de Educación Primaria (SEP), responsable de la supervisión de las cuatro materias instrumentales que se dictan en las escuelas: Matemática, Lengua, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales. Es el nexo natural del distrito entre las autoridades de la Secretaría y la Comunidad Escolar.

De acuerdo al Reglamento Escolar (Resolución N° 626-SED-80 Artículo 181) cumple las siguientes funciones:

- a) Realizar en forma permanente la supervisión de todos los establecimientos de su jurisdicción.
- b) Visitar periódicamente las escuelas y en todos los casos en que las circunstancias requieran su presencia.
- c) Asistir a los actos escolares.
- d) Asesorar al personal directivo sobre aspectos relacionados con la organización y conducción educativa en el nivel escolar.
- e) Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias vigentes.

³ Según datos suministrados por la DGCFC-SED

- f) Orientar con tacto y discreción al personal directivo y docente para determinar la forma de impartir la enseñanza.
- g) Evaluar cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos en los servicios educativos a su cargo.
- h) Dejar constancia en el libro reglamentario de la escuela de las visitas que realice y hacer las observaciones pertinentes.
- i) Informar a las autoridades sobre el desarrollo de las actividades escolares y las necesidades pedagógicas, sociales y edilicias observadas en los establecimientos.
- j) Estimular el perfeccionamiento, la actualización y la capacitación del personal directivo y docente, la renovación de las técnicas relativas al proceso de enseñanza-aprendizaje.
- k) Promover la realización de las reuniones de trabajo en relación con los aspectos a que se hace referencia en el punto anterior.
- l) Instruir al personal directivo sobre leyes y disposiciones, convocándolos cada vez que lo crea conveniente.
- m) Estimular una eficaz comunicación entre la escuela y la comunidad para lograr la organización de actos culturales, exposiciones de trabajo y el material didáctico.
- n) Formular los conceptos de los directores de la jurisdicción y ratificar o rectificar la de los docentes observados por él y cuyos informes deberán constar en el Libro de Inspección.
- o) Recoger la información necesaria con vistas a la instrucción de las actuaciones sumariales que correspondan.
- p) Proponer medidas tendientes a la racionalización de los recursos humanos y materiales disponibles y las que contribuyan a mejorar la prestación de los servicios educativos en su jurisdicción.

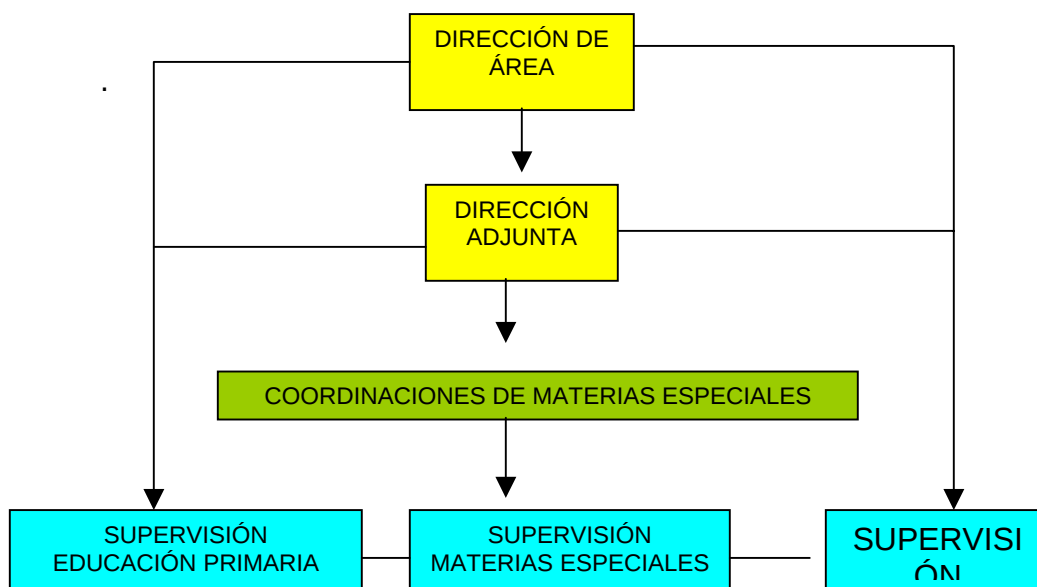
Dentro de cada distrito escolar, en el nivel jerárquico siguiente al del Supervisor de Educación Primaria se encuentra un Supervisor Adjunto de

Educación Primaria, responsable de las tareas administrativas. Asimismo, en cada sede de distrito funcionan las siguientes supervisiones de materias especiales:

- Artesanal y Técnica.
- Música.
- Educación Física.
- Plástica.
- Idioma Extranjero.

También desempeñan funciones en el distrito un Supervisor Adjunto de Materias Especiales y un Supervisor de Bibliotecas.

Organigrama Dirección de Área hasta nivel de Supervisión Distrital



Los cargos correspondientes al organigrama precedente son concursados hasta nivel de Director Adjunto.

A su vez, en los distritos auditados funcionan delegaciones de la Dirección Administrativa Docente (DAD), Departamentos Administrativos (sin

formalizar) y áreas que contienen las funciones correspondientes al personal auxiliar.

- **DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

La Supervisión de Educación Primaria de acuerdo a la documentación recabada por esta auditoría, se encuentra en un mismo nivel de relación jerárquica que el resto de los Supervisores de Materias Especiales y el de Bibliotecas. Sin embargo, tal cual se desprende del reglamento escolar⁴ y de la realidad del desempeño cotidiano, la responsabilidad institucional de la problemática escolar recae únicamente en la figura del SEP. Esta situación, trae aparejada la circunstancia de que el SEP se encuentre limitado en su capacidad para poder asesorar y orientar en aquellos aspectos referidos al dictado de las materias especiales; aun cuando, como consecuencia del desempeño del rol docente de dichas materias se vea afectado el clima institucional de los establecimientos educativos. Las restricciones para solucionar conflictos de estas características en el nivel del SEP conlleva la necesidad de recurrir a otras instancias para resolverlos (Ver Distrito Escolar 21).

En lo que respecta a los Supervisores de Materias Curriculares, tienen pertenencia funcional a diferentes niveles y distritos (los distritos a cargo de cada supervisor son variables, le pueden corresponder entre 2 y 4):

- Artesanal y Técnica (Niveles: Primario y Especial).
- Música (Niveles: Inicial, Primario y Especial).
- Educación Física (Niveles: Inicial, Primario y Especial).
- Plástica (Niveles: Primario y Especial).
- Idioma (Niveles: Primario y Centros Educativo Complementario de Idioma Extranjero).

⁴ (- Art – 181: “ La misión del Supervisor Escolar es satisfacer en el nivel de la escuela las necesidades de orientación, coordinación, estímulo, evaluación y perfeccionamiento técnico y administrativo de la función educativa”)

- Bibliotecas.

La circunstancia de que el Idioma Inglés se dicte en forma obligatoria para todas las escuelas de jornada simple a partir de 4° grado⁵, trajo aparejado un aumento en la cantidad de establecimientos a monitorear sin que se haya incrementado el número de supervisores de idioma extranjero.

Por otra parte, se van incorporando cargos que no figuran en el Reglamento Escolar, con descripciones confusas en relación a sus funciones. Tal el caso del Supervisor Adjunto de Materias Especiales, Resolución N°436-01-SED/1993, que tiene una relación de subordinación con los Supervisores de Materias Especiales aunque cumple funciones de coordinación y participación para garantizar la unidad de criterio en la orientación pedagógica. La peculiaridad de este cargo es que reconoce como superiores inmediatos a los 5 Supervisores de Materias Curriculares, que, a su vez dependen de 5 Coordinadores de Materias Especiales que reportan en forma inmediata de la Dirección Adjunta. La circunstancia de que esta designación se adjudique a un único distrito produce que se transforme en referente natural en cuestiones específicas del área para las escuelas.

Es decir, en la gestión de las políticas educativas para el nivel primario conviven dos modalidades organizativas. Por un lado, existe una estructura jerárquica, claramente piramidal, con cargos obtenidos por concurso hasta el nivel de Director Adjunto. Esta organización del trabajo opera bajo el mandato de reconocer la "vía jerárquica" como canal excluyente para la resolución de situaciones, se encuentra formalizada en el Reglamento Escolar en donde se especifican las responsabilidades inherentes al desempeño del cargo. Esta regulación, tiene la peculiaridad de contener un exceso normativo, propia de la visión del período institucional en la que dio a luz, con vacíos que no contemplan las nuevas funciones creadas, tal el caso de los: Supervisores Adjuntos de las materias especiales.

⁵ (Resolución N°:841 - SED – 97; Decreto N° 3166 – GCBA y ANEXO 1; Resolución N°:159 – SED – 99)

Por otra parte, durante el período que se inicia en el año 1983 se establecieron criterios más descentralizados y con articulaciones de índole horizontal. Hacemos referencia a los Equipos Distritales y el papel de coordinador que debería desempeñar el Supervisor de Primaria en relación a los otros Supervisores.

Esta relación entre dinámicas organizativas diferentes que responden a criterios contrapuestos de gestión depende para su mantenimiento operativo del perfil de los actores que participan. En este sentido, son claras las diferencias entre los distritos auditados.

- **DEBILIDADES ORGANIZACIONALES.**

En el año 1991 se promulgó el Decreto 2700⁶; mediante dicha normativa, se crearon los Equipos Distritales con funciones en el ámbito de cada uno de los Distritos Escolares y compuestos por los Supervisores de los distintos niveles y áreas (Anexo 1 del mencionado Decreto). Se define a los Equipos Distritales como: “...unidad regional básica del Sistema Escolar Municipal...”.

Las acciones que debía desarrollar el Equipo Distrital eran de articulación con las siguientes instancias:

- Coordinaciones con todos los Programas y Proyectos implementados desde distintas instancias de la Secretaría de Educación.
- Instituciones educativas, organismos públicos y entidades de la comunidad.

El Decreto también establece que el encargado de coordinar dicho equipo era el Supervisor de Educación Primaria y se especifica que dicho funcionario se convertiría en el representante natural del Equipo Distrital ante las autoridades de la Secretaría de Educación y la comunidad.

⁶ La normativa tuvo vigencia por un año y sucesivas renovaciones hasta diciembre del año 1996.

Las funciones principales establecidas para el Coordinador de Equipos Distritales de Supervisión fueron :

- Convocar las reuniones del Equipo Distrital, presidirlas y coordinarlas.
- Dar cuenta al Equipo Distrital de las acciones emprendidas en su representación.
- Comunicarse continuamente con las autoridades jerárquicas de la Secretaría para informar acerca del cumplimiento de las misiones y funciones del equipo y recabar directivas en los casos necesarios .

Para dar cumplimiento a las funciones antedichas, que implicaban la incorporación de nuevas tareas a las que usualmente desempeñaba el SEP, se estableció un suplemento salarial de 200 puntos de índice, bonificable por antigüedad sujeto a descuentos de ley.

Este suplemento, que reconocía al SEP como primus inter pares, tuvo un reconocimiento salarial hasta el año 1996. A partir de dicha fecha se dejó de abonar el complemento lo que significó:

- a) el inicio de una serie de reclamos de la mayoría de los SEP del sistema educativo;
- b) la ruptura en la continuidad de los Equipos Distritales,
- c) que los SEP cumplan funciones de coordinación con las Supervisiones de las Materias Especiales del nivel primario a voluntad (ver apartados de los Distritos 16 y 21).

De esta forma, se ha generado que en los distritos escolares se puedan orientar hacia gestiones que hagan resaltar el trabajo en equipo con la participación de todos los actores involucrados (ver Distrito 16) ,o, el desempeño de la función del SEP se centre en lo que especifica el Reglamento Escolar (ver Distrito 21). Tal como señalamos, esta última modalidad no deja de tener potenciales fuentes de conflicto derivados del desconocimiento de la

incumbencia del SEP para evaluar el desempeño de los Supervisores de Materias Especiales en lo concerniente a lo institucional.

5.3. MARCO NORMATIVO

El Reglamento Escolar establece los marcos regulatorios básicos del funcionamiento del sistema escolar. Un elemento central de dicha norma radica en la circunstancia de tomar en cuenta que fue sancionada en el año 1980, y se la ha ido modificando mediante sucesivos actos legales en períodos posteriores. De tal manera que conviven superposiciones, vacíos, contradicciones y desactualizaciones que hacen difícil su cumplimiento.

Existen cargos que no han sido designados (Secretarios Técnicos), otros se ejercen sin una denominación que se encuentre reflejada en el Reglamento Escolar (Supervisores Adjuntos), se han incorporado cargos mediante actos legales (Supervisores Adjuntos de Materias Especiales) que no se agregan al Reglamento.

El Reglamento Escolar no tiene prevista la incorporación de regulaciones derivadas de la puesta en marcha de políticas de gestión que hagan hincapié en el trabajo en equipo. El diseño de Proyectos Distritales, requiere de la definición de responsabilidades organizacionales que no se centren unívocamente en el principio del respeto de la línea jerárquica. Un caso que se deriva de dicha disfuncionalidad es el que refiere al tipo de registro que deben llevar los establecimientos escolares. Por ejemplo, en el Artículo 27 del Reglamento Escolar se define que existen documentos de uso obligatorio en las escuelas; los mismos se clasifican de acuerdo con los plazos de su conservación en: elementos de caducidad inmediata, de permanencia transitoria y de permanencia definitiva. Uno de los elementos de permanencia definitiva lo constituye el Libro de Informes de Supervisión Escolar. Este registro, le permite al SEP cumplir con el inciso h del artículo 181 del Reglamento Escolar, donde se establece que es responsabilidad del SEP: “Dejar constancia en el libro reglamentario de la escuela de las visitas que

realice y hacer las observaciones pertinentes” . Sin embargo, coexisten Proyectos Distritales que centran su gestión en el cumplimiento del Decreto 2700/91, de creación de esos Equipos bajo la coordinación del SEP y realiza un monitoreo de su gestión a través de instrumentos y con políticas diferentes: reuniones grupales frecuentes, evaluaciones informales, etc. Este Decreto creó una modalidad de trabajo de adhesión voluntaria dado que su puesta en acción efectiva perdió vigencia perviviendo sólo como organización informal (Distrito 16).

Existen proyectos que, siendo evaluados como exitosos por los documentos del área, tienen puntos de colisión con el Reglamento Escolar. Por ejemplo, el denominado Boletín Abierto, fue implementado por primera vez en el año 1999 y continúa en la actualidad. El objetivo del proyecto es ampliar las instancias de promoción de los grados, se establece la posibilidad de aprobar en los meses de diciembre y febrero. Se trabaja sobre una modalidad pedagógica que implica el acompañamiento personalizado de los maestros hacia los chicos que tuvieron problemas durante el año escolar. Los padres pueden hacer uso o no de esta oferta educativa. Por medio de este proyecto, se autoriza a los establecimientos escolares a cerrar la documentación en el mes de marzo, cuando, según Reglamento Escolar: Art. 84º, establece que “No podrá ser promovido el alumno calificado como no aprobado o su equivalente, en el último bimestre”.

5.4. PROYECTOS EDUCATIVOS

En la escuela convergen tres tipos de proyectos: los procedentes de la Secretaria de Educación, los elaborados a nivel distrital y los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

Entre los proyectos elaborados por la Secretaria de Educación se encuentran aquellos cuya totalidad de procedimientos son definidos por la Dirección de Área de Educación Primaria, y aquellos que se planifican, ejecutan

y evalúan a través de diferentes unidades programáticas, como ser: Instancias Educativas Complementarias (IEC) y Zona de Acción Prioritaria (ZAP).

En relación con las acciones enmarcadas dentro de este nivel, se puede decir que algunas etapas en relación con la evolución de los programas son desarrolladas sin participación de las conducciones distritales. Principalmente, en lo que respecta a la evaluación e incorporación de rediseños en las propuestas educativas dentro de la Planificación Distrital. Cabe destacar, que este tipo de proyectos no alcanzan a la totalidad de los establecimientos educativos ni a todos los ciclos de enseñanza -la selección de los mismos es definida desde los responsables de cada proyecto o a pedido de la supervisión- y su implementación en cada institución es a voluntad del equipo de conducción. Asimismo, estos proyectos tienen asincronías entre las necesidades y características relevadas por quienes gestionan los programas, y, aquellas derivadas del análisis efectuado por las conducciones distritales; lo antedicho produce dificultades para enmarcar este tipo de acciones educativas en los P.E.I. Esta circunstancia, provoca diferentes conflictos institucionales, que deben ser solucionados con la intervención del SEP (Escuelas Plurilingües DE 21, Informática DE 16).

- Proyectos de Dirección Área de Educación Primaria:
 - Boletín Abierto.
 - Entre Problemas y Soluciones.
 - Escuela Bilingüe.
 - Escuela Plurilingüe.
 - Por más lectura en la Ciudad.
 - Plan de Natación.

- Programa de Instancias Educativas Complementarias:
 - Informática

- Ajedrez
- Teatro
- Programa de Actividades Científicas de Investigación Juvenil.
- Producción de medios

- Programa Zona de Acción Prioritaria:
 - Maestro + Maestro
 - Orquestas Infantiles y Juveniles ZAP de Villa Lugano

- Programa de la Subsecretaría de Educación
 - Escuelas en Red
 - Pensamiento Visual
 - Tu carta va a la escuela
 - La Escuela hace TV

Por otra parte, se encuentran los Proyectos Distritales, a cargo de los SEP, que surgen del análisis de las necesidades distritales, y que tienen diferentes metodologías de diseño, implementación y valuación. De esta forma, se torna difícil realizar un análisis comparativo entre los distritos auditados en lo que respecta a: definición, formulación y objetivo. Por ejemplo, en el Distrito Escolar 16 los proyectos distritales persiguen la intención de ofrecer un “continente” a los proyectos de las escuelas, y orientar a las conducciones en cuanto a la definición de las problemáticas relevadas para su incorporación al PEI. Los proyectos distritales operan como disparadores para la elaboración de los mismos, se constituyen como líneas temáticas que las escuelas redefinen. Desde el SEP, que tiene una dinámica organizativa de trabajo en equipo con los Supervisores de Materias Especiales, se transfiere una metodología de diseño de los PEI para que éstos retroalimenten la oferta distrital. La misma contiene:

- a) elaboración y análisis de una encuesta institucional a los padres,
- b) elaboración de un preproyecto institucional,
- c) elevación al SEP para su incorporación al Proyecto Distrital,
- d) devolución y presentación a la comunidad educativa de la propuesta.

Se priorizan que los PD incorporen acciones vinculadas a la relación de las escuelas con el entorno (Proyecto LA GRAFA - Anexo IV).

En lo que respecta al Distrito 21, los Proyectos Distritales son concebidos como instancias formativas de los docentes, el dato distintivo lo constituye la circunstancia que la capacitación es en servicio con inserción institucional. El PD también se detiene en la incorporación de nuevas tecnologías en los espacios áulicos. Las herramientas que se transfieren a las conducciones de los establecimientos escolares, buscan canalizar la detección y evaluación de las necesidades de capacitación derivadas del ejercicio docente y satisfacer a las mismas en el lugar de trabajo. Éstas características tiñen la vinculación de las escuelas con su comunidad, por ejemplo: organización de festivales para comprar equipamiento informático. La SEP define los lineamientos a seguir para la realización del Proyecto Institucional Trienal.

A continuación se enumeran los Proyectos de los Distritos Escolares auditados:

- Distrito Escolar 16:
 - Nuestras Raíces (Contiene las siguientes temáticas: La escuela y la identidad barrial; Tango; Culturas indígenas; Folklore; Historia de las escuelas y el barrio).
 - Comprensión de la Realidad (Contiene las siguientes temáticas: Violencia en la escuela; Medios Masivos de Comunicación; Medio ambiente; Promoción de la Salud; Los derechos del consumidor).

- Crecer sin Violencia (Contiene las siguientes temáticas: Discriminación; Violencia en el deporte y en el hogar; Vínculos en la escuela).
- Distrito Escolar 21:
 - Capacitación en Servicio con Inserción Institucional (Áreas: Matemática, Lengua, Informática, Alfabetización Inicial, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Institucional).
 - Propuesta pedagógico-didáctica para alumnos del 2º Ciclo con Sobre-edad.
 - Encuentro de Supervisión con alumnos de 7º grado.
 - Una computadora en el aula de 1º grado.
 - Celadores en el Comedor Escolar - Experiencia Piloto.

Los proyectos escolares, también denominados institucionales, son todos aquellos que son concebidos por las escuelas para atender a sus peculiaridades formativas. Tienen la característica central de preocuparse por satisfacer las necesidades educativas desde aportes didácticos / pedagógicos. Son evaluados tanto por las conducciones escolares como distritales, y, aquellos que tratan de brindar una respuesta a problemáticas estructurales son elevados a la DAEP.

5.4.1. Matrícula y Repitencia

Escuelas, Matrícula, Repetidores, Según D.E. (Año 2003)

D.E.	Cantidad de Escuelas	MatriculaTotal	Promedio Alumnos por Escuela	Repetidores	Porcentaje Repetidores
1	20	7,257	363	240	3.3
2	20	7,116	356	183	2.6
3	16	5,729	358	338	5.9
4	18	6,177	343	370	6.0
5	23	7,897	343	464	5.9
6	24	8,884	370	265	3.0
7	24	7,337	306	227	3.1
8	19	7,122	375	177	2.5
9	22	7,256	330	187	2.6
10	23	7,028	306	149	2.1
11	23	6,877	299	269	3.9
12	20	5,889	294	144	2.4
13	22	7,277	331	235	3.2
14	22	4,321	196	176	4.1
15	21	5,239	249	168	3.2
16	21	5,887	280	112	1.9
17	22	6,703	305	125	1.9
18	20	6,192	310	111	1.8
19	21	8,233	392	349	4.2
20	22	7,476	340	233	3.1
21	14	8,912	637	400	4.5
Total	437	144,809	331	4,922	3.4

Elaboración propia. Fuente Secretaría de Educación

En la Ciudad de Buenos Aires la matrícula del nivel primario del sector estatal asciende a un total de 144.809 alumnos que se distribuyen en 437 establecimientos escolares, el total de repetidores asciende a 4.922 lo que representa un promedio de 3,4% sobre el total. El promedio de alumnos por escuelas es de 331; en la zona sur de la Ciudad tiene en sus distritos 4, 5, 20 un promedio de 340 alumnos; en tanto el distrito 19 tiene 392; y el 21 cuenta con 637. Este último tiene la mayor matrícula absoluta (8.912 alumnos) y la menor cantidad de establecimientos educativos.

En lo que respecta al resto de los distritos, los que tienen la menor cantidad promedio de matrícula por escuela son los: 14 (196 alumnos); 15 (249 alumnos), y, el 16 (280 alumnos).

Si tomamos en cuenta los porcentajes de repitencia, los menores valores relativos se registran en los distritos 16 (1,9%), 17 (1,9%) y 18 (1,8%),

5.4.2. Análisis de matrículas, secciones y procedencia domiciliaria.

TOTALES D.E. 16 Y 21 - MATRÍCULA INICIAL Y FINAL, CANTIDAD DE SECCIONES, PROMEDIO DE ALUMNOS POR SECCIONES Y PROCEDENCIA AÑO 2003

D.E.		MATRÍCULA INICIAL	MATRÍCULA FINAL	SECCIONES	PROM. ALUMNOS por Secc (MF)	DOMICILIADOS PCIA. MI	PORCENTAJE ALUMNOS MATR. PCIA
16	Escuelas Relevadas	2779	2795	116	24	522	19%
	Resto D.E.	3108	3079	141	22	850	27%
	Total D.E.	5887	5874	257	23	1372	23%
21	Escuelas Relevadas	3776	3696	130	28	625	17%
	Resto D.E.	5136	5138	187	27	875	17%
	Total D.E.	8912	8834	317	28	1500	17%

Fuente de elaboración propia según datos suministrados por los Distritos Escolares 16 y 21.

El distrito 16 cuenta con 257 secciones de grados para atender una matrícula promedio de 23 alumnos, en tanto que el distrito 21 cuenta con 317 secciones para atender 28 alumnos promedio.

La presencia de alumnos que provienen de domicilios en la Provincia de Buenos Aires es superior en el distrito 16 (23%) que en el distrito 21 (17%). Es

interesante destacar que, si se descontase de la matrícula promedio por sección escolar del Distrito 16, la cantidad de alumnos que provienen de otra Jurisdicción, se acercaría el valor al mínimo que se establece para mantener la sección abierta (15 alumnos, según el Artículo 20 del Reglamento Escolar).

5.4.3. Matrículas de las Escuelas de la muestra

ESCUELAS RELEVADAS D.E. 16 Y 21. Datos año 2003

D.E.	ESCUELA	JORNADA	M.I.	M.F.	Alumnos en Grados de Recuperación		SECCIONES	PROM. ALUMNOS por Secc (MF)	ALUMNOS DE PCIA. M.I.	PORCENTAJE ALUMNOS MATR. PCIA.
					M.I.	M.F.				
16	2	C	333	330	0	0	14	24	179	54%
	4	C	788	808	0	0	29	28	39	5%
	7	C	182	182	0	0	7	26	119	65%
	23	C	201	194	0	0	10	19	125	62%
	15	S	351	356	0	0	14	25	52	15%
	13	S	279	287	0	0	14	21	139	50%
	17	S	282	276	0	0	14	20	17	6%
	22	S	363	362	0	0	14	26	31	9%
TOTAL			2779	2795	0	0	116	24	522	19%
21	18	C	345	339	0	0	14	24	217	63%
	6	C	494	484	0	0	17	28	71	14%
	5	C	413	388	0	0	14	28	17	4%
	3	S	847	833	7	7	28	30	14	2%
	13	S	650	641	0	0	24	27	95	15%
	9	S	1003	987	17	17	33	30	211	21%
TOTAL			3752	3672	24	24	130	28	625	17%
Total M.I. y M.F. con alumnos en grados de recuperación			3776	3696						

Fuente: Elaboración Propia, según datos suministrados por las escuelas.

En el distrito 21 se registra en las escuelas N° 3 y 5 un porcentaje bajo de alumnos matriculados que provienen de otras Jurisdicciones; sin embargo, del relevamiento efectuado en la escuela N° 3 se detecta una matrícula importante que son oriundos de países limítrofes y con alto grado de movilidad. Al no considerar las planillas que recaban los datos la situación antedicha, se dificulta la elaboración de estadísticas que se puedan utilizar de insumos para la elaboración de políticas específicas (Ver el proyecto de Quechua y Guaraní del distrito 21)

5.5. DISTRITOS 16 Y 21

• ORGANIZACIÓN DE LOS DISTRITOS

A nivel Conducción se presenta una organización informal del trabajo con cargos funcionales similares que tienen diferentes características de desempeño en cada uno de ellos. Ambos distritos cuentan con:

- Supervisión de Educación Primaria.
- Supervisión Adjunta de Educación Primaria.
- Delegación de la Dirección Administrativa Docente (D.A.D.)
- Sector Administrativo.
- Sector Personal Auxiliar.
- Supervisión de Materias Especiales.
- Supervisión Adjunta de Materias Especiales.
- Supervisión de Bibliotecas.

Desde el punto de vista del espacio físico, las sedes de los Distritos Escolares, tienen momentos en que atienden demandas que provienen de diferentes actores de la comunidad educativa. Por ejemplo: inscripción de docentes, llamados a concursos, reuniones con padres, directivos de escuelas, etc. La confluencia de los mismos en Sedes Distritales que tienen dimensiones

reducidas y con pedidos de ampliación ante la Dirección de Infraestructura, genera una situación que es poco propicia para el desempeño de la función laboral.

5.5.1 DISTRITO 16

En lo que respecta a los recursos humanos el distrito presenta la siguiente distribución:

<u>Nivel de conducción</u>		
CARGO	DISTRITO	ESCUELAS
Supervisor Educación Primaria	1	
Supervisor Adjunto de Educación Primaria	1	
Supervisor Materias Especiales	3	
Supervisor Adjunto de Materias Especiales	1	
Director de Establecimiento Escolar		22
Vice-Director de Establecimiento Escolar		22
Maestro Secretario		21
TOTAL	6	65

Fuente de Elaboración Propia con datos suministrados por la SED.

Asimismo, el distrito cuenta con:

Personal Administrativo: 1 persona a cargo y 3 empleados.

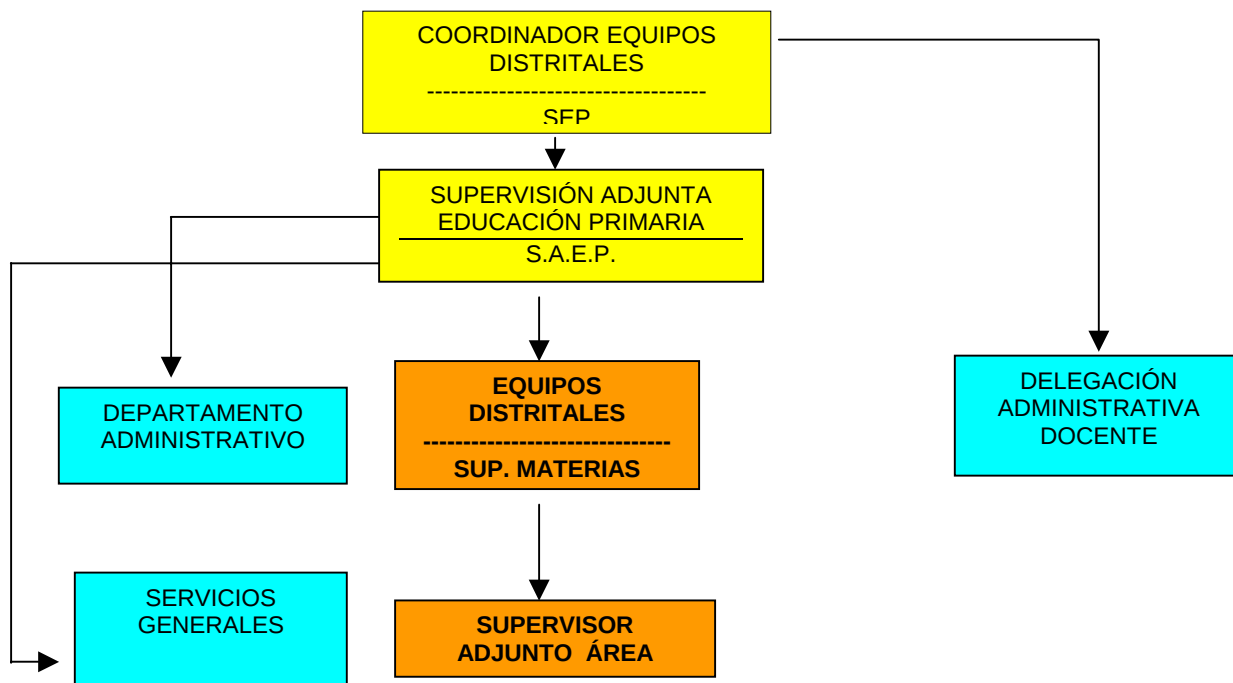
Docentes con Destino Interjurisdiccional (tareas pasivas) : 4 docentes.

Personal Auxiliar: 1 persona de planta y 1 del plan Jefes y Jefas de hogar.

Delegación Administrativa Docente: 1 persona a cargo y 4 empleados.

- DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

ORGANIGRAMA REAL DISTRITO ESCOLAR Nº 16



El SEP manifiesta que cumple con todas las funciones que derivan de la implementación del Decreto 2700/91. De ello se desprende que organiza el trabajo del Distrito sobre la premisa de la existencia de los Equipos Distritales y el desempeño de la función de coordinador. A las responsabilidades pautadas en el Reglamento Escolar y la Ordenanza 43.409/89, le incorpora:

- Las relaciones con los Efectores de Salud, Directores de Hospitales y especialmente con las Áreas Programáticas, Coordinación de Salud Escolar, Violencia Familiar, Prevención de SIDA, y, las organizaciones comunitarias Rotary, Leones, Asociaciones Vecinales, Clubes, Asociaciones de Fomento, Junta de Estudios Históricos, etc.
- El nexo con las Comisarías de la Policía Federal, Superintendencia de Bomberos, Defensa Civil, Asesorías de Menores y con los Centros de Gestión y Participación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

El trabajo en equipo requiere que se realicen reuniones en la sede del distrito:

- Semanales: con el equipo distrital.
- Quincenal: con los equipos de conducción de las escuelas.
- Mensual: con los Directores.
- Mensual: con Supervisores de otros niveles.

De los procedimientos de auditoría realizados en los libros de Actas de Supervisión en las escuelas de la muestra, durante el año 2003, se registraron las siguientes visitas de los Supervisores a los establecimientos:

SEP	Adj. Ed. Primaria	Artes.y Técn	Música	Ed. Física	Plástica	Idioma	Bibliotecas	Sup. Adj. Curricular
22	3	17	8	12	9	8	1	2

Elaboración propia. Fuente libro de Registro de Actas de Supervisión.

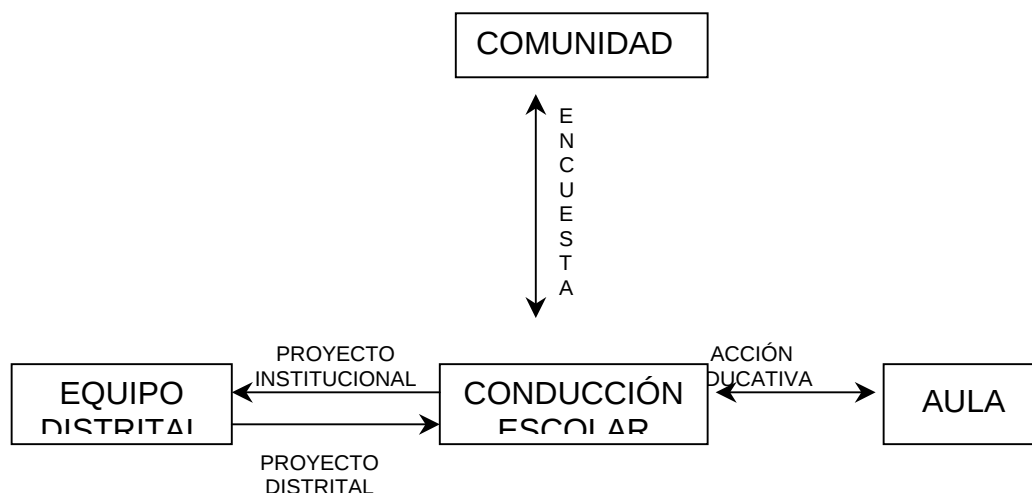
Cabe mencionar que los citados libros no guardan un orden cronológico en sus registros.

Las tareas de apoyo administrativo que sostienen a las áreas sustantivas cuentan con la Delegación Contable que tiene sede en el distrito; desde 1992 depende jerárquicamente de la DAD. No obstante se requiere de la firma responsable del Supervisor de Educación Primaria para diligenciar algunos trámites.

• **PROYECTOS DISTRITALES**

En la elaboración del Proyecto Distrital se contemplan las necesidades del D.E. que surgen de: el monitoreo y evaluación de los proyectos distritales del año anterior, de los proyectos de los establecimientos escolares y del relevamiento de las encuestas institucionales realizadas a los padres. Se analiza la información por parte del Equipo de Supervisión y se acuerdan líneas

de acción procurando abordar temáticas que permiten elaborar las problemáticas socio-comunitarias. En la planificación se incorpora la Visión Distrital, la Misión, las Estrategias y los Resultados Esperados. Entre los Proyectos Distritales se encuentran los relativos a la Gestión Distrital, los de Articulación con otros niveles y modalidades, como así también las de índole pedagógica que constituyen un marco de acción para los PEI.



En la elaboración del PEI, participa la comunidad educativa a través de una encuesta cuyas preguntas son definidas sobre la base de las necesidades de cada institución; se utiliza como documento preliminar al producido por el Equipo Distrital. La misma se le toma a los padres de los alumnos quienes pueden opinar sobre las acciones educativas pero no sobre los contenidos. El SEP elaboró una herramienta para monitorear la marcha del PEI atendiendo la evolución de los procesos educativos e institucionales en cada establecimiento. Se comenzó a implementar en el año 2003 y cuenta con la evaluación de las siguientes dimensiones: Organización, Aspectos Edilicios, Proyecto Institucional, Planificación de la tarea diaria, Aspectos Administrativos, Equipos de Conducción, Equipos Docentes, Integración de alumnos con necesidades especiales e Intervención de Equipos de Orientación Escolar.

Existen actividades que están incorporadas al prediseño curricular, como por ejemplo teatro e informática, que son planificadas desde unidades programáticas que no dependen de la DAEP. Las mismas se incorporan dentro de la “caja horaria” de los establecimientos que reciben el servicio, pero el Equipo Distrital no participa ni en su diseño ni en la evaluación.

En el Distrito Escolar existe un aporte importante de las Asociaciones Cooperadoras en el sostenimiento de diferentes actividades; según el SEP, en la mayoría de las instituciones la Asociación Cooperadora se hace cargo del servicio de Informática Educativa y del mantenimiento de equipos para aquellos grados y establecimientos que no están comprendidos dentro de las acciones prestadas por IEC (Instancias Educativas Complementarias). Por otra parte, dos de los establecimientos visitados cuentan con el servicio de comedor bajo el régimen de administración propia.

Durante el año 2003 se realizaron las siguientes actuaciones ante la Dirección de Área:

- Asignación del predio de la calle Bolivia para ser utilizado en el desarrollo de actividades deportivas de escuelas de Nivel Primario e Inicial que no cuentan con espacio propio para uso recreativo (Sin Respuestas).
- Utilización de un vehículo para entrega de materiales (Rechazado).
- Reubicación Equipos de Orientación Escolar (Sin Respuesta).
- Desarrollo de un Proyecto de Huerta Distrital en los terrenos donde se construirán las instalaciones del EMEM N° 2 (Sin Respuesta).

En lo que respecta a la formación docente el Equipo Distrital mantiene con el Centro de Pedagogías de Anticipación (CEPA) un contacto fluido. Se trabajó en el Distrito, durante el período auditado, en la superación de dificultades que tuvo el organismo rector de la capacitación del personal

docente para adecuar las ofertas a las necesidades y demandas institucionales y distritales. En el 2003 no se pudo concretar la totalidad de la capacitación solicitada.

- **RELEVAMIENTO DE NECESIDADES EDILICIAS**

Se presentaron informes sobre déficit en las infraestructuras en 19 de las 21 escuelas del Distrito. (VER **ANEXO III**).

5.5.2 DISTRITO 21

En lo que respecta a los recursos humanos el Distrito presenta la siguiente distribución:

<u>Nivel de conducción</u>		
CARGO	DISTRITO	ESCUELAS
Supervisor Educación Primaria	1	
Supervisor Adjunto de Educación Primaria	1	
Supervisor Materias Especiales	5	
Supervisor Adjunto de Materias Especiales	1	
Director de Establecimiento Escolar		14
Vice-Director de Establecimiento Escolar		16
Maestro Secretario		25
TOTAL	8	55

Fuente de Elaboración Propia con datos suministrados por la SED.

Personal Administrativo: 1 persona a cargo y 6 empleados.

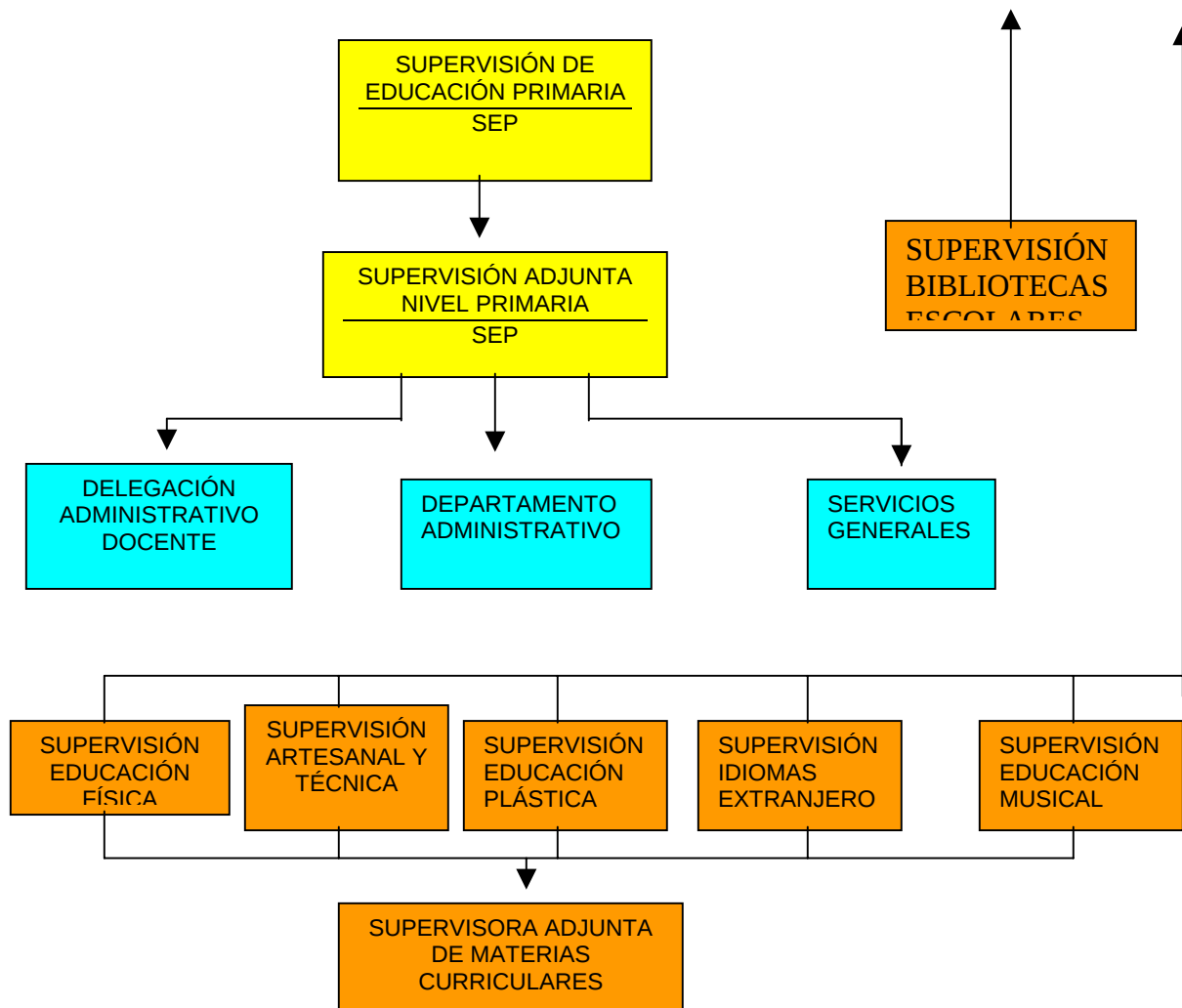
Docentes con Destino Interjurisdiccional (No apto pedagógico): 1 docente.

Personal Auxiliar: 4 persona de planta y 2 del plan Jefes y Jefas de hogar.

Delegación Administrativa Docente: 1 persona a cargo y 3 empleados.

- DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

ORGANIGRAMA REAL DISTRITO ESCOLAR N° 21



A diferencia del distrito N° 16, el Supervisor de Educación Primaria, ejerce las funciones que para su cargo prevé el Reglamento Escolar y la Ordenanza 43409/89. Su gestión no toma en cuenta las orientaciones que se desprenden del Decreto 2700/91, en lo que respecta al cumplimiento de la función de Coordinador de Equipos Distritales.

La situación antedicha tiene implicancias en la gestión cotidiana del Distrito. La ausencia de una instancia para resolver aquellos conflictos que se puedan suscitar como consecuencia del ejercicio de la función de los

Supervisores de las Áreas de Materias Especiales, genera la necesidad de buscar la línea jerárquica para encontrar una solución. Un hecho de las características antedichas emergió en la realidad distrital en el año 2003, y, se encuentra a la espera de una definición por parte de la DAEP.

Una gestión orientada al trabajo del Supervisor en las escuelas, tal como sucede en el Distrito N° 21, encuentra en el libro de Actas de Supervisión una herramienta que permite el registro del control de lo actuado. Sin embargo, de la auditoría realizada en dicho libro, no se desprende que el mismo se confeccione siguiendo criterios que respeten un orden cronológico, circunstancia que puede desvirtuar el sentido del mismo. En el cuadro siguiente se especifican las cantidad de visitas registradas realizada por los Supervisores, en las Escuelas de la muestra, durante el año 2003.

SEP	Adj. Ed. Primaria	Artes. y Tecn..	Música	Ed. Física	Plástica	Idioma	Bibliotecas	Sup. Adj. Curricular
62	2	38	20	3	1	5	5	0

Elaboración propia. Fuente libro de Registro de Actas de Supervisión.

Es de destacar, que el SEP registra casi la misma totalidad de visitas que la suma del resto de los Supervisores.

Esta organización de las tareas, también afecta la planificación distrital. La ausencia de pautas de trabajo orientadas a la concreción de un producto común impide la participación de todos los actores en el diseño del mismo, y, se genera una dinámica de compartimentos estancos.

- **PROYECTOS DISTRITALES**

El Distrito cuenta con los siguientes proyectos distritales:

- o Capacitación Docente en Servicio, con Inserción Institucional. (PCDSII).
- o Encuentros de Supervisión con los alumnos de séptimo grado.
- o Propuesta pedagógico didáctica destinada a los alumnos con sobreedad.
- o Una computadora en el aula de primer grado.
- o Capacitación Docente en Servicio, con Inserción institucional. (PCDSII).

➤ ***Capacitación Docente en Servicio, con Inserción institucional (PCDSII).***

En lo que respecta al primer proyecto, tiene la característica de ser trienal cubre el período 2001 / 2003. Este proyecto aborda tres aspectos: tiempo, espacio y comunicación. En relación al tiempo la búsqueda de propuestas para superar el horario mosaico. Con respecto al espacio, encontrar ámbitos flexibles, funcionales para superar zonas no convencionales. La modificación de las dos variables antedichas implica, en los lineamientos del plan trienal, la creación de nuevas formas de comunicación.

El Proyecto de capacitación de cada escuela, se incorpora al Programa de Capacitación Distrital y en sus inicios contemplaba 15 acciones de capacitación que debían desarrollarse resguardando el derecho de los chicos a tener clase.

Se crearon instancias para evaluar la evolución del PCDSII; se constituyó un comité de seguimiento compuesto por: un coordinador docente y un directivo, se establecieron sus funciones y deben presentar un resumen en el

mes de diciembre (el que corresponde al año 2003 está en proceso de elaboración). Algunos documentos de evaluación producidos por los capacitadores que suministró el CEPA, consideran en líneas generales como positiva la experiencia, dan cuenta de las siguientes dificultades: Equipos incompletos, asistencia irregular de participantes, falta de lectura individual, dificultades en la presentación en término de los trabajos, goce de la licencia de los docentes para concurrir a los talleres.

Las escuelas que participaron en el año 2003 en el PCDSII , fueron estructuradas en dos niveles:

- a) **general** en catorce escuelas primarias comunes y en la escuela de recuperación N° 21
- b) **focalizada** en las escuelas N°: 8, 13, 14 y 16.

En el primero participaron la mayor parte de los directivos de las escuelas y en el segundo todos los docentes de las mencionadas instituciones escolares.

También se implementó un proyecto de capacitación de Informática con dos modalidades:

- ✓ en el gabinete de informática y
- ✓ en las aulas.

En el inicio del año 2003 se incorporaron nuevas acciones de capacitación de acuerdo a las demandas de las escuelas y la evaluación del PCDSII que se realizó en el año 2002. En septiembre del mismo año se incorporaron nuevas propuestas de capacitación docente en las escuelas de la jurisdicción.

En octubre del año 2003 se realizó la correspondiente evaluación del PCDSII, a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ Encuesta de opinión a los docentes participantes,
- ✓ Instrumento no estructurado destinado a los equipos de conducción coordinadores de ciclo, maestros de grado y bibliotecarios.

➤ ***Encuentros de Supervisión con los alumnos de séptimo grado.***

Durante el año 2003, se realizaron encuentros con los alumnos de 7º grado con la finalidad de brindar información acerca de la Escuelas de Enseñanza Media; se realizó bajo la modalidad de Agenda Abierta. Participaron 1200 alumnos en 23 encuentros.

➤ ***Propuesta pedagógico didáctica destinada a los alumnos con sobreedad.***

La Secretaría de Educación elabora el PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN DE LAS TRAYECTORIAS ESCOLARES DE LOS ALUMNOS CON SOBREEDAD EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, el mismo iba a ser implementado en el año 2003. Tiene por objetivo central crear un grado más, denominado de aceleración, donde se podrá cursar 4º y 5º grados en un solo año. La conducción del distrito N° 21 considera a fines de mayo del 2003 que dicho programa no responde a las necesidades distritales, y, elabora una propuesta alternativa destinada a los alumnos de dichos grados. Se había realizado una presentación anterior a fines del 2002 en el mismo sentido ante la Dirección General de Planeamiento. La propuesta consiste en:

- a) Extender el proyecto maestro + maestro del programa Zona Acción Prioritaria (ZAP), en relación con 4º grado, y,
- b) para alumnos de 5º grado incorporar un maestro de apoyo en contraturno en las escuelas de jornada simple.

El proyecto se implementa durante el año 2003, con 124 inscriptos en las escuelas Nº 3, 4, 10 y 15 en contraturno; en la Nº 9 se implementó con apoyo en el mismo turno. Las clases de apoyo estuvieron a cargo de docentes del área de Educación Especial. Se realizó una evaluación interna del programa y se solicitó un maestro por cada turno de las escuelas comprometidas con el proyecto.

➤ ***Una computadora en el aula de primer grado.***

A fines de octubre de 2002 se consideró en el Distrito la posibilidad de incorporar una computadora en las aulas de 1º grado para el ciclo lectivo. Desde agosto 2003, 25 aulas de primer grado cuentan con una computadora; es decir que alumnos de 40 secciones de grado tienen la posibilidad de acceder a una máquina.

En el marco de este Proyecto, se realizó un relevamiento a fines del año 2003 para detectar la cantidad de alumnos con computadoras en sus hogares, de un total general (escuelas jornadas simples y completas) de 3.929 alumnos del primer ciclo, 664 contaban con una, sólo un 17%.

También se movilizó a la comunidad escolar para que participen en el Proyecto y se organizó un festival de la solidaridad a fin de adquirir computadoras para las escuelas más necesitadas. Gracias a dicho evento se compraron 3 computadoras.

- ***PROBLEMÁTICAS DEL PROYECTO DISTRITAL***

La implementación del mismo trajo aparejadas las siguientes situaciones:

Las escuelas plurilingües en el año 2003, modificaron los horarios de funcionamiento de los comedores escolares, se tuvieron que organizar dos turnos con 250 niños en cada uno de ellos. Dicho programa funcionó en la escuela Nº 6, y, la responsabilidad del cuidado de los alumnos recayó en 4 maestros de grado. Según la Resolución Nº 1033 -SED-89, “...los docentes afectados por la atención de los turnos de los comedores escolares, han de retirarse al finalizar la 7ª hora de clase”. Por lo tanto, los mismos se veían desahogados de la jornada laboral antes de terminar la tarea escolar, dicha circunstancia originó un alto nivel de desorganización institucional.

Para zanjar la situación, el SEP implementó una experiencia piloto que consistió en la designación de celadores para atender el comedor escolar. Recién el 29 de septiembre del 2003 la Dirección del Área responde que no tiene objeciones que formular.

Otro aspecto relevante de la implementación de este programa lo constituye la circunstancia que después de su inauguración, y, sobre la base de un relevamiento efectuado por el distrito, se propone incorporar como lengua materna a partir del 4º grado el Quechua y el Guaraní. La solicitud se fundamenta en criterios antropológicos y en la circunstancia de que 494 de los inscriptos en la Escuela Nº 6 hablan dichas lenguas en sus hogares.

Los proyectos implementados en el marco de la programación distrital contaron con el apoyo del programa ZAP, el mismo destinó 14 docentes para atender el programa Maestro + Maestro.

- **RELEVAMIENTO NECESIDADES EDILICIAS A DICIEMBRE 2003**

El Distrito informó sus necesidades edilicias, las cuales se presentan en el Anexo III.

Tiene un déficit de escuelas, y, resulta prioritario la puesta en marcha del Polo Educativo proyectada su construcción dentro de la Villa N° 20. Del total de escuelas con que cuenta el Distrito, 3 (tres) establecimientos tienen necesidades en lo que respecta a la infraestructura .

En lo que respecta a la sede del distrito, se encuentra pendiente de resolución la definición sobre si el edificio pertenece a la Secretaría de Salud o a la Comisión Municipal de la Vivienda. Esta circunstancia genera problemas para tramitar expedientes ante diferentes reparticiones públicas y privadas.

En otro orden de cosas, existe un predio que fue otorgado a la Cooperadora de la escuela N° 18 con el objeto de se ser destinado a huerta urbana. Sin embargo, se otorgó una concesión para que sea utilizado como playa de estacionamiento; mediante el Decreto (614 / 03) del Jefe de Gobierno dispone que dicho lugar debe ser desocupado. A la fecha del cierre de la presente auditoria el predio no fue devuelto a la Ciudad.

6. Observaciones

1. Falta de concordancia entre los registros que surgen del Área de Recursos Humanos dependiente de la Dirección General de Coordinación Financiera-Contable de la Secretaría de Educación y los presupuestarios.
2. Falta de registros en la Dirección de Área que den cuenta de los proyectos elaborados por los distritos y su correspondiente evaluación⁷.
3. El Reglamento Escolar y el Estatuto Docente no cumplen acabadamente la función de manual de normas y procedimientos.
4. Existe un vacío normativo en cuanto a quién es el Superior responsable del Distrito Escolar, lo cual genera problemas institucionales.
5. La normativa vigente no explicita claramente las funciones, dependencias e interrelaciones entre los distintos integrantes de cada Distrito Escolar.

⁷ La documentación pertinente no fue proporcionada durante la Auditoría de campo.

6. El Reglamento Escolar no prevé la incorporación de regulaciones derivadas de la puesta en marcha de políticas de gestión que hagan hincapié en el trabajo en equipo.
7. No existe una concordancia entre la implementación de los proyectos elaborados en la SED y las necesidades que emergen de los Distritos.
8. Los instrumentos de recolección de datos para la elaboración de estadísticas oficiales no contemplan el relevamiento de cierta información necesaria para la política distrital.
9. Se observó un incremento en los Establecimientos que reciben Idioma Inglés sin el correlato en la cantidad de Supervisores para la materia.
10. Los Libros de Actas de Supervisión no guardan un orden cronológico de sus registros
11. El Reglamento Escolar para determinadas circunstancias se contrapone a nuevos proyectos que se implementan en función de actuales políticas educativas.
12. Se observó que la Dirección del Área no exhibió la planificación operativa.
13. Existen deficiencias en la infraestructura edilicias en las sedes Distritales y en los establecimientos educativos.
14. La implementación de las escuelas plurilingües implicó un conflicto con los docentes por el manejo de los turnos en el comedor escolar.
15. No se dio cumplimiento a lo dispuesto por el Decreto 614/03 (desocupación de predio alquilado).

.

7. Recomendaciones

1. Arbitrar los medios necesarios a efectos de que los distintos registros guarden concordancia entre sí.
2. Arbitrar los medios necesarios a efectos de instrumentar los registros pertinentes que den cuenta de proyectos elaborados por los distritos y su correspondiente evaluación.

3. Instrumentar la normativa que contemple las necesidades actuales de un manual de normas y procedimientos.
4. Arbitrar los medios a fin de regularizar la situación del Responsable del Distrito Escolar.
5. Arbitrar los medios necesarios a fin de que se expliciten claramente las funciones, dependencias e interrelaciones entre los distintos integrantes de cada Distrito Escolar-
6. Idem 3
7. Arbitrar los medios necesarios a efectos de que exista una concordancia entre los Proyectos elaborados por la SED y las necesidades emergentes en los Distritos.
8. Actualizar el diseño de las encuestas realizada por el sistema estadístico.
9. Arbitrar los medios a efectos de regularizar la situación
10. Arbitrar los medios a fin de que se guarde un orden cronológico en los registros del libro de Actas de Supervisión
11. Idem 9
12. Arbitrar los mecanismos a fin de que la Dirección de Área exhiba la planificación operativa.
13. Arbitrar los medios necesarios a fin de abordar las soluciones a la problemática edilicia.
14. Idem 9.
15. Dar cumplimiento en lo establecido en el Decreto 614/03..

8. Conclusión

Los Distritos Escolares cuentan con una dinámica de organización del trabajo y gestión de los Proyectos que son autoreferenciales. Responden a criterios de diseño y evaluación que no encuentran en las instancias jerárquicas un referente para ordenar y homogeneizar el trabajo.

El marco regulatorio requiere de una actualización para ajustar la marcha de los distintos proyectos a las políticas educativas y a la vez, precisar el perfil de los cargos de los actores del sistema educativo.

Asimismo, sería aconsejable que cada Distrito participe en la confección de su presupuesto y es imprescindible que los valores que se registran en las distintas etapas presupuestarias sean el fiel reflejo de la realidad.

ANEXO I

Detalle Normativa

- Ordenanza N° 40.593: Estatuto Del Docente Municipal y sus Modificatorias.
- Resolución N° 626/SED/80: Reglamento Escolar de las Escuelas Municipales.
- Decreto N° 1.690/77: Manual para la confección de la documentación administrativa.
- Decreto N° 7.475/80: División Político-Administrativa por la que se elevan a 21 D.E. Define la Dotación de Supervisores en funciones en cada Distrito.
- Decreto N° 1.373/83 Modifica Decreto N° 7.475/80: Límites Políticos del D.E. 21.
- Decreto N° 2.700/91 B.M. 19.081 Publ. 26/07/1991: Creación de Equipos Distritales de Supervisión. (Siguen funcionando de hecho). Misiones Y Funciones en Anexo I y II B. M 19.081 Publicado 26/7/91.
- Decreto N° 532/MCBA/92: Prorroga Decreto N° 2.700/91 al 28 de febrero de 1993.
- Decreto N° 113/MCBA/93: Prorroga Decreto N° 2.700/91 al 28 de febrero de 1994.
- Decreto N° 372/MCBA/96: Prorroga Decreto N° 2.700/91 al período comprendido entre el 1º de marzo de 1996 a 31 de diciembre de 1996.
- Decreto N° 980/GCBA/02: Hace lugar al pedido de reconocimiento de servicios formulado a favor de los Coordinadores de Equipos Distritales de Supervisión de Educación Primaria de la Secretaría de Educación.
- Resolución N° 27/SED/96: Supervisores controlan los servicios de Auxiliares de Portería de todos los Niveles y Modalidades de su D.E.

- Resolución N° 136/SED y SHyF /01 Boletín Oficial N° 1180; Fecha: 26/04/2001. Créase la Comisión Técnica Asesora para el otorgamiento del "Cambio de Función" del personal docente afectado por pérdida o disminución de sus aptitudes psicofísicas.
- Resolución N° 169/SED y SHyF/ 01 Boletín Oficial N° 1.270 Fecha: 6/09/2001.
Apruébase procedimiento para diagnóstico médico y conformación de Juntas Médicas, para docentes que soliciten cambios de función.
- Resolución N° 388/SED y SHyF/ 03 Boletín Oficial N° 1.855 Ampliase parcialmente el Anexo I de la Resolución N° 169/SED y SHyF /01 Oficio N° 5.128/03.
- Resolución N° 841/SED/97 Incorpora idioma Inglés en los contenidos curriculares de 4to. grado en las Escuelas Públicas de Jornada Simple.
- Decreto N° 3.166/GCBA/98: Incorpora idioma Inglés en los contenidos curriculares de 5to. grado en las Escuelas Públicas de Jornada Simple. Aprueba la creación de módulos (cargos) de idioma Inglés para 5to. grado y reformula los módulos aprobados en la P.O.F. 1997 para 4to. grado. (ANEXO I).
- Resolución N° 159/SED/99: Incorpora idioma Inglés en los contenidos curriculares de 6to. grado en las Escuelas Públicas de Jornada Simple. Aprueba la creación de módulos (cargos) de idioma Inglés para la implementación de 4to. a 6to. grado. (ANEXO I).
- Resolución N° 1.063/SED/03: Incorpora al Reglamento Escolar el Capítulo correspondiente a las Escuelas de Modalidad Plurilingües.
- Decreto N° 140/SED y SHyF /03: Incorporación de la enseñanza intensiva de lenguas extranjeras en las escuelas primarias de Jornada Completa, que pasan a denominarse Escuela de Modalidad Plurilingüe. (ANEXOS I a IV).

ANEXO II – A

TOTAL ESCUELAS D.E. 16 Y 21

DISTRITO ESCOLAR	ESCUELA N°	Matrícula Final Año 2003
D.E. 16	01	330
	02	330
	03	342
	04	808
	05	141
	06	189
	07	182
	08	310
	09	158
	11	168
	12	348
	13	287
	14	340
	15	356
	16	171
	17	276
	18	164
	19	158
	22	362
	23	194
D.E. 21	01	382
	02	318
	03	840
	04	735
	05	388
	06	484
	08	758
	09	1004
	10	859
	13	641
	14	638
	15	870
	16	558
	18	339

Fuente de elaboración propia, con datos suministrados por los DE 16 y 21.

ANEXO II – B

DETALLE DE ESCUELAS SELECCIONADAS

Distrito Escolar	TIPO JORNADA	Nº Escuela	Nombre	Dirección	Matrícula Final Año 2003
21	Simple	03	Cristóbal Colón	Avda. Larrazábal 4051	840
		09	Héctor Panizza	Berón de Astrada 5920	1004
		13	Dr. Alfredo Lanari	Avda. Comandante Luis Piedrabuena 4863	641
	Completa	05	Armada Argentina	Avda. Larrazábal 4520	388
		06	República de la India	Nicolás Descalzi 5425	484
		18	Jorge Newbery	Avda. Cnel. Roca, Pta. 9, Autódromo	339
16	Simple	13	Hilarión María Moreno	Gral. José Gervasio de Artigas 5645	287
		15	República de Venezuela	Obispo San Alberto 3370	356
		17	Gregoria Matorras del Ser de San Martín	Vallejos 2555	276
		22	República de Nicaragua	Bazurco 2551	362
	Completa	02	República de Panamá	Avda. San Martín 6387	330
		04	Cnel. Mayor Álvarez Thomas	Terrada 3983	808
		07	Gral. Máximo de Zamudio	José Cubas 4440	182
		23	Belisario Roldán	Franco 2390	194

Fuente de elaboración propia, con datos suministrados por los DE 16 y 21.

ANEXO III

RELEVAMIENTO NECESIDADES EDILICIAS A DICIEMBRE 2003

DISTRITO ESCOLAR 16

Escuela Nº 1:

- Impermeabilización de sectores de cubiertas en patios y terrazas s/calle José Cubas y s/calle San Nicolás.
- Reparación de importante grieta y filtración en sanitarios PB.
- Reparación de dos pluviales de cubierta que filtran hacia galería de 1º piso.
- Ejecución de solado patio exterior y pluviales.
- Reparación de filtraciones en muro s/fachada, sector de balustres.

Escuela Nº 2

- Ejecución instalación eléctrica completa

Escuela Nº 3

- Reparación de cielorrasos afectados por filtraciones
- Ejecución de pluviales y solado del patio exterior.

Escuela Nº 4

- interior y pluviales
- cambio de solado patio descubierto y pluviales
- ejecución del sistema de calefacción
- refuncionalización de sanitarios

Escuela Nº 5

- Reparación humedad ascendente de galerías interiores
- Pintura general

Escuela Nº 6

- reparación de filtraciones en algunos sectores de la cubierta del gimnasio
- reparación humedad en aulas PA s/fachada
- techado pasillo aulas PA
- cambio de solado de patio interior y exterior y pluviales
- reparación de carpintería de maderas
- acondicionamiento de sanitarios para nivel inicial en PB y reparación de los existentes

Escuela Nº 7

- Ejecución del alero ala derecha de patios
- Reparación sobre sector auxiliares de rajadura s/muro
- Cambio de solado patio y pluviales
- Instalación puerta de emergencia SUM

Escuela Nº 8:

- humedad en varios sectores de muros perimetrales del gimnasio
- cambio de solado patio y pluviales pintura de toda la escuela

Escuela Nº 9

- reparación de filtraciones s/sector comedor cocina y cubierta casa casera
- reparación de humedad de muros sanitarios PB
- ejecución instalación eléctrica PA en cocina-comedor y biblioteca y Jardín en PB
- cambio de solado patio central y pluviales
- cambio solado patio Inicial
- reparación filtraciones sobre muro izq. Aula Jardín
- reparación de frisos cerámicos
- reacondicionamiento sanitarios varones y niñas PB

- pintura de toda la escuela

Escuela N° 13

- reparación de filtraciones s/gimnasio (cubierta afectada por los pajaritos que anida)
- cambio de solado de patio central y pluviales
- pintura de toda la escuela
- ejecución de toldos verticales para reparo de lluvia en galerías

Escuela N° 14

- Reparación de filtraciones perimetrales sector Inicial
- Colocación rejas en acceso Inicial
- Pintura toda la escuela

Escuela N° 15

- Cambio de solado de patio y pluviales

Escuela N° 16

- construcción sanitarios varones y niñas en PA
- construcción sanitarios Inicial
- construcción depósitos
- cambio solado patio y jardín.

Escuela N° 17

- reparación filtraciones en galería PA
- pintura total

Escuela N° 18

- cambio de solado patio contrafrente y lateral derecho y pluviales

Escuela N° 19

- terminar sanitarios PA instalación eléctrica, cielorrasos, revestimientos, artefactos sanitarios y de iluminación, pintura de sectores intervenidos (obra no concluida por se insuficiente la cuota CO.DI.CO)

Escuela N° 22

- reparación de los sectores afectados por filtraciones

Escuela N° 23

- ejecución solado patio Nivel Inicial

Escuela N° 24

- ejecución instalación eléctrica completa
- cambio solado patio central y pluviales
- ejecución ventilación del parabólico
- reparación de algunos sectores con filtraciones
- pintura de toda la escuela
- ejecución cerramiento lateral derecho

DISTRITO ESCOLAR 21

- Construcción del Polo Educativo Villa 20.
- Construcción de una Escuela con los niveles educativos Inicial y Primaria que se encuentre ubicado entre los Altos de Lugano y Lugano I y II.
- Adquisición del terreno lindero de la Escuela N° 13, para su ampliación.
- Construcción de dos aulas en la Escuela N° 14.
- Ampliación de las aulas reducidas de la Escuela N° 8.
- Solución de los problemas de humedad y filtraciones de la Escuela N° 18 y ampliación de las aulas.
- Definición dominial de la sede distrital.

ANEXO IV

PROYECTO “LA GRAFA”

En el año 2000, en el predio que ocupaba la empresa Grafa, se decidió realizar un mural en las paredes perimetrales de la misma. El equipo distrital diseñó un proyecto para llevar a cabo dicha iniciativa y se centró en la colaboración de las Escuelas Primarias.

Lo particular de este proyecto estuvo constituido por la circunstancia de que se trató de rescatar la historia barrial en función al surgimiento, crecimiento y cierre de la empresa.

La peculiaridad de la Grafa radicó en la estrecha relación de la empresa y su entorno, que vivió en carne propia la evolución de su historia.

El material para el desarrollo del trabajo fue provista por Wall-Mart , actual ocupante del predio; durante el año 2003 los murales sufrieron actos de vandalismo, circunstancia que tomó estado público.

El proyecto educativo distrital permitió la construcción de aprendizaje a los alumnos en relación a su comunidad, generando instancias transversales de apropiación del conocimiento.