

Gil, Beatriz y Tringaniello, Norma: EL SECRETARIO DE HOY. En una escuela bien pensada. El Ateneo. Bs. As. 1996.

Ficha bibliográfica.

EL SECRETARIO DE HOY.

La escuela como organización bien pensada: un desafío de hoy.

1) La idea de organización... una cuestión tan remota como las primeras necesidades del hombre.

La organización es el conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.

Según Ventrici y Monti, las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos y grupos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que se establecen una influencia recíproca.

La organización recibe una regulación externa dada por el conjunto de reglas, valores y principios ya establecidos o fundados dentro de un orden institucional.

La escuela opera dentro de ese orden institucional y con un conjunto de normas establecidas que formalizan su funcionamiento. Al mismo tiempo, en el interior de ella fluyen otras fuerzas antagónicas dirigidas a resolver situaciones no contempladas por las reglas establecidas. Todo aquello establecido pasa a conformar lo instituido. Las fuerzas antagónicas coexistentes que atraviesan la institución representan lo instituyente. En consecuencia, la institución está influida por lo instituido y lo instituyente.

La institución educativa tiene un papel otorgado por la sociedad, que es la de enseñar. La escuela deberá garantizar a través de cada una de sus prácticas esta función, puesto que desvirtuada ésta, llevaría a un riesgo de crisis institucional y daría lugar a un tipo de organización divergente de su marco.

2) La transformación de la organización en la escuela.

Tradicionalmente, la escuela como organización centró su preocupación en el control de los procesos que aseguran el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, tratando de ser fiel a ello, a través de sus prácticas, fue consolidando una organización con patrones inmutables: la escuela, con sus modelos estáticos; afuera, la sociedad con sus avances. De allí la brecha abierta entre la escuela y la vida.

El desafío está en la eliminación de esa brecha. En cómo pensar una organización diferente para la escuela del futuro.

Una escuela como organización bien pensada es aquella que diseña su futuro aprovechando las potencialidades, el entusiasmo y las capacidades de cada uno de sus hacedores; donde la responsabilidad colectiva aglutina compromisos individuales de acción, consensuando el diálogo permanente entre el pensar y el hacer, entre la escuela actual y la escuela deseada, aunque el costo represente cambios de estructuras tradicionales.

Una escuela bien pensada se atreverá a reformular sus modelos de organización y de gestión para dar respuestas válidas a las demandas que recibe desde distintos sectores de la sociedad.

3) *Los actores en el marco de un pensar, un sentir y un hacer compartidos.*

La idea de lograr una escuela bien pensada supone compartir el pensar, el sentir y el hacer de cada uno con el otro hasta configurar un pensar un sentir y un hacer compartido en toda la organización. Esto dará coherencia a cada una de las prácticas que en ella se realicen.

Si así fuera, estaríamos en condiciones de fijar un norte orientador para la tarea institucional.

En una organización bien pensada importa el norte orientador, la mirada puesta en él y el trayecto hacia él. Transitar el camino implica establecer acuerdos básicos consensuados. Esto es lo que denominamos el *abc institucional*, la llave imaginaria que abre el paso para iniciar el trayecto.

El *abc* es concebido como el producto de la discusión cooperativa, como el resultado de un proceso enriquecido por las divergencias y consolidando en la convergencia.

En el *abc* cobra significación la participación de los distintos actores desde su rol asignado y el inteligente interjuego de los mismos a través de las funciones desempeñadas.

- En una escuela bien pensada, el director delega acciones, pero mantiene su responsabilidad sobre ellas.
- Lograr la autonomía institucional exige el desarrollo de actitudes responsables y comprometidas. Esto lleva a optimizar el profesionalismo docente dentro de un proyecto educativo. Esta autonomía se halla enmarcada dentro de los principios de la política educativa.

La administración y la organización administrativa, aspectos fundamentales para la organización escolar.

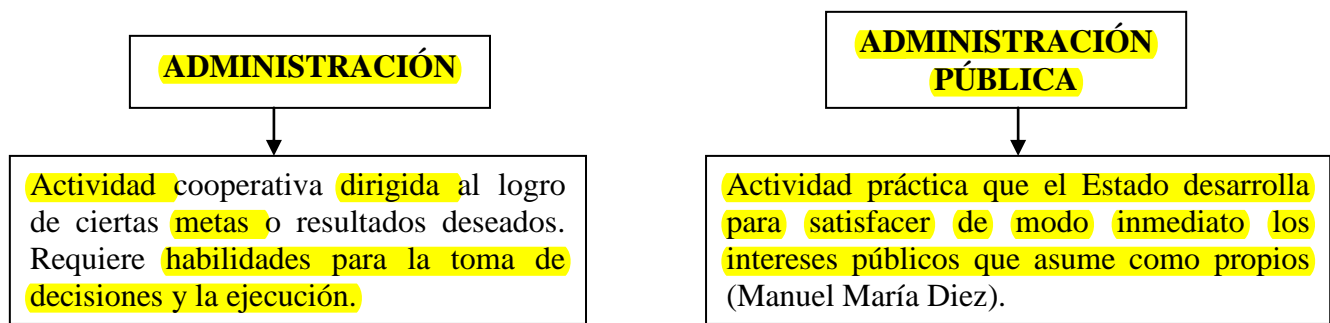
1) *Administración y administración pública.*

Una escuela bien pensada es una organización concebida desde la mirada puesta en tres cuestiones fundamentales: el establecimiento de metas y objetivos consensuados, el trabajo cooperativo de sus integrantes y la optimización del aprovechamiento de los recursos. Esto plantea la necesidad de coordinar esfuerzos, suministrar medios, organizar la tarea, aplicar reglas, lo cual podría resumirse en el concepto de administración, como la función de conducir a un grupo de personas para que trabajen en cooperación y tan eficientemente como una unidad, usando aquello que más ayude al logro del objetivo.

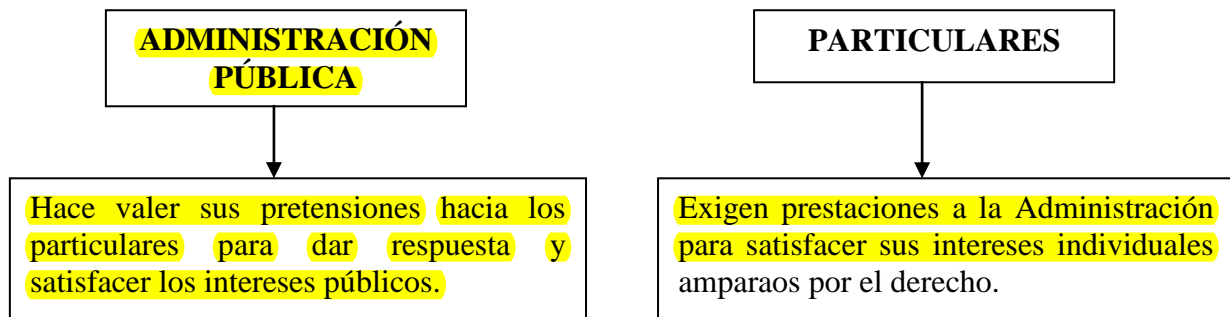
Estudiosos del tema definen a la administración como “la coordinación de los esfuerzos comunes para el logro de las metas de la organización” y como “la actividad cooperativa dirigida al logro de ciertas metas o resultados deseados”.

Desde el punto de vista jurídica, la administración es objeto de estudio del Derecho Administrativo, en que, la define como la actividad que el Estado desarrolla para satisfacer los intereses públicos. Y desde una perspectiva orgánica, como un complejo orgánico que emana del Poder Ejecutivo y cuya misión es la de ejecutar la ley.

La administración es la actividad que realiza el órgano ejecutivo y se caracteriza por la subordinación, ya que existe dependencia jerárquica entre el órgano inferior y el superior, el que puede darle instrucciones al primero y al cual éste debe obediencia. La función administrativa es la desarrollada por el Poder Ejecutivo y los órganos que dependen de éste.



Esa actividad se desarrolla dentro de un ordenamiento jurídico a efectos de **proteger los derechos de los particulares, beneficiarios de la administración**. Así se conjugan las garantías ofrecidas por la administración y los derechos de los administrados.



El cuerpo legal actúa como regulador de la administración para que ésta pueda alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, **la actividad administrativa será reglada. Todos los actos administrativos deben responder a textos legales**. El administrador debe ajustarse a ellas, sin posibilidad de soslayarlas.

No obstante, el legislador no puede contemplar la totalidad de situaciones que puedan presentarse. Es por ello que **para atender a vacíos de la norma en determinados momentos se desarrolla una actividad discrecional**. Esta actividad lleva a ciertas decisiones que no se ajusten a normas preestablecidas, porque éstas no existen; en este caso, es el administrador quien debe determinar la oportunidad o conveniencia del contenido de su decisión. Esta actividad discrecional debe estar limitada por un criterio razonable, bien fundamentado y por la buena fe.

2) La organización administrativa.

La organización administrativa es el conjunto de normas que regulan las atribuciones, la composición y el funcionamiento de un aparato administrativo.

En la organización administrativa existen principios fundamentales:

- **Coordinación:** resulta de **una ordenada disposición de los esfuerzos de los integrantes** a fin de que exista **unidad de acción** para el logro de los objetivos.
- **Gradación, escalonamiento o jerarquía:** consiste en la organización jerárquica y **se refiere a la división vertical de la autoridad** y a la **asignación bien definida de deberes** a cada unidad organizativa.
- **Funcionalismo:** consiste en la diferenciación de las tareas como consecuencia del ejercicio de las diversas funciones.

También existen Principios entre las distintas organizaciones administrativas, dado que entre ellas se relacionan. Principios estos que son jurídicos. Si las relaciones son de coordinación, los principios son de competencia. Si las relaciones son de subordinación, los principios son de jerarquía.

Cada organización tiene asignadas funciones, tiene atribuciones y facultades que le permiten actuar. Ese conjunto de atribuciones y facultades propias de un organismo determina la competencia del mismo. El ejercicio de las funciones que son de su competencia reviste carácter obligatorio y no puede ser delegado, salvo que alguna norma legal así lo permita.

La Ley de Procedimientos Administrativo 19.549/72 señala que la competencia de los órganos administrativos estará determinada por la Constitución Nacional, las leyes y reglamentos que se dicten en consecuencia.

Un ejemplo para ilustrar este principio de competencia es:

En la provincia de Buenos Aires, el Consejo Escolar tiene funciones asignadas por la ley 11.612. El ejercicio de esas funciones constituye una obligación para los consejeros escolares.

Es ilegal para un organismo el desempeño de funciones no asignadas, ya que las reglas deben ser cumplidas en forma estricta.

La competencia es un principio jurídico, porque es el derecho el que regula la competencia de los órganos administrativos. Nadie puede asignarse por sí mismo una competencia.

El derecho administrativo establece las dos figuras para la transferencia de competencia. Una de ellas, cuando un órgano superior ejerce la competencia de uno inferior. Esto es una potestad jerárquica, es procedente, es lo que se llama la avocación. La otra figura es la delegación de competencia, es decir, cuando un organismo delega en otro de jerarquía inferior una competencia atribuida a él. Esa delegación debe estar expresamente autorizada, porque así lo establece la Ley de Procedimiento Administrativo.

Si un acto administrativo es dictado por un organismo que actúa fuera de su competencia, será ilegítimo y corresponde su nulidad por vicio de incompetencia.

La jerarquía está constituida por el poder de un órgano superior para organizar y supervisar a otro órgano inferior. El ejercicio de ese poder constituye la función jerárquica.

La jerarquía está dada entre organismos administrativos de un mismo ente, no entre entes jurídicos diferentes. Existe jerarquía entre dependencias de educación, no entre dependencias de educación y de salud, por ejemplo. Tampoco existe jerarquía entre un organismo y un particular. Por ejemplo no hay relación jerárquica entre dependencia de educación y el padre de un alumno.

Los tratados de derecho administrativo consideran dos tipos de sujetos en la actividad administrativa: los sujetos activos, el Estado y los entes jurídicos menores, y los sujetos pasivos, los particulares o administrados.

Una de las funciones del Estado consiste en realizar la actividad administrativa, la que puede llevarse a cabo en forma centralizada o descentralizada.

En la centralización el Estado actúa en función de brindar respuestas a intereses de orden general. En este caso, los organismos superiores de la administración tienen poder de decisión y ejerce su acción sobre los entes inferiores que no tienen poder de decisión.

En caso que esos entes inferiores tomen alguna decisión, el nivel central efectuará el control para su aceptación, revocación o modificación.

Cuando los organismos de menor jerarquía tienen facultades para tomar resoluciones debido a transferencia otorgada por entes centrales, se habla de

descentralización administrativa. De ser de la descentralización tiene que ver con la posibilidad de resolver operativamente las necesidades locales por administradores que tienen conocimiento de ellas.

La centralización administrativa permite el órgano central expandir sus servicios a una mayor población en forma imparcial y en algunos casos economizando recursos. Pero tiene la dificultad de desconocimiento local y la lentitud de las gestiones. Estos inconvenientes pueden ser superados con el ejercicio de la descentralización administrativa, que ofrece como ventaja la cercanía del administrado, su trato cara a cara, una mayor operatividad y control de las acciones.

3) La organización y la actividad administrativa en la escuela. El secretario, un hacedor de la transformación.

En la escuela, se hace necesaria la organización del trabajo para el logro de objetivos, con el máximo aprovechamiento de los recursos.

En este sentido el director y el secretario son los hacedores de la organización y de la actividad administrativa.

El director es el coordinador natural de la institución educativa, con funciones y competencias indeclinables, el encargado de resguardar la estructura orgánica de la institución. Esto requiere una actividad administrativa, centrada en la búsqueda, obtención y organización de los medios y recursos necesarios para la planificación, ejecución y control del proyecto educativo institucional. Esa actividad administrativa es facilitadora del trabajo de toda la escuela. En el desempeño de esta actividad, el secretario juega un papel relevante, ya que es la figura que, por su posición en la estructura de la unidad educativa y las atribuciones conferidas desde las normativas legales de las diferentes jurisdicciones, se halla colocada en un lugar preponderante para el ejercicio de la actividad administrativa.

El secretario como hacedor de la actividad administrativa es quien:

- Participa en la organización institucional.
- Coordina el trabajo con los otros secretarios o personas con quienes realiza la tarea.
- Participa en la elaboración y control del proyecto educativo institucional.
- Participa y promueve programas que contribuyan a la ejecución del proyecto educativo institucional.
- Da cuenta de los recursos existentes, humanos, materiales, financieros, y gestiona la provisión de aquellos que pudieran ser necesarios.
- Mejora el uso de recursos y procedimientos administrativos.
- Observa y describe el trabajo para proponer mecanismos para la mejor coordinación.
- Analiza, interpreta y difunde la información a suministrar.
- Realiza las actividades necesarias para la producción de la información.
- Detecta la necesidad de información y responde a su demanda.
- Asegura los canales de comunicación entre los sectores y actores de la institución, así como con los organismos con quienes se relaciona.
- Promueve la creación de situaciones o puntos de enlace entre los diferentes sectores de trabajo.
- Identifica rutinas en el hacer administrativo y busca e instrumenta alternativas superadoras.
- Reconoce el valor de la contribución de su trabajo al hacer pedagógico.

- Comprende la problemática del medio y opera en razón de sus demandas y necesidades.
- Toma decisiones en el marco de su competencia y en el ejercicio legítimo de la autoridad delegada.

Actos y procedimientos administrativos como garantía de legitimidad.

1) Hechos y actos administrativos como garantía de legitimidad.

El secretario como funcionario público tiene un deber de lealtad a la ley. Para ello tiene que contar con el sustento científico y técnico suficiente que lo fortalezca, que le permita examinar con independencia y responsabilidad su propio hacer cotidiano.

Los hechos son sucesos que ocurren en un tiempo y en un espacio y que al producirse provocan un cambio en lo existente.

Algunos hechos producidos por la naturaleza, y aun muchos de los producidos por el hombre, no tienen ninguna trascendencia jurídica, tales como la caída de un meteoro, la invitación a una muestra escolar.

Pero hay otros hechos o conjuntos de los que surgen efectos jurídicos, sean éstos naturales o humanos. Son los hechos que el Código Civil, en su artículo 806, define como los acontecimientos susceptibles de producir alguna adquisición, modificación, transferencia o extinción de los derechos u obligaciones. Es un hecho natural con efectos jurídicos, por ejemplo, la caída de un árbol que produce alguna destrucción material; es un hecho humano con efectos jurídicos la demolición de un edificio.

Aquellos hechos producidos por el hombre y que emanan de un órgano administrativo son hechos administrativos. En este encuadre se considera los actos que realiza la administración pública, que se llevan a cabo para ejecutar un acto administrativo. Son hechos administrativos por ejemplo, la inscripción de un alumno en la escuela, la toma de posesión del cargo de un docente, apertura de un comedor escolar.

En algunas circunstancias, la administración podría llegar a desempeñar un ilícito y provocar las vías de hechos. Estas vías son violatorias del principio de legalidad por la acción, de algún funcionario que no respetó alguna norma. Por ejemplo, son vías de hecho y, en consecuencia, son comportamientos ilegales. La admisión de un alumno que no reúne las condiciones de edad para el grado que concurre.

Estas acciones son vías de hecho porque son contrarias a las vías del derecho. La administración pública deberá abstenerse de desempeñar aquellas actividades que signifiquen vías de hecho por ser violatorias del derecho y de las garantías constitucionales. Así lo establece la ley 19.549/72 de Procedimiento Administrativo de la Nación.

La diferencia entre un hecho administrativo y un acto administrativo es que: los actos administrativos suponen expresiones de voluntad, son lícitos y con un fin de inmediato.

El hecho administrativo es un comportamiento y que el acto administrativo es una declaración de voluntad que va a producir efectos jurídicos. La ejecución material del acto administrativo comporta un hecho administrativo.

El acto administrativo emana órganos del Estado, contiene normas concretas con efectos directos e inmediatos. Efectos estos que se producen dentro de la administración y fuera de ella.

Todos los actos administrativos son declaraciones concretas, que se agotan en su caso particular y que adquieren eficacia a partir de su notificación. Son unilaterales, expresan la voluntad de la administración, ya que es la que produce el acto. Crean efectos jurídicos que son directos e inmediatos; estos efectos surgen como consecuencia

del acto. Dichos efectos regirán dentro y fuera de la administración, ya que pueden ir dirigidos a particulares, ajenos a la administración, pero también pueden ser internos con efectos dentro de la administración. Se los llama a estos últimos actos de administración.

Los actos administrativos llevan implícita la obligación de ser cumplidos.

Son actos administrativos los decretos, las resoluciones, las disposiciones. Son actos de administración las directivas, las circulares, las actas.

Por ejemplo:

- Una resolución concede el cese de un docente aceptando su renuncia (la resolución es un acto administrativo). El docente, como consecuencia de ello, cesa en el cargo (éste es el hecho administrativo).

Elementos del acto administrativo.

La validez del acto administrativo estará dada por la legitimidad y mérito de sus elementos. Será legítimo si está encuadrado en la normativa legal y será meritorio si es oportuno y conveniente.

Los elementos requeridos para la legitimidad del acto administrativo son:

- El dictado del acto por autoridad administrativa competente. El titular del organismo que dicte dicho acto debe actuar conforme a la competencia que le corresponda.
- El contenido del acto, que constituye la resolución que adopta la autoridad pertinente. Este debe ser el resultado que se pretende obtener con el acto.
- La posibilidad de aplicación del acto. Se decir, está aceptado por las buenas costumbres, es razonable, responde a los principios generales del derecho.
- La causa que da lugar al acto. La constituyen los antecedentes y hechos considerados para su formación.
- La forma escrita. El acto administrativo y debe ser escrito, fechado, firmado, sellado, de tal manera que quede identificado el organismo que lo dicta y el funcionario responsable del mismo.
- La motivación que ha llevado al organismo a dictar el acto. Son los motivos de hecho y de derecho que determinan su legitimidad.
- El fin que persigue la administración con el acto administrativo dictado. Su existencia es condición de validez.

Un acto administrativo puede ejecutarse y considerarse legítimo si reúne los elementos necesarios, si cumplió con todos los actos de trámite que debían conformarlo y, por tanto, reúne las características de validez y eficacia.

La validez tiene la obligación de asegurar la legitimidad y eficacia de todos los actos administrativos. La eficacia surge a partir de la notificación, del acto al interesado, porque si no existiera notificación de la eficacia podría quedar limitada a la administración, pero no al administrado que lo desconoce.

Si hubiese incumplimiento o vicio en alguno de los elementos indispensables que conforman el acto administrativo, éste deberá ser anulado en forma absoluta o relativa, según la magnitud del vicio.

VICIOS POR INCOMPETENCIA	El órgano administrativo debe realizar las funciones que específicamente le competen. Si invade la esfera de atribuciones pertenecientes a otro órgano de la administración, el acto será nulo de nulidad absoluta.
---------------------------------	---

VICIOS POR INCOMPETENCIA	<p>Un funcionario de inferior jerarquía no puede dictar un acto que competa al funcionario superior. Este también será acto de nulidad absoluta.</p> <p>En el caso en que existiera delegación de competencias, estuvieran permitas y un funcionario dictara un acto sin que expresamente se le delegara la competencia, el acto será anulable y por lo tanto legitimable por una ratificación.</p>
VICIOS EN EL CONTENIDO	<p>Si el contenido del acto fuese contrario a las buenas costumbres, prohibido por la ley, no tuviese forma escrita y no fuese física y jurídicamente posible, el acto será nulo de nulidad absoluta. Si el contenido fuese incompleto, será anulable y podrá sanearse.</p>
VICIOS EN LA CAUSA	<p>Si los hechos invocados para dictar el acto no fueran física y jurídicamente posibles, el acto será nulo de nulidad absoluta.</p> <p>Si se hubiese hecho una interpretación errónea de los hechos, pero existe una causa que dio lugar al acto, éste será anulable, de nulidad relativa.</p>
VICIOS EN LA FORMA	<p>Tienen que ver con vicios concernientes al procedimiento, a su exteriorización y a la comunicación. En cuanto a los vicios de procedimientos, pueden ser leves. En este caso el vicio es de nulidad relativa y puede sanearse.</p> <p>Si se afectaran formas de procedimiento importantes, el vicio será de nulidad absoluta. En cuanto al modo como se exterioriza el acto, puede ocurrir que el vicio sea de nulidad absoluta, si no se respetara una ley, y de nulidad con posibilidades de saneamiento, si el vicio alcanzara sólo a unos requisitos de forma.</p> <p>En cuanto a la comunicación: si el acto no fuese notificado se considerará vía de hecho.</p>
VICIOS EN LA MOTIVACIÓN	<p>Si el acto se dicta con fundamentos falsos, se considera nulo de nulidad absoluta. Lo mismo ocurre se careciera de motivaciones.</p>
VICIOS EN EL FIN	<p>El acto dictado con un fin distinto al previsto es un acto viciados por desviación de poder. Corresponde su nulidad, por nulidad absoluta.</p>

El saneamiento de un acto de nulidad relativa alude a la perfección del acto. La ratificación y la conformación de un acto son medios de saneamiento. Un organismo competente puede ratificar el acto dictado por un órgano incompetente que no hubiera recibido la respectiva delegación, perfeccionando así el acto saneándolo.

Si un acto adolece de un vicio de nulidad relativa, el órgano competente podrá revisarlo, corregir el vicio y ratificarlo. Esta convalidación perfecciona el acto administrativo.

Interpretación del acto administrativo.

Cuando un acto administrativo no es claro y no resulta evidente su fin, requiere ser interpretado. Ello supone el clarificar, desentrañar, precisar el sentido del acto.

Esa interpretación será efectivizada mediante el dictado de otro acto administrativo que contenga la interpretación, como también podría ser efectuada por un dictamen de alguna asesoría legal.

2) Formación del acto administrativo. El procedimiento administrativo.

El acto administrativo se va formando luego de una serie de actos de trámite de distinto alcance y contenido que se van sucediendo en forma coordinada, muchas veces pasando por distintos organismos, hasta llegar al dictado del último acto, del acto final que contiene la voluntad de la administración.

El camino de trámites y formalidades, de reglas que rigen la elaboración del acto administrativo, es el procedimiento administrativo.

El procedimiento administrativo es una serie de actos heterogéneos emanados de la administración, o de la administración y del particular, dirigidos a la producción de un acto administrativo adecuado al ordenamiento jurídico.

El procedimiento administrativo es garantía jurídica del particular e instrumento de eficacia. Es garantía del particular porque asegura al administrado el derecho de exponer sus pretensiones, a ser escuchado, a ofrecer pruebas y a producirlas en la defensa de sus derechos, a que las decisiones sean fundadas. Es instrumento de eficacia por cuanto el procedimiento, al ser escrito, brinda certeza de legalidad y permite el control de los diferentes actos de trámite que lo conforman.

El procedimiento administrativo no sólo asegura los derechos o pretensiones del particular, sino también los del funcionamiento administrativo, ya que asegurará la legalidad y la justicia.

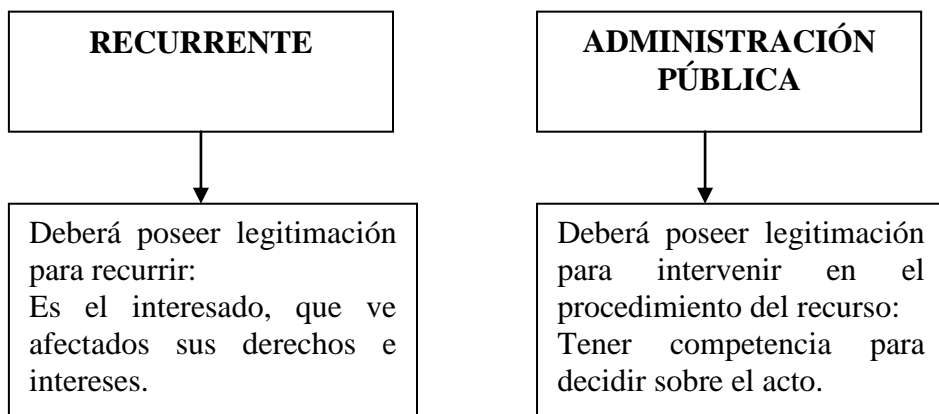
Todo procedimiento debe ser iniciado por la administración o por el administrado, pero es siempre dirigido por la administración. El particular no dispone la tramitación, pero sí debe tener asegurados en los trámites el buen trato y el principio de igualdad.

3) Los recursos administrativos.

El administrado puede reclamar un acto administrativo si lo considera ilegítimo o inoportuno y su impulso se dirige a la defensa de derechos que considere que han sido lesionados. El recurso administrativo se presenta ante el mismo organismo que lo dictó y da lugar a un nuevo procedimiento administrativo que llevará a examinar el acto y dictar un nuevo acto administrativo, confirmándolo, revocándolo o modificándolo.

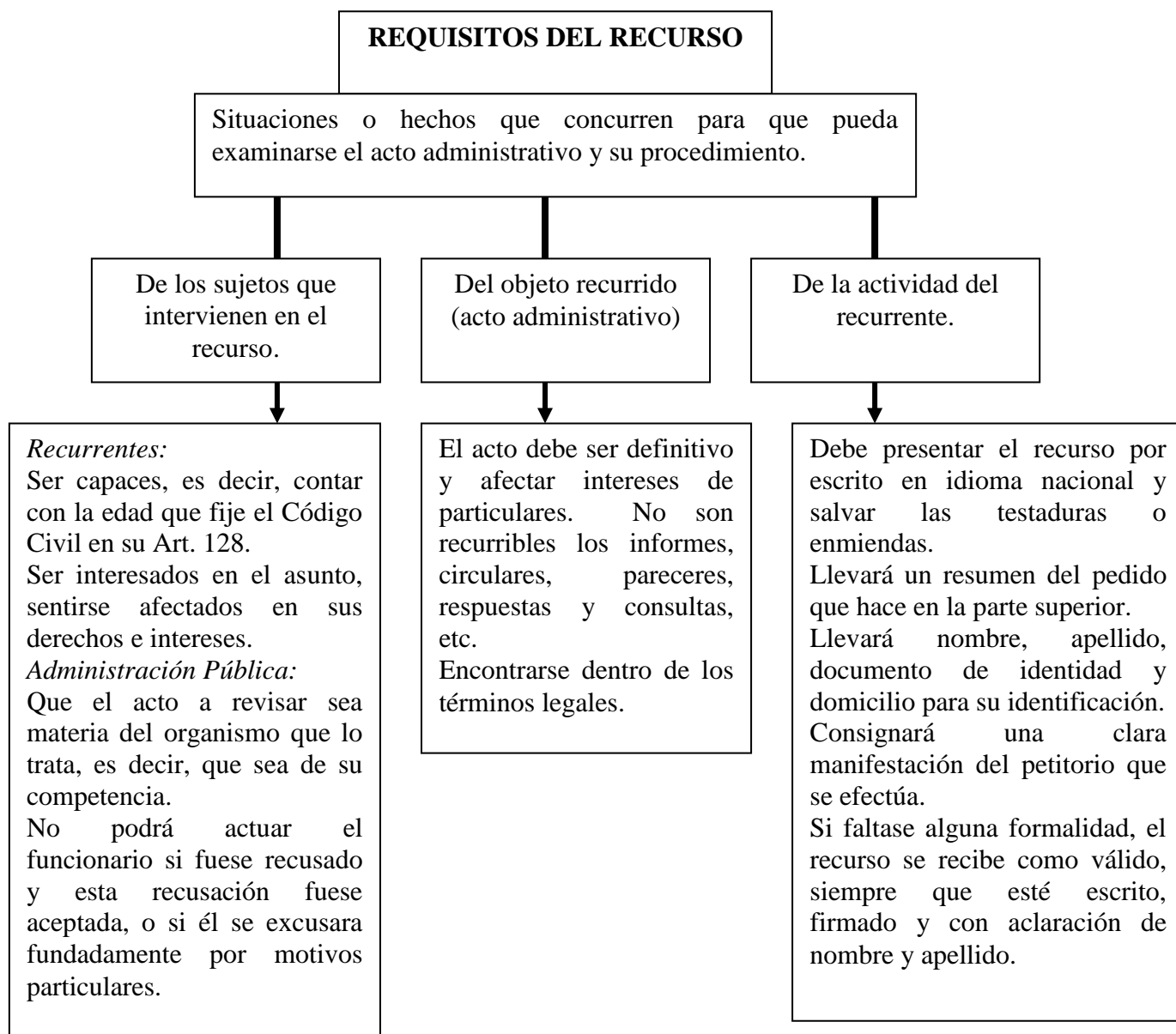
En todo recurso intervienen dos sujetos:

- El que interpone el recurso: *recurrente*.
- El que lo decide: *administración pública*.



Sólo se recurre ante actos administrativos, es decir, ante actos finales.

El particular o administrado que interpone un recurso tiene derecho a recurrir y tiene derecho a la decisión de la administración.



La ley de Procedimiento Administrativo, de aplicación en el ámbito nacional, las leyes provinciales y las especificadas de educación de cada jurisdicción establecen los recursos que podrán interponerse en cada situación en que un acto administrativo pudiera lesionar los derechos de un docente. Cuando no exista una ley de aplicación jurisdiccional, se utilizará la Ley de Procedimiento Administrativo como norma general. Se refiere a los recursos de reconsideración (de revocatoria en la provincia de Buenos Aires) y recurso jerárquico.

El recurso de revocatoria o de reconsideración es el que se interpone ante la misma autoridad u organismo que dictó el acto para que éste lo revoque. Este organismo revisará el acto, tomará en cuenta los fundamentos de su disconformidad presentados por el recurrente y decidirá, por medio de otro acto administrativo, la revocatoria, modificación o ratificación del acto. En este último caso queda rechazada la revocatoria.

El interesado podrá solicitar el agregado de constancias o informes y la realización de diligencias que la administración deberá agregar o realizar, salvo que las considere superfluas, dilatorias o improcedentes.

La respuesta al recurso de revocatoria deberá estar fundamentada y concretarse dentro de los plazos establecidos por la ley. Dictada la resolución, deberá notificarse al interesado.

El recurso jerárquico es el que posibilita al recurrente dirigirse a un organismo superior para que revea la decisión de quien dictó el acto administrativo. Con el recurso jerárquico se agota la vía administrativa. Este recurso causa efecto jurídico y la decisión es definitiva.

Se presente ante la autoridad que dictó el acto administrativo y rechazó la revocatoria, la cual lo elevará en forma inmediata y obligatoria. También puede ser presentado en forma directa ante el ministro de la jurisdicción correspondiente, debiendo darse curso en forma inmediata.

Si las actuaciones administrativas tienen que ver muchos casos con los derechos y garantías del personal, el conocimiento de las normas por parte del secretario lo colocará en un lugar de privilegio como referente institucional y fuente de saber en el área administrativa y hará posible la superación de estados de incertidumbre creando un clima de seguridad compartido en el ámbito institucional.

Normas jurídicas como garantía de derecho.

1) Las normas jurídicas: Clases y jerarquía de aplicación.

La norma jurídica es un acto de voluntad, que expresa un deber ser, que infiere obligaciones y otorga derechos.

Pueden ser *generales o abstractas*, cuando alcanzan a un número indeterminado de personas, que abarcan a todas aquellas que se puedan presentar referidas a un caso de la misma naturaleza (ejemplo: Ley Federal de Educación), o *individualizadas, particulares o concretas*, que se emiten refiriéndose a uno o varios sujetos individualmente determinados (ejemplo: resolución designando un maestro o varios maestros de grado con nombre y apellidos).

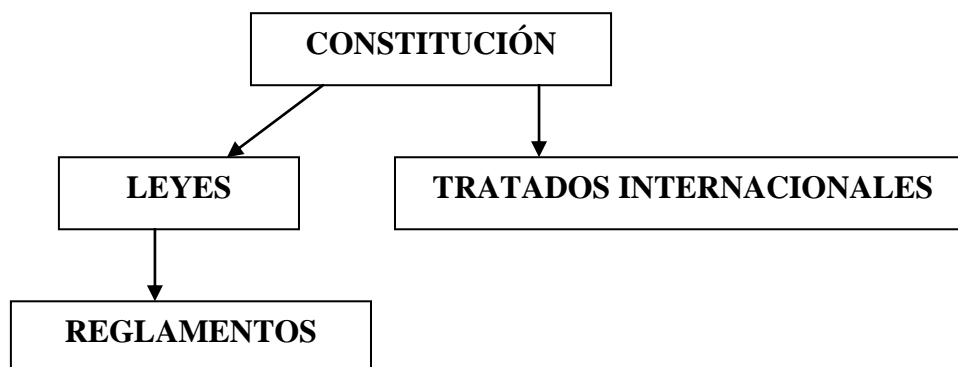
Las formas como se exteriorizan las normas jurídicas, son las fuentes del derecho. Estas son los hechos y los actos que surgen principios y normas de derecho administrativo que modifican la esfera jurídica de la administración y de los particulares, son los modos como se crean o establecen las normas jurídicas. Son fuentes del derecho la Constitución, las leyes, los reglamentos, los tratados, etc.

La diversidad de normas jurídicas constituye un sistema con un orden, con una norma fundamental que es la base común de validez de todas las otras normas.

Kelsen establece un orden jurídico con una estructura jerárquica a la que llama pirámide jurídica, en la cual cada norma está determinada por otra norma, cuya creación, a su vez, ha sido determinada por otra norma.

Se establece para el orden jurídico nacional una norma fundamental de grado superior que es la Constitución, la que determina cómo se crean las normas generales y fija el procedimiento a seguir. El conjunto de esas normas generales es lo que conocemos como legislación.

La pirámide jurídica se compone así:



En esa pirámide jurídica, la Constitución es la base fundamental en la que se apoya todo el ordenamiento jurídico.

Las leyes y los tratados internacionales están situados en forma inmediata debajo de la Constitución.

La ley tiene como característica su condición de regla general y abstracta, ya que no surge como tratamiento de una situación particular, sino para todos aquellos casos o situaciones que pudieren surgir en el futuro, en algún momento y en algún lugar comprendido en el ámbito de su aplicación.

Las leyes son obligatorias a partir de su publicación y desde el día en que ellas determinen, las que no tienen efecto retroactivo. Las leyes sólo pueden ser derogadas por otras leyes.

Los reglamentos pueden emanar del Estado nacional, de los estados provinciales, municipales y de otros entes autárquicos. Se dictan para hacer posible la aplicación de la ley. Contemplan la ley, regulan detalles para asegurar su cumplimiento y los fines que se propone el legislador,

No todas las leyes necesitan ser reglamentadas y, si se reglamenta una ley, no todos sus artículos requieren reglamentación.

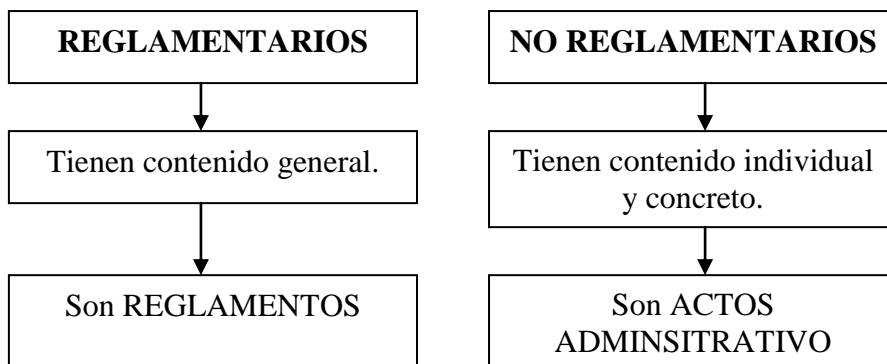
Otras normas jurídicas son los decretos, que son decisiones, disposiciones, mandamientos, declaraciones de voluntad que dicta el Poder Ejecutivo. Pueden ser generales o individuales, su finalidad consiste en un bien común: para ser válidos han de ser promulgados y publicados.

Cuando son generales, aplicables a un número indeterminado de personas, son decretos reglamentarios.

Todo decreto es derogable por otro decreto o por una norma jurídica mayor y tiene vigencia mientras no sea derogado.

Las resoluciones son las decisiones o disposiciones, declaraciones de voluntad emanadas de autoridad administrativa, inferior al Poder Ejecutivo: ministros, subsecretarios.

Los decretos y resoluciones pueden ser:



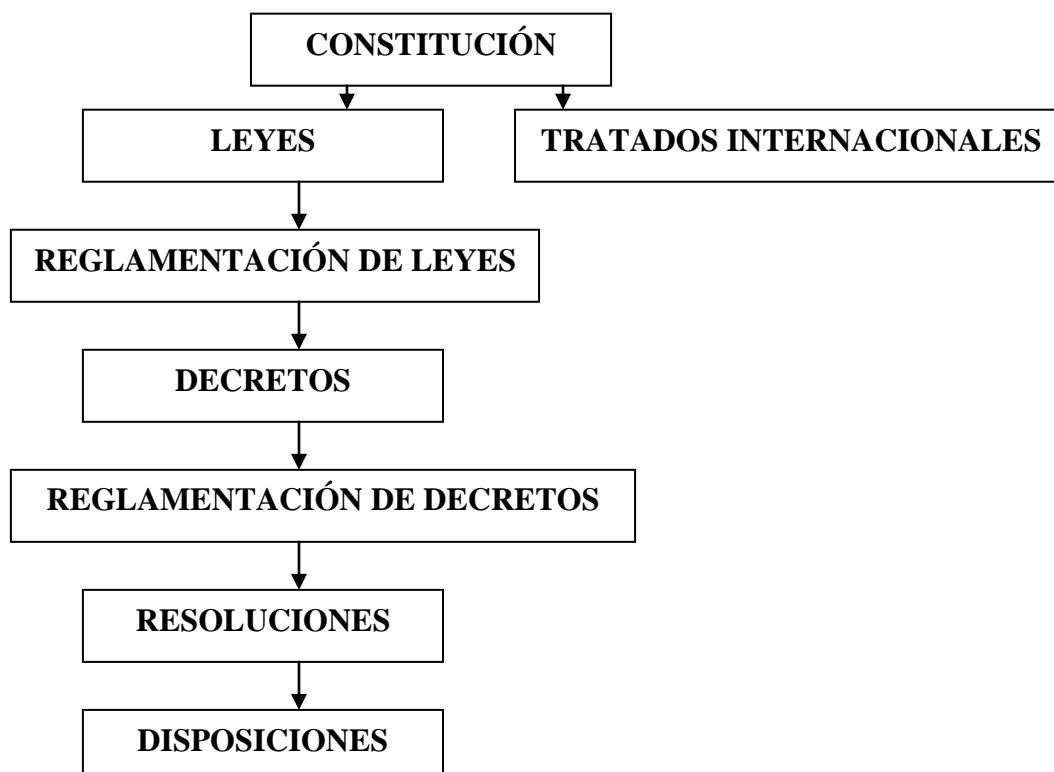
Otras normas jurídicas son las ordenanzas, los estatutos y las disposiciones.

Las ordenanzas son normas jurídicas de contenido general que emanan de los Concejos Deliberantes.

Los estatutos son disposiciones de carácter general dictadas por los organismos descentralizados conforme lo establezca la ley de creación de los mismos. El estatuto es un conjunto de normas legales que tienen como finalidad regular los deberes y derechos de los funcionarios públicos tendientes a proteger y a asegurar el ejercicio de la función pública. Pueden ser sancionados por leyes como el Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires, por ordenanzas como el Estatuto del Docente de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, o por resoluciones o disposiciones, según el organismo que los dicte (ejemplo: estatuto de sindicatos).

Las disposiciones son actos de administración que emite la administración con el fin de regular su propio funcionamiento u organización. Rigen en la esfera administrativa y sus destinatarios son los funcionarios y los empleados públicos. Su alcance no se extiende a los administrados o particulares.

La pirámide nacional se compone de la siguiente manera:



En la administración pública de la provincia de Buenos Aires el decreto 3.040/77 reglamenta las actuaciones administrativas y las formas usuales de comunicaciones.

Ese decreto determina que las actuaciones administrativas con carácter general reciben nombres:

- Decretos.
- Resoluciones.
- Directivas.
- Disposiciones.
- Circulares.
- Ordenanzas generales.
- Comunicaciones.

2) Estructura de la norma jurídica.

Cada jurisdicción establece algunas formas generales para la estructura de las normas jurídicas de su ámbito, en cuanto a formato, leyenda, márgenes y sangrías, uso de sellos, etc.

Es habitual que los textos de las normas jurídicas consten de tres partes: una enunciativa, una considerativa y una decisoria.

La parte enunciativa corresponde al “visto”. En él se relacionan los antecedentes con la persona y el hecho que promueve el acto administrativo.

La parte considerativa, que corresponde a los “considerados”, comprende el análisis de las circunstancias relacionadas con el hecho que se tuvo en cuenta para el dictado del acto, con una consecuencia de situaciones que permitan comprender la motivación del mismo. El último considerando está destinando a encuadrar la norma jurídica que autoriza el dictado.

La parte decisoria se subdivide en los artículos que se consideren necesarios para una mayor claridad y comprensión.

Los decretos, resoluciones y disposiciones se escriben sólo en el anverso de la hoja. Si fuese necesario utilizar dos o más hojas, a cada una se le colocará el sello foliador y se la reubicará en el margen superior derecho.

Se escribirá a máquina, en color negro fijo. Se evitarán los interlineados, enmiendas, raspaduras.

3) La legislación escolar como garantía de certeza.

La legislación escolar es el conjunto de normas jurídicas que regulan la enseñanza en un Estado o en una jurisdicción.

Para analizar la legislación escolar es preciso considerar tres fuentes: la Constitución, las leyes y los reglamentos. De ellas se desprenderán luego los distintos textos legales que van regulando la actividad.

La Constitución Nacional como fuente de extraordinaria importancia en el derecho tiene estatuidos los principios y normas supremas de mayor jerarquía y, entre ellas, las referidas a educación.

La Constitución de la Nación Argentina en su artículo 14 establece el derecho de enseñar y aprender para todos los habitantes del suelo de la Nación. Esta prescripción constitucional queda regulada, a partir del mes de abril del año 1.993, con la sanción de la Ley Federal de Educación N° 24.195.

Esta Ley Federal de Educación, que no requiere para su aplicación una reglamentación especial sino que contempla acuerdo entre las autoridades nacionales,

provinciales y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, propone en su artículo 69 que las provincias adecuen su legislación educativa en consonancia con aquélla.

La provincia de Buenos Aires con la convicción de una necesaria transformación educativa, adecuó su legislación.

La Constitución de la provincia de Buenos Aires, de esa transformación, además de establecer en su artículo 35 el derecho de enseñar y aprender, ya había dedicado una sección completa a la cultura y la educación con tratamiento específico en sus artículos 198 y 205.

Otras fuentes jurídicas que integran la legislación escolar de la provincia de Buenos Aires de mayor jerarquía son:

- La Ley Provincial de Educación N° 11.612.
- La ley 10.579 y sus modificatorias 10.614, 10.693 y 10.743: Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires.
- El decreto 2.485/92, su complementario 688/93 y el decreto 441/95 que adecua dichos decretos a la Ley Provincial de Educación: son reglamentarios del Estatuto Docente.
- El decreto 6.013/58 y sus modificatorios: Reglamento General para las Escuelas Públicas de la Provincia de Buenos Aires.
- El decreto 4.767/72 regula la constitución y funcionamiento de las Asociaciones Cooperadoras.

En una escuela bien pensada los principios de legalidad han de acompañar a todos los actos, porque esa legalidad es la que permite afianzar la seguridad en el actuar. Es el secretario de escuela a quien los distintos actores de la institución recurren para saber qué deben hacer, qué obligaciones, qué derechos y qué deberes tienen. Al respecto es importante que el secretario maneje la normativa legal.

Comunicación e información. Una alianza vital en la organización.

1) La comunicación... un problema en la organización.

En la institución educativa, se da una pluralidad de creencias, historias, códigos, deseos personales, por lo cual el tema de la comunicación adquiere sustantiva importancia, ya que tendrá que ver con los vínculos que se establecen entre sus miembros, con el tipo de liderazgo y con el poder.

Cuando en una institución educativa, la información se convierte en patrimonio de todos, esto asegura la descentralización del poder, porque cada cual en posesión de ella puede ejercer su cuota de poder en la toma de decisiones, lo cual marca su real participación. Una comunicación con canales concurrenciosos de información contribuye a la comprensión de la realidad, a la cohesión del cuerpo docente, al esclarecimiento del conflicto, al ajuste paulatino del proyecto individual con el proyecto institucional.

Una escuela, como toda organización, es un ambiente semántico en el cual no hace falta que nadie hable para que los mensajes sean emitidos, por lo tanto la escuela comunica. Así por ejemplo: un directivo acompañando diariamente la entrada y salida de alumnos en cada turno podría comunicar su preocupación por la seguridad, la cooperación con los docentes que habitualmente realizan esa tarea. Un niño solo ante la puerta de la secretaría o de la dirección en momentos de trabajo en su aula puede comunicar el sistema de sanciones “disciplinarias” que tiene la escuela, también puede dar señales de despreocupación por la atención de las diferencias.

La institución educativa enseña desde lo que comunica intencional, explícitamente, y con aquello que se “da” o muestra sin querer, sin destinatario previsto.

Situaciones, actos o estados como los aludidos y otros dan siempre ideas sobre aspectos de la cultura de la organización escolar, “como toda organización la escuela es una cultura”.

Como sistema cultural toda organización se distingue por sus leyendas, mitos, creencias y otros símbolos permanentes.

En la organización se dispone de elementos explícitos e implícitos que forman el modelo sobre su propio funcionamiento.

Cada institución debiera proponerse como desafío lograr un gradual progreso en el nivel explícito de sus mensajes. De esta manera, podría contribuirse a la salud de la comunicación porque se evitarían los malentendidos y los mensajes contradictorios.

El secretario, por la naturaleza de su función, por las características de su tarea, por sus posibilidades de interacción cotidiana con los diversos integrantes de la institución y con los distintos sectores de trabajo de la comunidad educativa está llamando, a crear redes de comunicación, a abrir canales tales que promuevan el fluir de ideas para cristalizarlas en innovaciones tan necesarias para responder a viejos problemas con nuevas soluciones.

La evaluación compartida del funcionamiento de la comunicación en la institución, del juego de las variables que intervienen en sus procesos, producirá los replanteos que convengan para consolidar una comunicación que se constituya en un facilitador real del trabajo institucional.

Entre las fallas comunes que se dan en los procesos de comunicación que producen contradicciones, inquietudes, en perjuicio de la toma de decisiones tenemos:

- *Falta de acuerdo en la acepción de las palabras, que origina una construcción de significadores muy dispares.*

Así por ejemplo: Por *ausentista se puede concebir*: quien no asistió nunca a la escuela o quien registra reiteradas inasistencias.

Si no se estableció que “ausentista” es aquel que fue a la escuela, es posible que en alguna información obre un dato equivocado.

- *Diferente percepción o marco de referencia ante un mismo objeto de análisis.* Por ejemplo el fracaso escolar puede percibirse como:
 - determinado por variables socioeconómicas culturales únicamente.
 - resultado de prácticas pedagógicas deficientes.
 - la influencia de múltiples variables individuales e institucionales.

Si no se acordó que el fracaso escolar es el resultado de múltiples variables, cada actor trabajaría el problema desde su propio punto de vista. Esto dificultaría los necesarios acuerdos.

- *Las emociones pueden desfigurarse la recepción o la transmisión de una información.*

Por ejemplo: El secretario malhumorado emite un mensaje escrito en términos imperativos. Esto crea un estado de ánimo en los destinatarios que no les permite reconocer el contenido del mensaje.

- *El manejo intencional de la información para favorecer al emisor o al receptor.*

Por ejemplo: El secretario toma conocimiento de que cierta jornada de trabajo podrá realizarse en un día hábil en horario extraescolar o en el día sábado. Atento a su conveniencia solamente informa que debe realizarse en un día hábil. En este caso, ha manejado la información subjetivamente,

conforme a conveniencias personales, dificultando la fluidez de la comunicación.

- *La retención de la información como un reaseguro de poder.*
Por ejemplo: El secretario recibe información o la elabora y reserva. No la distribuye entre el equipo directivo ni entre el resto de los docentes. Este dominio de la información crea desconocimiento, desconfianza y descontento entre los actores de la institución.
- *La desmedida concentración de información dificulta la operatividad de su transmisión*
Por ejemplo: En una escuela donde se desempeñan dos secretarios, uno de ellos quizás por una autoexigencia excesiva, toma los datos, hechos y situaciones de todos los sectores, no delega esta tarea y, abrumado por el cúmulo de datos, parcializa la información.
- *La omisión de uno de los integrantes de la red comunicacional establecida en la escuela distorsiona la comunicación.*
Por ejemplo: El secretario procesa los datos de promoción de la escuela, eleva a la supervisión la información requerida y procede al archivo de la misma. En este caso tomó conocimiento el director, pero si no se difundió al resto del personal docente, la información quedó circunscripta a un sector con poca posibilidad de aprovechamiento.

2) La información, un factor fundamental en la toma de decisiones.

La información es factor esencial en la toma de decisiones. Acción básica ésta, cuando tomada la decisión por cualquiera de los miembros impacta sobre la realidad de la institución.

La institución educativa es fuente y productora permanente de información.

El manejo de la información responde, a veces, a necesidades vinculadas con las expectativas que sobre el ejercicio del poder pueden animar a los miembros de una institución. Sus manifestaciones se dan en la retención, el retaceo, el resguardo de la información, lo cual provoca situaciones conflictivas y no permite el desarrollo de la gestión educativa en el marco de un tratamiento compartido de la información.

Cuando en una escuela ocurre un acontecimiento, hecho o situación, ello, por sí solo, constituye una información.

Cuando un dato es útil para alguna función, de por sí constituye una información. Sin embargo hay datos que no son información y otros que necesitan ser procesados, es decir, recolectados, clasificados, comparados, resumidos, para transformarse en información.

La información es la forma sustancia que adquiere un dato o un conjunto de datos, en respuesta a una situación de incertidumbre de alguien, ante aquello que tenga que realizar.

El sistema de información de cada institución deberá ser determinado según las propias necesidades de cada uno de sus sectores. Ello asegura la interrelación entre los integrantes de la institución, convirtiéndose en elemento vital de la comunicación,

La información debe llegar a la persona adecuada, en el momento oportuno y en forma correcta.

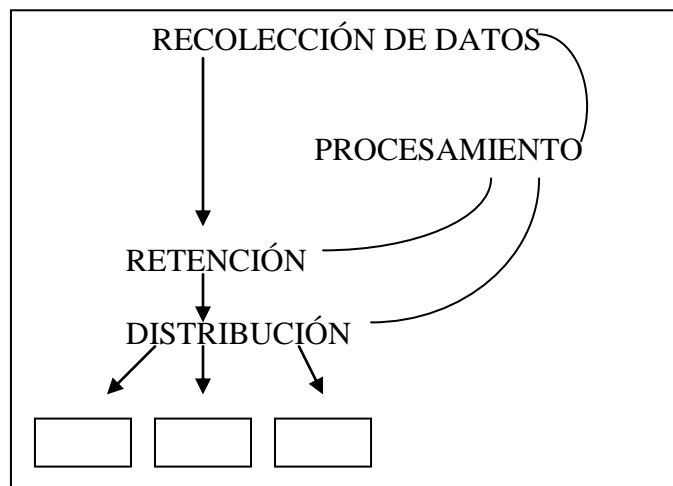
Una información es útil cuando:

- Ayuda a quien la recibe en lo que está haciendo;
- Está actualizada;
- Está disponible en el lugar adecuado;

- Conserva su verdadera esencia y significado;
- Está expresada en forma clara y sencilla.

Para suministrar información necesaria, deben efectuarse cuatro acciones:

- Recolección de datos.
- Procesamiento de datos.
- Retención de datos.
- Distribución de datos.



Cuando el propósito es acopiar datos para un fin determinado, se realiza una acción. Esa acción es la de *recolección de datos*.

Estos datos son identificados, leídos, registrados, clasificados, calculados, comparados, resumidos, analizados... Esta es una acción de elaboración. Esto es el *procesamiento de datos*.

La toma de recaudos para conservar estos datos en forma adecuada para poder localizarlos en el momento que sean requeridos corresponde a la acción de *retención de datos*.

Habrán momentos en que una vez procesados los datos, sea necesario entregarlos para su uso en forma inmediata, habrá también otras oportunidades en que será necesario recurrir al archivo para su extracción y entrega. Esta acción es la *distribución de datos*.

En una escuela bien pensada la toma de decisiones es cuestión de todos los días, porque cada decisión entraña la posibilidad de un cambio por pequeño que sea y porque cada uno de los actores de la institución, en distintas o compartidas situaciones, juzga, confronta, elige y decide.

El secretario, siempre por las características específicas de su función, podrá contribuir en la toma de decisiones de la conducción, lo cual no significa que el secretario tome decisiones de competencia de la conducción.

3) La elaboración y el suministro de la información. Un desafío para el secretario de escuela.

El secretario recibe una planilla del Departamento de Estadística para su cumplimentación con datos al 30 de junio. Entre otros, encuentra en la planilla este cuadro que se titula “Distribución de la matrícula por grados y edades”.

Grado Edad	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	Total
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15 o +										
Total										

Para completarlo necesita *recolectar datos*. Es posible que posea en la escuela varias fuentes de donde extraerlos. Tendrá que recurrir a aquella que considere más sencilla.

El Registro de Asistencia de Alumnos, de cada sección de grado, es una de las fuentes más fidedignas, completa y confiable para esta recogida de datos.

En poder de los registros de cada grado tendrá que elaborar algún instrumento para ir volcando ordenadamente los datos, que luego tendrá que resumir para poder completar el cuadro requerido. He aquí un instrumento que puede servir como facilitador de la tarea. A manera de ejemplo, se consignan datos extraídos de un establecimiento escolar en el año 1.994

		Cantidad de alumnos por edades										TOTAL
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15 o +	
1	A	25	1	-	1	-	1	-	-	-	-	28
	B	26	-	1	1	-	-	-	-	-	-	28
	C	24	2	2	-	-	-	-	-	-	-	28
	D	24	1	2	-	1	-	-	-	-	-	28
	TOTAL	99	4	5	2	1	1	-	-	-	-	112
2	A	-	28	5	1	-	-	1	-	-	-	35
	B	-	23	3	2	3	2	-	-	-	-	33
	C	-	32	1	2	-	-	-	-	-	-	35
	TOTAL	-	83	9	5	3	2	1	-	-	-	103
3	A	-	-	21	3	2	1	1	-	1	-	29
	B	-	-	21	4	3	-	-	1	-	-	29
	C	-	-	22	4	2	1	-	-	-	-	29
	TOTAL	-	-	64	11	7	2	1	1	1	-	87
4	A	-	-	-	20	4	3	3	2	-	-	32
	B	-	-	-	21	3	3	2	2	1	-	32
	C	-	-	-	20	4	2	2	3	1	-	32
	TOTAL	-	-	-	61	11	8	7	7	2	-	96
5	A	-	-	-	-	17	-	4	2	2	1	31
	B	-	-	-	-	18	5	3	2	2	1	31
	C	-	-	-	-	18	4	3	2	2	1	30
	TOTAL	-	-	-	-	53	14	10	6	6	3	92
6	A	-	-	-	-	-	16	7	5	2	-	30
	B	-	-	-	-	-	17	6	5	1	1	30
	C	-	-	-	-	-	17	7	4	2	1	31
	TOTAL	-	-	-	-	-	50	20	14	5	2	91
7	A	-	-	-	-	-	-	18	5	3	2	28
	B	-	-	-	-	-	-	18	6	2	3	29
	C	-	-	-	-	-	-	17	6	3	2	28
	TOTAL	-	-	-	-	-	-	53	17	8	7	85
TOTAL		99	87	78	79	75	77	92	45	22	12	666

Concluida la recolección de datos, ordenada en el formulario precedente y resumida, podrá volcar los totales de grados y edades en el cuadro requerido. Una vez completado el cuadro podrá remarcar las edades reglamentarias para cada grado, quedando así:

Grado Edad	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	Total
6	99							99
7	4	83						87
8	5	9	64					78
9	2	5	11	61				79
10	1	3	7	11	53			75
11	1	2	2	8	14	50		77
12		1	1	7	10	20	53	92
13			1	7	6	14	17	45
14			1	2	6	5	8	22
15 o +					3	2	7	12
Total	112	103	87	96	92	91	85	666

Una vez leído el cuadro, es aconsejable registrar aquello que surja de la lectura.

Del ejemplo se puede obtener datos como que: hay alumnos desfasados en edad en todos los grados, con desfases que alcanzan hasta seis años más que los reglamentarios.

Esta lectura podrá completarla efectuando algunas operaciones como hallar porcentajes, establecer algunas relaciones y comparaciones. Está en la etapa de *procesamiento de datos*.

A continuación se presentan algunos ejemplos de procesamiento de datos obrantes en el cuadro:

- Cantidad de alumnos desfasados en edad.

Para ello deberá sumar las cantidades de alumno que aparecen en el cuadro por debajo de la demarcación de edades reglamentarias. Por ejemplo:

1^{er} grado: 13 alumnos.
4 desfasados 1 año; 5 con 2 años de desfase; 2 con 3 años;
1 con 4 años y 1 con 5 años de desfase.

2^{do} grado: 20 alumnos.
9 con un año de desfase, 5 con dos años...

Total: 203 alumnos en la escuela desfasados en edad.

- Porcentaje de alumnos desfasados en edad con relación a la matrícula del grado.
1^{er} grado: 11,6 % de los alumnos.

$$\frac{\text{Alumnos desfasados de 1}^{\text{er}} \text{ grado} \times 100}{\text{N}^{\circ} \text{ de alumnos de 1}^{\text{er}} \text{ grado}}$$

2^{do} grado: 19,4 %...
Etc.

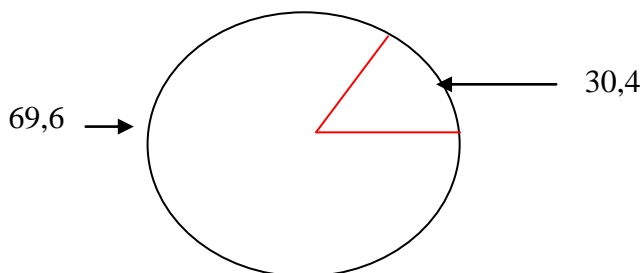
Para averiguar el total, *no se suman* porcentajes. Se calcula así:

$$\frac{\text{Total de alumnos desfasados} \times 100}{\text{Matrícula total de las escuelas}}$$

- Cantidad de alumnos de 10 y más años que aun permanezcan en el 1^{er} ciclo:
En 1^{er} grado: 2 alumnos.
En 2^{do} grado: 6 alumnos.
En 3^{er} grado: 12 alumnos.
Total del ciclo: 20 alumnos.

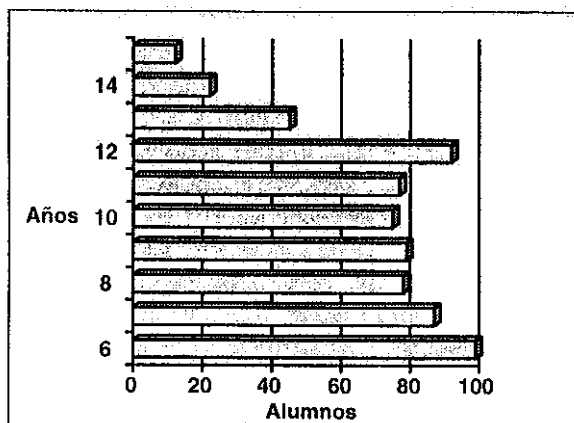
Si obran en archivos cuadros, pertenecientes a años anteriores, se podrán establecer algunas comparaciones que permitan determinar si el desfasaje en edad se mantiene en forma estable, aumenta o disminuye; si los alumnos desfasados de un grado se mantienen en cantidad, en el grado inmediato o superior al año siguiente, etc.

Se muestra a continuación cómo se pueden graficar algunos de esos datos recogidos:

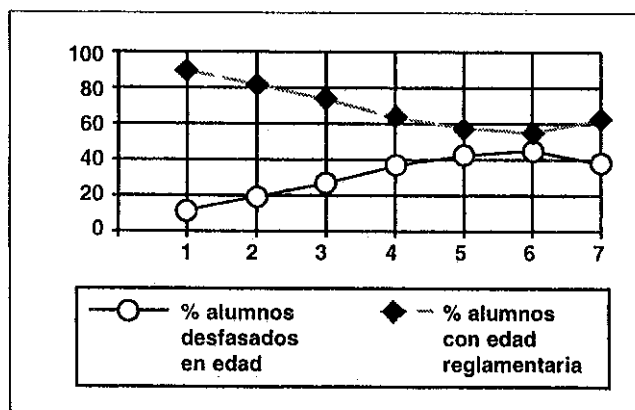


30,4= alumnos desfasados en edad.
69,6= alumnos con edad reglamentaria.

Puede visualizarse el porcentaje de alumnos desfasados en edad o con edad reglamentaria en relación con el total de alumnos.



Aquí se observa la distribución de alumnos por edades.



Este gráfico permite comparar la tendencia de la distribución de alumnos con edad reglamentada y la de aquellos desfasados en edad.

Estos datos e informaciones cobran significados en el hacer institucional y, en la dimensión pedagógica. Deben pasar al archivo para integrar el Banco de Datos, utilizables ante futuros requerimientos.

El análisis que efectuó el secretario, dará cuenta de una realidad institucional, que en algún aspecto podrá constituirán alerta, que lleve a la reflexión, a la propuesta y ejecución de acciones o proyectos que marquen otros derroteros en la institución.

Si se vuelve a la información del ejemplo, se encuentran señales de alerta:

- La cantidad de desfasados en edad en el establecimiento supondría diferentes situaciones para clarificar.
- Ingresos tardíos,
- Repitencia reiterada,
- Discontinuidad en la escolaridad,
- Alumnos con problemáticas especiales sin resolver.

Hay que considerar estas situaciones desde la búsqueda de estrategias que aseguren la retención del alumno a partir de la atención de la diversidad.

El acercar esta información a directivos y maestros puede llevar a concebir propuestas superadoras, tales como: horarios especiales para alumnos que trabajan, conformación de grupos entre alumnos de edad e intereses comunes y toda aquella propuesta que diera una respuesta a la demanda de la realidad.

Será tarea del secretario profundizar el estudio de las diferencias variables para enriquecer las posibilidades de abordaje de las problemáticas detectadas.

Si la escuela tiene como función esencial enseñar, el secretario, responsable importante del manejo de información en la institución, resignificará su función en tanto contribuya a la toma de decisiones que sirvan para orientar y replantear aspectos del hacer pedagógico.

Formas y formalidades de la comunicación escrita.

1) Escribir para comunicarse: una práctica cotidiana en la escuela.

El secretario tiene a su cargo, la mayor parte de las veces, la atención de la correspondencia, la producción de diferentes textos. Esto no representa dificultades para él, pero es necesario puntualizar las formalidades que requiere la correspondencia administrativa de acuerdo con normativas, como el Reglamento de Correspondencia para la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires, y las formas que puede tomar la comunicación escrita en la escuela, entendiendo por esto las maneras de llegar al destinatario, cómo, para qué, cuándo y con qué.

2) Formas de comunicación escrita de uso en la escuela. Normas para su confección.

Las comunicaciones administrativas utilizadas dentro de la escuela y en la escuela en relación con otros organismos son las notas, los formularios, los expedientes, memorandos, informes y partes.

Cada uno de ellos adquiere formas que lo caracterizan:

Formas de comunicación	Descripción
Notas.	Texto escrito que comunica en asunto.
Formularios.	Impreso estructurado para informar sintéticamente, de manera adecuada y en forma predeterminada.
Expedientes.	Agrupamiento de documentos que se van acumulando en forma cronológica, que tratan sobre un mismo asunto, que pasan para su consideración por varios organismos o dependencias y que busca una resolución final.
Memorándum.	Comunicación interna en un organismo que sirve para solicitar informes, enviar instrucciones y para que los elementos de juicio que obran en él sirvan de ayuda memoria.
Informes.	Proporcionan datos y opiniones fundamentadas sobre uno o varios asuntos.
Partes.	Comunicación muy sintética sobre un asunto o acontecimiento dirigida a un superior jerárquico.

La correspondencia que mantiene la escuela con los otros organismos debe responder a algunas normas generales de uso en la Administración Pública.

En cuanto a su redacción.

Aquello que escribe tiene que:

- Tener un propósito definido.
- Ser exacto e imparcial. Los hechos han de ser relatados tales como son, si en el agregado de detalles innecesarios. Si se emiten opiniones, éstas deben quedar identificadas como tales.
- Utilizar palabras sencillas y de uso común.
- Ser concluyente. Si se solicita algo, ha de procurarse que quien lo lea entienda qué es lo que se le requiere.
- No utilizar las fórmulas de cortesía ni expresiones que no se ajusten al tema a que se refiere el escrito.
- Omitirse el saludo cuando la correspondencia es interna, entendiéndose como tal toda aquella que se dirija a dependencias de educación.

En cuanto al encabezamiento.

Debe tener indicación de lugar, fecha, destinatario y motivo u objeto.

Luego consignar el lugar, que será el que corresponda al lugar de confección, se agregará la fecha, la cual responderá a la fecha de salida de la escuela. En la fecha se indicarán día, mes y año.

Ejemplo:

Buenos Aires, 15 de abril de 1996.

Si dentro del contenido de la correspondencia se menciona alguna fecha, ésta puede abreviarse, en el orden indicado precedentemente, con números arábigos el día y año y con números romanos el mes. Ejemplo: 15/IV/96.

El destinatario de la correspondencia podrá ser el titular del organismo utilizándose en el escrito la primera persona, o bien el organismo utilizándose la forma impersonal. Ejemplo:

Al señor Presidente del Consejo Escolar:

Solicito a usted el envío...

Al Consejo Escolar:

Se solicita...

Cuando se indique el *objeto* o *motivo* de una nota o correspondencia que se envíe, se tendrá en cuenta que éste tiene que ser claro y breve. Condensará en pocas palabras el asunto que trata. Ejemplo:

OBJETO: Informar encuentro
secretarios escuelas vecinas
para acordar formas de registro de
experiencias.

En cuanto a agregados y otros.

Si se considera que del texto no surge claro qué documentos o elementos se agregan, puede darse un detalle de los mismos, al pie, tal como se indica:

.....
....para su consideración.

AGREGADOS: Copia del acta de reunión.

Cronograma de jornadas de capacitación.

Cuando se hace mención de un horario, éste se indica con cuatro cifras, las dos primeras corresponden a las horas y las siguientes a minutos. Ejemplo:

05.30 12.00 15.20

Aquellas cantidades que se mencionen en el texto, si corresponde a un dato relevante o a montos de dinero, se escriben con mayúsculas y a continuación, entre paréntesis, la cifra en forma numérica. Ejemplo:

...importan la suma de SETECIENTOS (700) pesos.
...los CIENTO VEINTE (120) alumnos que
Participarán del campamento...

Los nombres de personas mencionados en un texto se indican colocando primero el nombre y luego el apellido. El apellido se escribe íntegro con mayúscula y los nombres llevan mayúscula sólo en la inicial, en la correspondencia de las escuelas de la provincia de Buenos Aires.

Se escriben con mayúscula los nombres de instituciones y lugares.

Se evitará en la correspondencia el uso de abreviaturas y siglas. Sólo se usarán aquellas de uso universal.

En lo posible, la correspondencia no debe llevar enmiendas ni interlineados. En caso de que no pudieran evitarse, éstos serán salvados.

Los escritos que se reciben han de mantenerse tal como fueron emitidos. No deben efectuarse subrayados, anotaciones marginales no correcciones o agregados de ningún tipo.

En cuanto a transcripciones.

Si se transcribe algún párrafo o texto, se asentará entre comillas y al final del escrito se agregará la referencia con la indicación de origen o fuente. Ejemplo:

Tendrá derecho “a la valoración del trabajo como realización del hombre y la sociedad y como eje vertebrado del proceso social y educativo...”
Es por ello que...

REFERENCIAS. Ley Federal de Educación N° 24.195, artículo 5° inciso j)

3) Estructura de la correspondencia.

Notas.

Las notas deberán contener una parte destinada a registrar las circunstancias o describir los hechos que la motivan y la opinión del emisor referida al problema y su solución. También tienen que contener –si correspondiere- una parte destinada a propuestas o medidas concretas para su solución o remisión a otra instancia para su consideración y resolución final.

Se han de respetar los márgenes, espacios e interlineados establecidos en las normas o reglamentos de cada jurisdicción.

Para las escuelas de la provincia de Buenos Aires:

La Plata, 15 de abril de 1996.
3 int.

OBJETO: solicitar participación

de Banda Municipal.
3 int.

AL SEÑOR INTENDENTE MUNICIPAL

Don xxxxxxxx
De mi consideración:
3 int.

Tengo el agrado de solicitar la participación de la Banda Municipal en una clase didáctica sobre los instrumentos que integran una Banda para alumnos de esta escuela.

Los DOSCIENTOS OCHENTA (280) alumnos que participan de la case están investigando instrumentos musicales de una orquesta sinfónica.

Solicito la confirmación de fecha y horario para las previsiones necesarias.

Saludo a usted atentamente.
(Firma y sello aclaratorio)

Dirección de la escuela:
Calle 25 N° 628 – La Plata

Formularios.

Los formularios generalmente llegan a la escuela impresos desde el organismo emisor; no obstante, el secretario puede producir formularios para uso interno en la institución ante una necesidad que se plantee.

CURSOS REALIZADOS POR EL PERSONAL DOCENTE				
FECHA:				
Docente	Curso que realiza	Lugar	Horario	Temática

Expedientes.

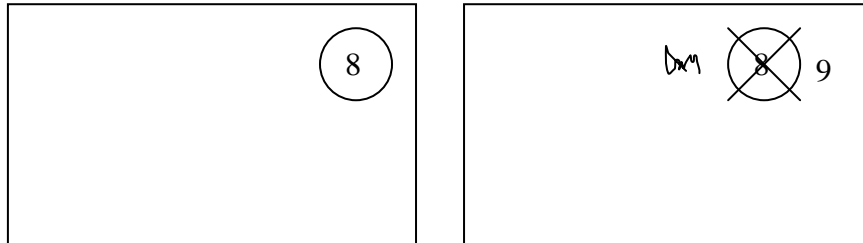
No son de uso habitual, pero algunos aspectos a tener en cuenta para el caso en que se tuviese que tramitar alguno son:

- En el expediente se escribe en el anverso y en el reverso de la hoja. Si no se usara el reverso, éste deberá cruzarse con una raya.
- El número con que se origina un expediente y que figura en la tapa se repetirá en cada hoja en el margen superior con el texto.

CORRESPONDE A EXPEDIENTE N° 5890-9060352/95

Todas las actuaciones deberán foliarse por número correlativo, con tinta, utilizándose para ello el sello foliador que se coloca en el ángulo superior derecho.

El número de fojas no puede dar lugar a dudas; estará asentado con tinta y con claridad. En caso de que hubiera un error o fuese necesario defoliar, el secretario al realizar esta acción firmará al lado del folio y colocará su sello aclaratorio.



Los distintos escritos, firmados por funcionarios que van conduciendo e informando el expediente se llaman *providencias*.

Los términos de diligenciamiento son los máximos establecidos en cada jurisdicción por la Ley de Procedimiento Administrativo que lo rija o las leyes especiales que lo determinen.

Los plazos establecidos en cada jurisdicción son obligatorios para el administrado y para la administración. Se cuentan por días hábiles administrativos y se computan a partir del día siguiente al de la notificación.

Cuando no se hubiera establecido un plazo especial para trámites, son de aplicación los plazos establecidos por las Leyes de Procedimiento Administrativo; así es como en jurisdicción nacional se determinan diez (10) días para las notificaciones, citaciones, emplazamientos. En la provincia de Buenos Aires se establecen: registros de resoluciones de expedientes y sus pases a oficinas, dos (2) días; notificaciones tres (3) días; informes administrativos, cinco (5) días; dictámenes, pericias e informes técnicos, diez (10) días.

Ejemplo de providencia en un expediente:

<p>CORRESPONDE A EXPEDIENTE N° 5600-0871932/96</p> <p>Visto las presentes actuaciones pasen a la SECRETARIA DE INSPECCION con la constancia de notificación de la docente María Isabel ROSAS D.N.I. 9.999.999, del contenido de la Resolución N° 896 de fecha 05/X/95, por la que se le concede una beca para capacitarse en medios de comunicación en la escuela.</p> <p style="text-align: center;">AVELLANEDA, 25 de enero de 1996</p> <p style="text-align: right;">(Firma y sello aclaratorio)</p>	
INTERV.	
A.K.	
s.a.	

Memorándum.

Es una especie de impreso que se completa, según las indicaciones obrantes en la leyenda del mismo:

Para información del señor.....
.....

Producido por.....
.....

En el motivo se escribirá en forma clara y concisa qué asuntos se solicita sean sometidos a consideración del destinatario.

MEMORANDUM	
Para información del señor Directos de la escuela N° 180	Producido por Inspección de Enseñanza.
BUENOS AIRES, 29 de diciembre de 1995	
<hr/>	
MOTIVO: <u>Remisión Módulos 7-8</u>	
Remítale Módulo 7-8 para su tratamiento y organización de encuentro presencial de capacitación entre el 19 y 23 de febrero de 1996.	
E.H. j.l.	(Firma y sello)

Informes.

Es un texto referencia, que permite hacer conocer a otros hechos, situaciones, acontecimientos, experiencias. Es riguroso en su forma, presenta los hechos o aquello que desea informar en forma estructurada, relacionando causa y efecto.

Partes.

Son formas poco usuales en las escuelas, pero que podrían adoptarse en algunas oportunidades.

Un ejemplo de partes en la escuela puede para control y análisis del uso del televisor y video.

Fecha:.....
Uso del televisor y video
Grado..... Sección..... Turno.....
<u>Informe del docente que lo utiliza:</u>
.....
.....
.....
<u>Videos utilizados:</u>
.....
.....
..... (Firma del usuario)

Actas.

Es una forma usual de registro escrito en la escuela. Tiene valor porque en ella quedan documentados los acuerdos institucionales, las distintas situaciones o hechos que pudieran suceder, las notificaciones, etc.

Las actas son la narración o reseña escrita de lo sucedido en una reunión o actuación, acreditada con las firmas de las personas que intervienen y los testigos que la presenciaron.

Toda acta debe tener un título que dirá “acta”, seguido de la mención del hecho que se testimonia en la misma. Ejemplo:

- Acta de accidente.
- Acta de notificación de llamado a concurso para cobertura de cargo de secretario.
- Acta de entrevista con padre.
- Actos sobre atención de alumnos en recreos.

Si se tratara de un libro de actas donde se registren actas sobre un mismo asunto, se titulará “Acta N° 6”. El número correlativo de las actas puede iniciarse cada año; en caso de consigna el número seguido por una barra con el año: “Acta N° 3/96”

Toda acta debe iniciar su texto con indicación del lugar, fecha y hora, los nombres y cargos de las personas que intervienen, el objetivo de la reunión. En ella se expondrán en forma bien detallada los sucesos tratados u ocurridos y los acuerdos que se hayan establecido. Si se tratara de varios asuntos, los párrafos serán numerados en forma ordinal (1º, 2º, 3º, etc.)

Para que el acta tenga validez deberá estar firmada.

ACTA TOMA DE POSESION NUEVO DIRECTOR

-----En Lanús, a un día del mes de marzo del año mil novecientos noventa y seis, siendo las ocho horas en el local de la Escuela N° 90 la docente Ana Luisa CARMONA, DNI 9.375.692 procede a tomar posesión del cargo de Directora.-----

-----En este acto se encuentran presentes la Directora saliente, Graciela María PEREZ, la Vicedirectora de la escuela, María Luisa GARCIA, y la Secretaria Ana Ester GOMEZ.-----

-----La Directora saliente hace entrega a la docente Ana Luisa CARMONA de los bienes y documentación obrante en el establecimiento, dejando constancia en este acto de que: -----

1º) Verificados los bienes muebles, existe total coincidencia entre los Registros Patrimoniales y los bienes existentes.-----

-

2º) La documentación de la escuela se encuentra al día y archivada según registros obrantes en Secretaría.-----

-

3º) Queda aun pendiente de rendición por parte de la Asociación Cooperadora de un subsidio recibido del ENTE DEL CONURBANO BONAERENSE por un valor de CINCO MIL SEISCIENTOS (5.600,00) pesos para reparación de techos que se encuentran en obra.-----

Los modelos presentados constituyen ejemplos; de ninguna manera representan formas taxativas de expresar el contenido. Pretenden aportar claridad sobre aquellos datos que formalmente son requeridos en cada escrito.

4) Uso de firmas y sellos.

La firma debe obrar en todos los documentos para que adquieran validez. Se colocará al pie y en el costado derecho y será de puño y letra de la persona que firma.

La media firma podrá utilizarse solamente en duplicados de notas que se archivan, en foliaturas.

Es al director de la escuela a quien le corresponde firmar la documentación de la unidad escolar. El secretario, como jerárquico, podrá firmar alguna documentación. En la provincia de Buenos Aires el decreto 619/90 dice expresamente que “Todas las planillas de carácter administrativo, realizadas por el secretario, llevarán su firma”.

Cuando el firmante no sea el director y éste hubiera autorizado al vicedirector o secretario a firmar documentación, éste antepondrá a su firma la abreviatura P.D. (por disposición).

Podría suceder que el vicedirector, secretario u otro docente estuviese autorizado a firmar por ausencia del director. En este caso se coloca el sello del director ausente, debajo firma y aclara con sello la persona autorizada con la aclaración E.A. que significa “en ausencia”.

Debe prestarse cuidadosa atención a los sellos en la institución; su uso debe ajustarse a las prescripciones establecidas en cada jurisdicción.

El sello oficial ovalado vertical, con escudo, es de uso exclusivo de autoridades superiores nacionales o provinciales.

En la escuela ha de usarse el sello ovalado horizontal, sin escudo y con la indicación de la jurisdicción y número y nombre de la escuela. Este sello se coloca en

el centro de la hoja y a continuación del texto, en las certificaciones y correspondencia que salen del ámbito educativo.

La firma va acompañada de sello aclaratorio. Este sello lleva el nombre y apellido de la persona y el cargo que ocupa.

Se coloca cercano al margen derecho, debajo del texto. En las certificaciones o notas que salen del ámbito educativo este sello aclaratorio complementa el texto del sello oficial.

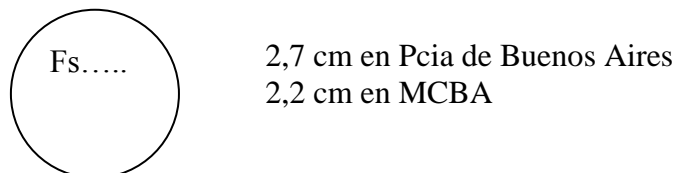
En toda documentación debería siempre obrar el sello “intervienen” para que queden evidencias las personas que intervinieron en las tramitaciones pertinentes.

Este sello se coloca próximo al margen izquierdo y a un centímetro debajo del texto. En el primer casillero, la persona que redactó el documento coloca sus iniciales con mayúscula; en el segundo casillero, coloca sus minúsculas la persona que mecanografió la nota y en tercer casillero coloca media firma quien revisó el documento una vez mecanografiado; en el cuarto casillero puede hacerlo el director de la escuela.

INTERV.	
N.T.	
a.c.	4,5 cm

1,7 cm

El sello foliador se utiliza para consignar el número correlativo correspondiente a cada hoja.



Este sello se coloca en el ángulo superior derecho anverso de cada hoja.

El sello ES COPIA se utiliza para autenticar reproducciones de textos. Este sello se coloca a 3 cm del final del texto, agregándose la firma y el sello aclaratorio del director o secretario que certifique.

De las notificaciones.

Conforme lo establece la Ley de Procedimientos Administrativos, las notificaciones deberán contener la motivación del acto y la parte resolutive. Ejemplo:

En el día de la fecha, 20 de febrero de 1996, el docente Santiago Raúl PEREZ, L.E. 1.111.111, se notifica del contenido de la Resolución N° 286 de fecha 05/IX/95 por la que se le justifican las inasistencias ocasionada por su participación en los Juegos Florales realizados por la Sociedad de Escritores Venezolanos, dejando constancia de que dicha justificación pago de haberes.-----

.....
Firma del director

.....
Firma del interesado

El interesado será citado por el medio que se considere más rápido y seguro, guardando el secretario copia de la constancia de citación con indicación de fecha. La notificación se hace en forma personal en el expediente o libro de actas, según corresponda.

En el caso de que la notificación tuviera que efectuarse en el domicilio del docente, la persona a quien se le encomiende esa acción, que puede ser el secretario, llevará una cédula de notificación, por duplicado, con la transcripción de la resolución o dictamen. Entregará el duplicado al interesado o persona de la casa que lo reciba y hará firmar el original por quien reciba el duplicado, indicando lugar, fecha y horario de entrega. Si la persona que recibe el duplicado se negara a firmar, se dejará constancia de tal situación en el original que lleva. Si la persona se niega a recibir el duplicado o no hay persona alguna en la casa, se pinchará el duplicado en la puerta de la casa, dejando constancia de este hecho en el reverso del original.

5) Otras alternativas para la comunicación escrita.

La atención de la comunicación administrativa consume como actividad un caudal importante de tiempo en la tarea del secretario, porque a través de ella concreta una diversidad de trámites y gestiones con las distintas instancias o sus representantes del sistema educativo y la comunidad.

No obstante, una escuela pensada para el trabajo en equipo exige una comunicación permanente entre los integrantes actores de la institución y que comunicación escrita es un factor de innegable importancia dentro del ámbito institucional.

El propósito fundamental será informar, pero también escribirá para interrogar, para ayudar a ver, para descubrir lo implícito.

Esta comunicación escrita debe cumplir con condiciones tales como sencillez, claridad, justificación, fluidez, rapidez. Estas formas se avienen a portadores como obleas, afiches, desplegados, murales, boletines, cartillas, breves circulares. Estos, por su agilidad, pueden llegar oportuna, rápida y simultáneamente a los destinatarios: maestros, maestros especiales, bibliotecarios, personal auxiliar, padres..., a cada miembro de la comunidad educativa y a todos a la vez.

La presentación de consideraciones o aclaraciones sobre una norma legal, la difusión de un curso-taller de perfeccionamiento docente, las conclusiones de un seminario, las conclusiones sobre un tema de una reunión con directivos, la síntesis de artículos o notas educativas, la información sobre los resultados de una experiencia de otra institución o de la propia, un planteo para la reflexión... constituyen interesantes motivos para una comunicación de este tipo.

Cuando el secretario escribe para interrogar, hablamos de su posibilidad de integrarse con directivos u otros miembros de la institución para elaborar cuestionarios, encuestas, consultas de opinión sobre diversos aspectos de la realidad institucional, con el objeto de recabar información para la posterior delineación de acciones y propuestas.

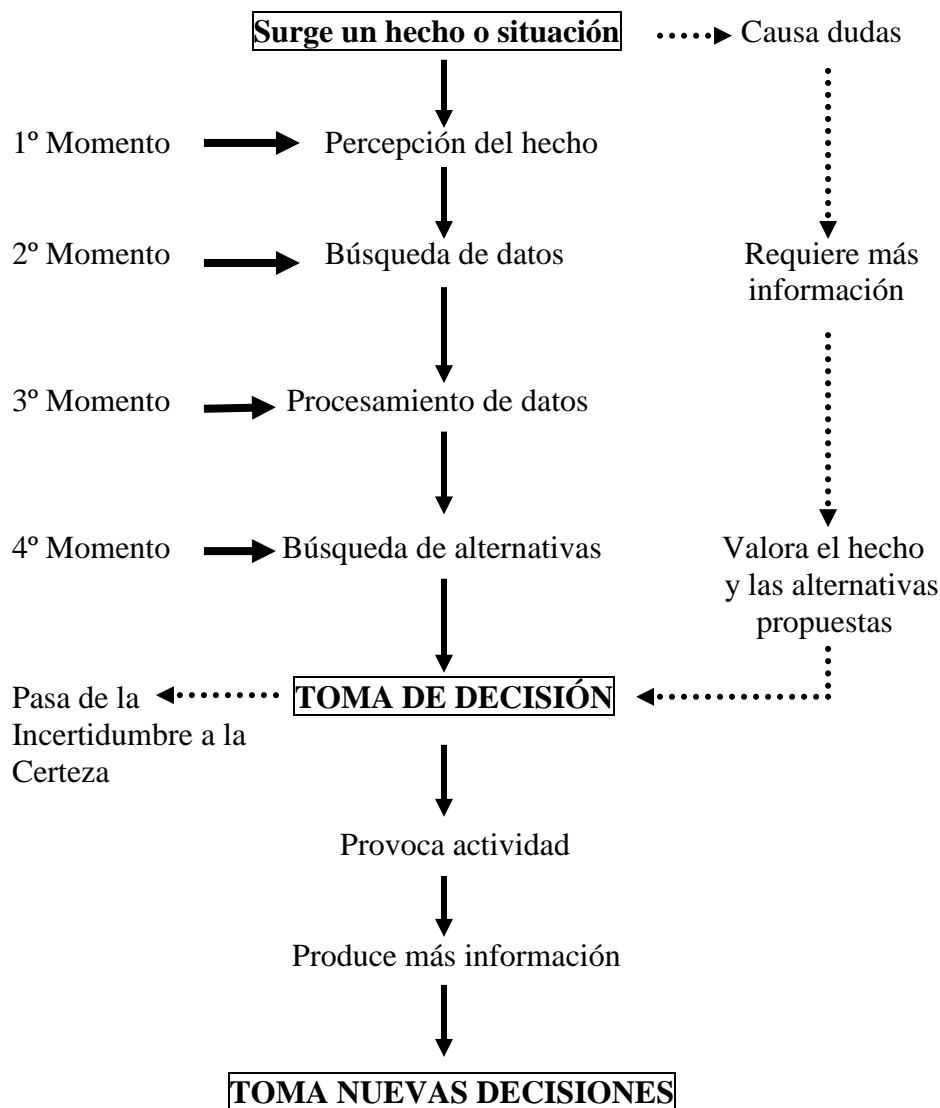
La comunicación escrita a los padres ofrecerá información sobre cuestiones que hacen a la vida institucional, al desarrollo de sus actividades, a sus experiencias y resultados, a las cosas que pasan a diario.

La Organización de un Banco de Datos e Informaciones. Una propuesta operativa.

1. Una alternativa de producción y recuperación de datos e informaciones.

Si imaginamos el momento en que surge una situación cualquiera y la pudiéramos describir y seguir hasta la toma de una decisión, podríamos identificar distintos pasos, momentos o etapas.

Presentamos una síntesis de esos momentos:



La toma de decisiones provoca actividad que seguramente será seguida y controlada, que ha de responder a procedimientos y que, a su vez, origina otras informaciones se puede luego con ese conocimiento fundamentado, tomar otras decisiones, las que también provocarán nueva actividad y así sucesivamente.



Hay decisiones que requieren ser tomadas en el momento de la planificación. Ese momento se vale de información y produce información.

En el momento de la ejecución de proyectos toda la actividad produce información. Es la información primaria que nutre de conocimientos sobre lo que está pasando en la institución y que es útil para la toma de decisiones.

El control de gestión es otra fuente fundamental de información que conduce a decisiones confiables, valederas. Los datos recogidos son señales, indicadores, verificadores, muestras de los cambios que se van produciendo.

La información que surge durante el control de gestión va integrando los distintos sectores de trabajo al ir mostrando cómo va funcionando la institución, favoreciendo a su vez la retroalimentación necesaria para nuevas decisiones.

El secretario en una escuela bien pensada, es responsable de la información, buscando propiciar el acercamiento de la brecha existente entre el momento de la incertidumbre y el de la certeza.

Un camino tendiente a ese acercamiento es el logro en cada escuela de una nutrida fuente de datos e informaciones, lo que llamamos un Banco de Datos e Informaciones, que sea el espacio al que se pueda recurrir para recuperar los datos e informaciones que muestren la institución en su totalidad, su adentro y su afuera, que sirva de basamento para el accionar cotidiano, para la toma de decisiones, para la consolidación de las operaciones.

La idea es poder establecer criterios para organizar los datos y las informaciones que permitan el acceso inmediato cuando sean requeridos.

2. Propuesta de organización de un Banco de Datos e Informaciones.

Durante la actividad diaria se originan datos sobre distintas personas que participan del trabajo institucional. Para recoger los datos que integren bases de datos que luego conformarán un Banco de Datos, pueden adoptarse formas diferentes, utilizándose para ello distintos materiales (fichas, carpetas etc.). Mostramos algunos ejemplos:

En los registros de Matrícula y Asistencia de Alumnos hay muchos datos que es necesario recuperar para algún uso futuro. Esta es una forma:

Grado	Sección	V	M	Argent.	Uruguay	Paraguat		Total
1°	A							
	B							
	C							
	D							
	Total							
2°	A							
	B							
	C							
	D							
	Total							

Esta es una base de datos, donde los campos los constituyen el grado y sección, sexo y nacionalidad, y donde el contenido de los campos se vislumbrará a través de los registros en cada celdilla.

La evolución de la matrícula puede considerarse en el año y a través de los años. En el primer caso están visibles, las oscilaciones que se producen en el mismo año; en el segundo caso, las variaciones a través de los años, como máximo en los diez últimos.

Podrían materializarse en planillas como las que se ejemplifican:

Fecha	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	Total
Inicial										
Censal										
Final										

Año	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	Total
1989										
1990										
1991										
1992										
1993										
1994										
1995										
1996										

Es conveniente extraer estos datos de las planillas del Departamento de Estadística de la Nación o las que se cumplimenten a requerimiento de los departamentos o direcciones de cada jurisdicción.

Por ello, en el primer ejemplo se considera Matrícula Inicial, Censal y Final.

Para el segundo ejemplo es aconsejable centrarse en la matrícula censal, al 30 de junio de cada año por considerarse a esta la matrícula más estable del año.

La distribución de la matrícula por años de escolaridad, es un buen elemento de análisis posterior.

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	Total
1° vez										
2° vez										
3° vez										
4° vez										
5° vez										
Total										

Se puede concentrar en algunas bases de datos lo referido al personal docente, como: la edad de los mismos, su nacionalidad, su antigüedad en la docencia, su situación de revista:

Nombre y apellido	Edad en años	Situación de Revista	Nacionalidad	Antig. en docencia

Las inasistencias de los docentes pueden ser insumos de interés en algún entrecruzamiento de variables. Una forma de registro sería la confección de fichas por docente, y otra, global, por mes y por motivo de inasistencia.

Nombre del docente

Registro de inasistencias durante toda la carrera docente

Desde	Hasta	Cantidad días	Causa de licencia	Fecha de presentación

Registro de inasistencias del personal docente

Año	Mes	Enfer.	Mater.	At. fam				Injust.	Total

En cuanto al rendimiento del alumno, varias bases de datos pueden ser necesarias para algún análisis. La promoción y repitencia son datos que obran en planillas y que requieren un buen procedimiento:

Año	1°		2°			3°			4°	
	Matr.	Matr.	A rec.	Desap.	Matr.	A rec.	Desap.	Matr.	A rec.	Desap.
1989										
1990										
1991										
1992										

Por ser muy común la inasistencia de las inasistencias en la promoción, establecemos como base de datos lo siguiente:

✚ Distribución de la matrícula por meses y grados:

Año.....

Grado	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
1°										
2°										
3°										
4°										

(Indicar porcentaje)

Estos dos últimos cuadros podrían desagregarse por cada sección de grado.

Todos los cuadros presentados corresponden a la etapa de recolección de datos cuantitativos, clasificación y ordenamiento de los mismos. Esas bases de datos han de ser incorporadas al Banco de Datos para posibles consultas o utilización posterior.

Todos estos datos han de pasar por un procesamiento que permita compararlos, entrecruzarlos, resumirlos, relacionarlos, analizarlos, dándoles sentido, produciendo información que ha de engrosar el Banco de Datos e Informaciones. A continuación se presentan algunos ejemplos de este procesamiento que permiten ilustrar como si se va conformando ese banco.

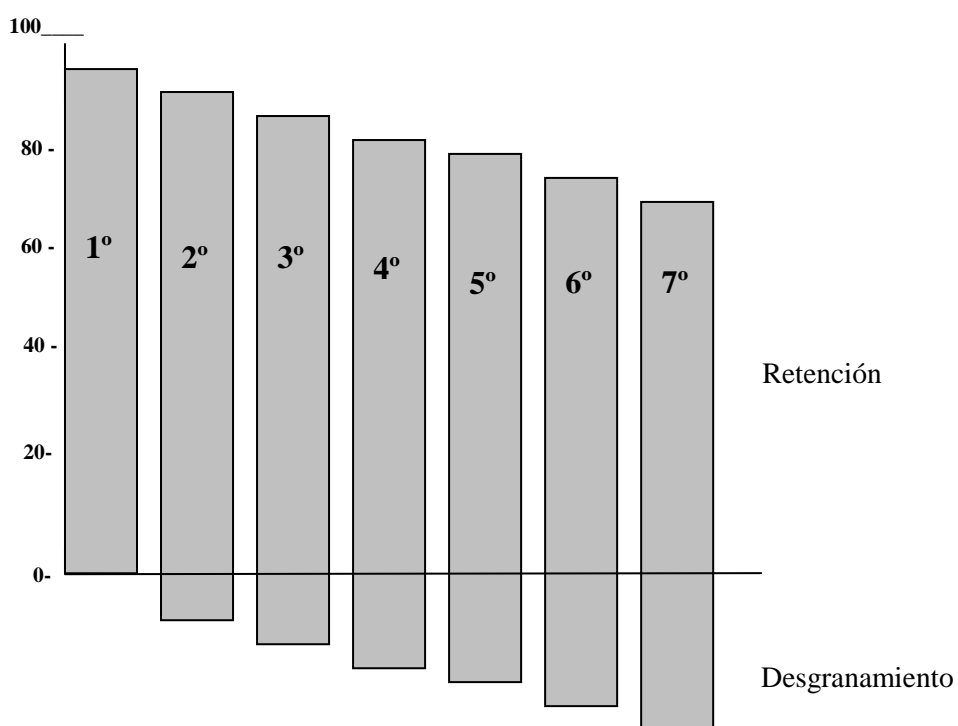
Si se quisiera analizar:

- La incidencia de la nacionalidad en los alumnos en los resultados de la enseñanza (dados los problemas del lenguaje, de adaptación, de costumbres, de identidad...) Un secretario con un buen Banco de Datos podrá decir que porcentaje de cada nacionalidad hay en cada uno de los grados.
- La distribución de la matrícula y su organización en las plantas funcionales del establecimiento, se deberá investigar qué pasa en cada grado con la matrícula en los distintos momentos del año y a través de los años. Habrá que comparar la matrícula inicial con la censal y la final, y registrar que es lo que ocurre en cada grado, si la matrícula es estable, si lo es en todos los grados. En aquellos en los que no se observa estabilidad se deberá buscar causas, que provocan estas diferencias, se podrá analizar en su relación con otras variables, como la asistencia de los maestros, los cambios de maestros durante el año, con la creación de otra escuela. Etc.
- La evolución de la matrícula en los 10 últimos años, la lectura del cuadro de la matrícula por años y por grados puede mostrar alguna tendencia de crecimiento o de decrecimiento. Ese mismo cuadro permite establecer una cohorte. El cohorte es el seguimiento de un grupo de alumnos a través de un ciclo escolar completo. Se puede observar que pasa por ejemplo con los alumnos que ingresaron a primer grado en el año 1989 y los que egresaron de séptimo grado en el año 1995.

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
1989	95	90	87	79	75	64	54
1990	94	90	87	84	72	73	70
1991	87	92	86	83	81	69	72
1992	89	83	86	83	80	78	67
1993	84	80	80	82	79	77	74
1994	85	81	77	78	78	76	75
1995	82	79	79	75	73	72	70

Se puede trasladar los indicadores de cada grado y elaborar un gráfico para hallar porcentajes de retención y desgranamiento. Por ejemplo:

Alumnos



Estos datos tendrían que ir acompañado de algún análisis por alumno que muestre, de ese desgranamiento, que porcentaje corresponde a alumnos que pasaron a otras escuelas y por qué causa; cuántos repitieron grado y cuáles realmente desertaron.

Esta cohorte podría perfeccionarse con otra búsqueda de datos, analizando la situación de cada uno de los alumnos durante ese ciclo. Este análisis de un grupo de alumnos a través de todo un ciclo es uno de los más ricos para la evaluación del rendimiento escolar.

Hay muchos datos que tienen su origen en la actividad. Saber escuchar, ser receptivo, ser objetivo saber mirar son componentes básicos para la percepción del secretario. Por eso un espacio del Banco de Datos e Informaciones puede ser ocupado por respuestas o sondeos de opinión que pudieran registrarse y que serán de utilidad a la hora de evaluar y planificar.

A continuación se presenta algún ejemplo:

- ¿Qué opinan de la escuela?

- Los maestros.
- Los padres.
- Los alumnos.
- Las asociaciones vecinas.

Estas opiniones pueden ser registradas en algún cuaderno, en alguna ficha, en el grabador. Al Banco de Datos e Informaciones ingresarán luego, ordenadas y clasificadas.

Para poder entender la acción del docente como orientador de los procesos de construcción y como promotor de situaciones de aprendizaje, y para poder hacer un racional aprovechamiento de recursos, ocupan lugar importante en el Banco los datos e informaciones que sobre capacitación y perfeccionamiento del personal docente puedan recogerse. Un ejemplo de cuadro para recoger y organizar datos es el siguiente:

- Docentes con estudios superiores o universitarios.
 - Con carreras completas:

Docente	Título	Organismo que lo expidió	Año de egreso

- Con estudios sin concluir:

Docente	Carrera que realiza	Organismo	% de materias aprobadas	Actualmente está cursando

- Idem con carreras no afines.
- Docentes con cursos de especialización.

Si cada docente llena una ficha como el modelo adjunto, se recopila información sobre aquellos cursos que pudieran ser indicadores de inquietudes o de especialización en alguna área curricular, técnico-administrativa, organizacional o de gestión.

Ejemplo:

Docente.....

Apellido y nombres	Cursos realizados o que realiza	Organismo	Duración	concluido	
				SI	NO

Esta recogida de datos puede dar lugar a algunas fichas informáticas, tales como:

Especialización: Informática

Apellido y nombres	Título de la especialidad	Cursos sobre especialidad	Carrera que realiza	Experiencia en el área

La evaluación origina datos e información. Serán insumos de valor algunos datos como los siguientes:

- Repertorio de las notas más comunes producidas por los docentes en los boletines de calificaciones.
- Acopio de modelos de pruebas escritas (exámenes).
- Grabaciones de respuestas a preguntas formuladas a docentes, alumnos, padres sobre:
 - ¿Para que sirve el boletín de calificaciones?
 - ¿Qué es evaluar?
 - ¿Para que se corrigen los cuadernos?

Otro tipo de información necesaria es aquella que vaya mostrando los proyectos de la institución, cuáles son los resultados que se van obteniendo, en que estados se encuentran. Esto tiene que ver con el control de la gestión. El momento de planificar tiene valor relevante poder establecer cuáles son las tareas que hay que ir verificando para asegurar que el proyecto se va cumpliendo.

Una técnica que permite efectuar el control de gestión es el gráfico de Gantt. Para ello se requiere que los responsables de planificar el Proyecto Educativo Institucional o los proyectos que de él surjan puedan brindar al secretario un detalle minucioso de las tareas a cumplir y sus plazos.

El secretario diseña el gráfico según el modelo que se adjunta. En la primera columna coloca las tareas a cumplir y en forma horizontal se usan barras para indicar tiempos.

Al programar las barras se las delinea dejando su interior en blanco.

El secretario, va controlando la ejecución de las tareas y coloreando a medida que se van ejecutando. Aquella barra que está totalmente coloreada significa que la tarea está concretada.

Si este gráfico se coloca en un mural u otro sitio visible, los responsables de cada acción podrán ir controlando la marcha del proyecto.

El principio básico de este gráfico, es que el trabajo programado y el trabajo logrado se muestran en un mismo gráfico.

Este control de alertas, va mostrando que va pasando, si hay tareas cuyo tiempo planificado está vencido; va dando una situación que alerta a los ejecutores de que algo está pasando, que será necesario efectuar algún ajuste o planteo de tiempos para asegurar la concreción del proyecto. Si se hace un reajuste de tiempos, sobre el gráfico sobre el gráfico original se indica esa variación y se ajustan los tiempos del resto de actividades que sea necesario reajustar.

Ejemplo de control de gestión de un proyecto de taller de Perfeccionamiento Docente Interescuela aplicando el gráfico de Gantt.

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOV.		
	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11
Convocatorias a representantes de escuelas participantes.																				
Planificación del taller.																				
Preparación de recursos humanos y materiales.																				
Difusión abierta al distrito.																				
Inscripción de aspirantes.																				
Encuentros.																				
Evaluación.																				
Cierre.																				

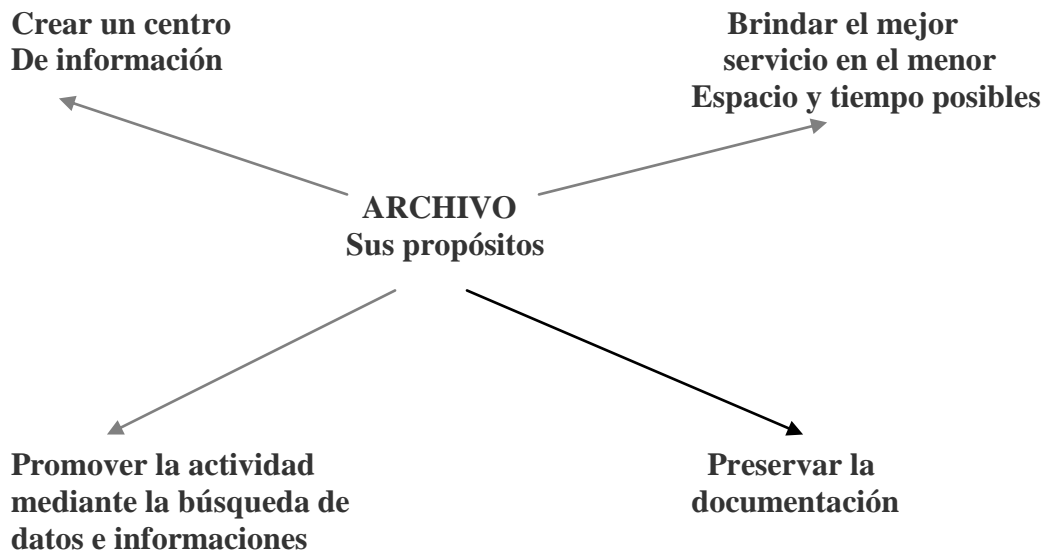
El archivo como práctica administrativa esencial.

1. Clasificación y ordenamiento de material archivable.

El archivo es un elemento vital por su relación con la información. Por ello, la acción de archivar tiene que ver más con la acción de encontrar que con almacenar.

Archivar es colocar los papeles en receptáculos adecuados de acuerdo con algún arreglo predeterminado de modo que cualquier papel, cuando sea requerido, pueda ser localizado rápidamente y cómodamente.

La organización y el funcionamiento del archivo en una escuela persiguen los propósitos de:



En una escuela bien pensada el archivo, como una de las prácticas administrativas es centro de información porque pone al alcance de todos los sectores o agentes aquel material que le permita un desempeño eficiente, que le posibilite trabajar científicamente basado en datos reales que obtiene fehacientemente. Es un servicio porque brinda rápidamente aquello que se necesita, racionaliza los esfuerzos, minimiza los espacios y tiempo de búsqueda y maximiza la utilización de los recursos conservados.

Es promotor de actividad dentro y fuera del archivo, exige porque ordenamiento y clasificación y genera trabajo que sólo puede originarse sobre la base de elementos concretos y disponibles. Es centro de preservación y conservación de todo su contenido.

Quienes se responsabilizan del archivo se cuestionan entre la elección de un servicio de archivo centralizado o un servicio de archivo descentralizado. El tipo de actividad propio de una institución escolar encontrará mayores ventajas en un sistema centralizado porque:

- Asegura el predominio de su manejo en el o los secretarios de la escuela, evitando que le personal no especializado intervenga en las actividades de recolección y conservación.
- Reduce los ámbitos de archivo y posibilita la búsqueda en el menor espacio posible.
- Se reducen los costos al no contar con muchos sectores de archivo que requerirían duplicación de materiales y mobiliario.
- Se aumentan las posibilidades de eficiencia en la clasificación y ordenamiento al ser reducido el personal que lo maneja.
- Economía de espacio, de personal y de tiempo.

La forma de archivo que se adopte tendrá que proporcionar clasificaciones precisas. Diversas formas de clasificación son accesibles en una escuela: alfabéticas, numéricas, cronológicas, temáticas y sus posibles combinaciones: temática-cronológica, alfabética-numérica, etc.

¿Qué clasificación podría utilizarse?

Las clasificaciones *alfabéticas* son sencillas, simples, pueden ser utilizadas para aquellas cuestiones que se relacionan con los nombres de los docentes, de los alumnos, con ficheros de proveedores, de amigos de la escuela, etc. Por ejemplo: legajos de personal docente y no docente.

La clasificación *numérica* consiste en efectuar colecciones colocando números progresivos a cada carpeta, documento o cuestión que se archive. Para ello es necesario acompañarse de un índice que aclare que número corresponde a cada carpeta o documento. Puede transferirse este procedimiento al ordenamiento por grados o años. Por ejemplo: ordenamiento de cualquier documentación por años que cursa.

Las clasificaciones por *temas* son de fácil manejo y consisten en la distribución del material por temas o asuntos. Se archiva según su contenido (Capacitación docente – Experiencias – Lecciones paseo – Infraestructura – Patrimonio – Evaluación, etc.) o la clase de documentación (Decretos – Resoluciones – Disposiciones – Comunicaciones, etc.).

Estas clasificaciones requieren, al organizar el archivo, que tengan divisiones y subdivisiones bien definidas y que estas puedan adoptar otro tipo de clasificación, como puede ser la temática – numérica, temática cronológica, etc.

La clasificación por *orden cronológico* es adecuada para ordenar las notas emitidas y las notas recibidas. Estas notas pueden a su vez, subdividirse según el lugar de origen o de destino.

2. Plazos de archivo.

El secretario, como mayor responsable del archivo, establecerá el tiempo de conservación de los registros o documentos en virtud del análisis del uso que se haga de los materiales obrantes en el archivo de la unidad educativa.

Teniendo en cuenta como principio la eliminación del material que no posee implicancias jurídicas o administrativas posteriores, y que para las otras actuaciones debe establecerse un mínimo plazo que contemple los intereses de la institución, cada jurisdicción establece sus plazos de archivo.

En la Provincia de Buenos Aires, el Reglamento General de Escuelas Públicas establece plazos de archivo. Es así que establece que se conservarán en forma permanente todos aquellos testimonios que pudieran tener valor documental, para la historia de la institución, tales como actos de fundación y bautismo, inauguración del edificio, etc.

Para el archivo de documentación de cada escuela establece plazos permanentes y de cinco años como ser:

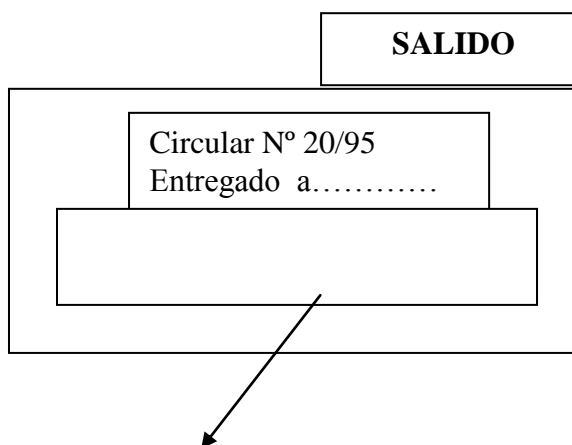
- *Con carácter permanente:* Registros de Matrícula, Pases y Retiro de Alumnos, Registros de Inspección, Legajos de Planillas de Censo de Bienes de Estado, Planillas de Estadísticas, Planillas de Calificación Anual, Registro de Actos y Fiestas Escolares.
- *Por el plazo de 5 años:* Registro de Instrucciones y Observaciones Generales, Legajo de Notas, Circulares, etc. Y Legajos de Notas Emitidas, registro de Asistencia de Maestros.

Toda otra documentación se mantendrá mientras se considere que pueda ser útil en la institución.

3. *Uso del archivo.*

Es importante determinar, que procedimientos seguir para lograr la mayor funcionalidad del archivo. La extracción del material para su préstamo exige que se elija una forma definida de modo de saber quien lo tiene y dónde está para poder reclamarlo en caso de demora en la devolución.

Una forma de control y ayuda memoria de la documentación entregada en préstamo, consiste en colocar en algún lugar de donde se extrajo la documentación una hoja guía, si es de un bibliorato o carpeta, o una tarjeta guía si se trata de un fichero, con la indicación de “SALIDO” y un sobre en el que se colocará una tarjeta movible con la indicación del documento entregado, el nombre de la persona a quien se le facilita la documentación y la fecha.



Se propone tarjeta movible para que pueda ser sacada cuando se devuelve el documento y reemplazada por otra luego de nuevo préstamo.

El índice del archivo presta sus beneficios a la hora de la localización de algún material. Se Propone el uso de fichas temáticas con indicación de las actuaciones administrativas donde se encontrará material.

Por ejemplo:

BIENES PATRIMONIALES

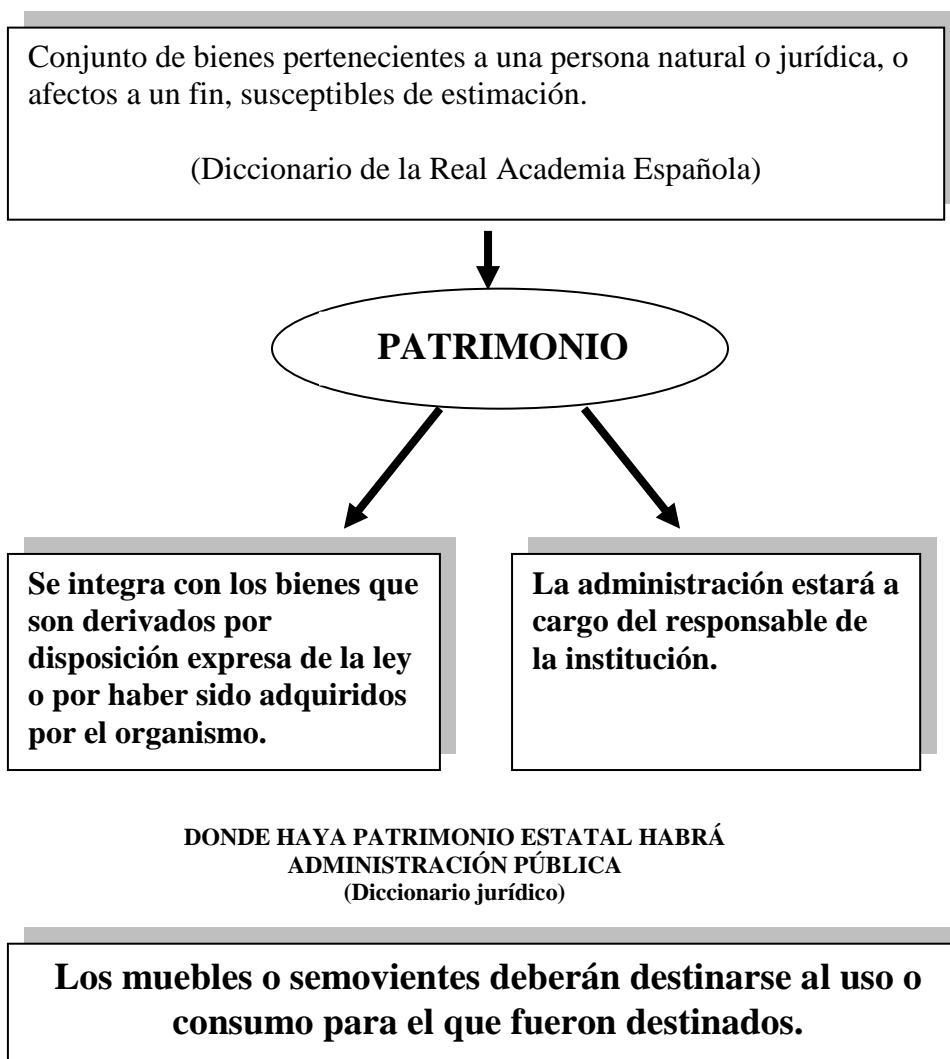
**Circular N° 16/95: Instrucciones para Identificación de los bienes muebles.
Resolución N° 384/93: Destino de bienes cuya baja fuera autorizada.**

Los bienes de la escuela: patrimonio del Estado. Un compromiso de todos.

1. Los bienes que integran el patrimonio del Estado.

El Estado posee bienes materiales, muebles e inmuebles que se encuentran al servicio de la administración y, entre ellos, al servicio de los establecimientos educativos de gestión oficial.

Ese conjunto de bienes que posee el Estado, afectados al uso de una unidad educativa, es lo que constituye el patrimonio de la misma.



2. Los registros patrimoniales y su actualización.

Las unidades educativas, como cualquier dependencia de la administración pública, han de organizar sus registros patrimoniales y cumplir con las exigencias establecidas para el resguardo y conservación del patrimonio del Estado.

Todos los registros patrimoniales (la escuela es un riesgo patrimonial) han de registrar en forma detallada analítica y actualizada la totalidad de los bienes del Estado afectados al uso de la escuela.

Existen momentos en el año, establecidos por cada régimen patrimonial para actualizar esos registros mediante las planillas de alta y bajas correspondientes. En cada una de esas fechas se informa, a través de las planillas elaboradas al efecto, qué bienes adquirieron o qué bienes tienen autorizada la baja durante el período correspondiente entre esa fecha de actualización y la anterior. Si bien el director es el responsable de los bienes patrimoniales afectados al uso de la escuela, el secretario, por su misma función, ha de ser el máximo colaborador en la tarea administrativa que ello demande.

El día 30 de septiembre de cada año en todas las dependencias de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires se practica Recuento Físico, que consiste en la verificación física de cada uno de los bienes. En esta verificación le cabe un papel importante al director como responsable del patrimonio, al secretario como ejecutor de la actividad administrativa y a cualquier otro agente como testigo del acto. Al término de la verificación se labra el Acta de Recuento Físico, dejando constancia de si el detalle de bienes coincide o no con los registros obrantes en la escuela.

3. Clasificación e identificación de los bienes.

En las escuelas hay bienes inmuebles, bienes muebles y, en algunas, bienes semovientes.

INMUEBLES



Son las cosas que se encuentran por si mismas, inmovilizadas, como el suelo y todas las artes sólidas o fluidas que forman su superficie y profundidad; todo lo que está incorporado en el suelo de una manera orgánica y todo lo que se encuentra bajo el suelo sin la acción del hombre.

Son inmuebles por accesión las cosas muebles que se encuentran inmovilizadas por su adhesión física al suelo, con tal que esta adhesión tenga el carácter de perpetuidad.

Consideramos bienes inmuebles: el edificio escolar, el campo de deportes.

Los inmuebles por adhesión son aquellas cosas con adhesión física al suelo, pero que pueden ser trasladadas quitándoles por ello el carácter de perpetuidad. Ejemplo: aulas modulares, molinos, tanques de agua.

MUEBLES



Son cosas que pueden transportarse de un lugar a otro, sea moviéndose por si mismas, sea que sólo se muevan por una fuerza externa.

SEMOVIENTES



Animales de cualquier especie, sea cual fuere el uso al que se los destine.

Ejemplo: ganado, aves de corral.

Cada ministerio tiene el clasificador de Bienes con los grupos, subgrupos, códigos, reglamentación de cuentas, en que se encuadran los bienes del Estado.

Este clasificador ha de ser en la escuela un elemento permanente de consulta al registrar bienes, al actualizar registros.

No son bienes del Estado, y por tanto no integran el patrimonio, aquellas cosas adquiridas por la Asociación Cooperadora.

Los bienes se identifican con códigos que el régimen patrimonial de cada jurisdicción determina. La forma establecida por los organismos dependientes de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires es que los bienes se identifiquen, en cada servicio, con números partiendo del número uno y en forma correlativa. Si se produce alguna baja con el correr del tiempo, ese número queda vacante y no puede ser reemplazado. Cada bien mueble debe llevar marcado su número de identificación. El sistema aplicar para efectuar ese marcado será elegido por cada institución. Este podrá ser un sello, una escritura pintada, un autoadhesivo, etc.

4. *Baja de bienes muebles.*

En el caso de bienes inutilizados total o parcialmente, o de aquellos que se encuentran fuera de uso por desgaste o por antigüedad, puede ser conveniente que sean retirados del servicio educativo. Esta acción de Baja, no la determina el responsable de la unidad educativa, sino que se comunica esa situación al organismo competente, el Consejo Escolar en el caso de la Provincia de Buenos Aires, este organismo que verificará la situación, la analizará y determinará mediante una disposición su baja o transferencia a otro organismo. Una vez autorizada la baja o transferencia, según haya correspondido, en el próximo período de actualización la escuela dará la baja correspondiente a ese o esos bienes.

En el caso de la provincia de Buenos Aires, no se solicitará la baja de aquellos bienes con poco valor económico -valor que periódicamente se establece-, de bienes registrados con normas legales anteriores, pero actualmente no son inventariables, tales como los floreros, abrochadoras, perforadoras, vasos, jarras, cubiertos, etc.

En cuanto a la baja de símbolos y emblemas afectados al uso de escuelas que estuvieran inventariados, deberá adoptarse un procedimiento especial, según lo marcan el decreto sobre Régimen Patrimonial complementario del artículo 5° de la ley 7.764 para las escuelas de la provincia de Buenos Aires.

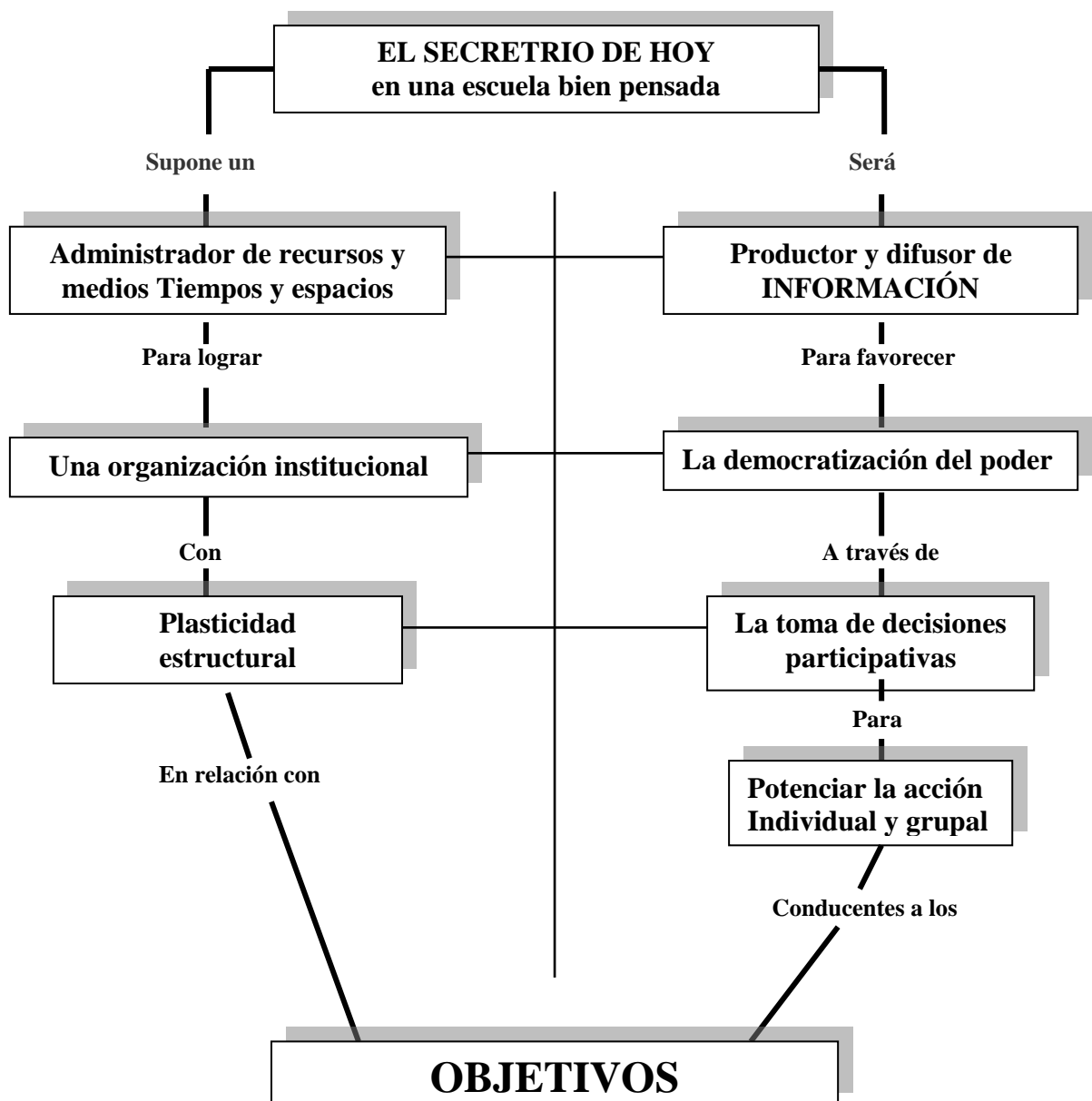
5. *Los bienes inmuebles.*

Los servicios educativos no registran el alta de los bienes inmuebles por corresponderle ello al Registro Patrimonial Central.

En el caso de que las asociaciones cooperadoras adquieran bienes inmuebles, éstos ingresarán al patrimonio fiscal con afectación al Ministerio de Educación y con destino a la escuela que la Asociación Cooperadora haya indicado. En estos casos se harán las gestiones pertinentes para que la Escribanía General del Gobierno proceda a la escritura correspondiente.

El secretario como un animador más De la gestión pedagógica.

El esquema que se presenta representa la síntesis de las demandas puntuales para el ejercicio del rol del secretario concebido para una escuela cuya visión intenta plantear la autora del texto.



El lugar del Secretario en la administración o gobierno de recursos y medios, de tiempos y espacios lo postula como un observador atento de la realidad institucional, un observador que, además, investiga esa realidad que es la institución. La propone como su objeto de conocimiento para interrogarla, para conocerla más y así, hallar mejores condiciones para operar sobre aquellos aspectos que se ofrecen para la acción, el saber que pueda construir acerca de la institución educativa, facilitará cada toma de decisión; para la observación y para el conocimiento de los rasgos que definirán aspectos importantes de su modelo de gestión y organización, el secretario podría preguntarse:

- ¿Cómo juegan las relaciones de poder? ¿Qué pasa con él?
- ¿Qué se delega desde la conducción? ¿A quién? ¿A quienes?
- ¿Qué cosas se discuten?
- ¿Cuáles son los puntos de conflicto? ¿Cómo se resuelven?
- ¿Cuáles son los acuerdos?
- ¿Qué acciones se planifican?

- ¿Qué información producida por los niveles superiores jerárquicos se difunde? ¿A quienes? ¿Cuándo? ¿Cómo?
- ¿Existe proyecto institucional como respuesta a una necesidad?
- ¿Qué diferencias se observan entre la organización de los espacios con relación a la organización tradicional de los mismos?
- ¿Qué papeles, planillas o formularios se llevan en la escuela?
- ¿Se conoce destino o utilización?
- ¿Cuáles son los niveles de participación del secretario?

Las respuestas a estos y otros interrogantes constituirán pautas para el análisis individual, a veces compartido, de cuyas respuestas se valdrá el secretario para producir y difundir información. Este es un tipo de información que, por impulso del secretario, llegará a diferentes usuarios dentro del grupo docente, conllevando la posibilidad de promover la toma de decisiones en el ámbito de la gestión pedagógica.

Por cuestiones a veces burocráticas, el secretario es quien maneja la más variada cantidad de datos, alguno de los cuales, cumplido su circunstancial uso son condenados a un ostracismo, por ser en apariencia, meros datos cuantitativos. El secretario aquí es el llamado a salvar del ostracismo a esos datos, muchos de los cuales pueden tener un potencial cualitativo de alto valor para su aprovechamiento en la unidad educativa. Ese acto de salvataje puede producir efectos impensados, tales como la animación de nuevas propuestas en el aula a través de haber facilitado al docente una nueva visión sobre algún aspecto de la realidad al incluir un dato cualitativo relevante. Veamos por ejemplo datos que a veces queda en el ostracismo: se registra 15% de repitencia en segundo grado, dato cuantitativo.

Podríamos en términos cualitativos expresar: En segundo grado hay un grupo importante de alumnos que no alcanzaron los objetivos mínimos esperados. Este dato cualitativo puede abrir un abanico de cuestiones para analizar institucionalmente, tales como:

- Si se estimula la autoestima de aquellos niños con dificultades.
- Si se relacionan posibilidades, proceso y producto en términos del aprendizaje individual.
- Cuáles son los criterios de evaluación.
- Si se parte de saberes previos de los alumnos
- Si se probaron estrategias, a veces con ayuda de otros agentes de la escuela en casos especiales (maestro recuperador, orientador educacional, otros maestros con otras formas de abordaje). Si se reacomodaron espacios para dar lugar a un tratamiento puntual a estos niños desde otras formas organizativas de los grupos o se les cedieron otros tiempos.

Seguramente se llegará a establecer relaciones significativas entre causa y efecto para revertir esta problemática. Por que el problema pasará a ser un problema institucional, no de segundo grado. De todos, en consecuencia también del secretario.

Este planteo del tratamiento de los datos y la información por el secretario representa, además, una fuerza dirigida a contrarrestar el aislamiento pedagógico.

Cuando se proponen cambios estructurales en la organización educativa, se alude a “cambiar la escuela” modificando también sus tiempos y sus espacios. En este cometido el secretario encontrará un lugar que le otorgará el manejo de mucha información y el conocimiento y administración de diversos recursos que este tiene. Podrá colaborar, participar, trabajar en la reorganización de tiempos y espacios. Podrá suministrar la información necesaria y precisa que tenga que ver con ello. Sobre capacitación, perfeccionamiento y actualización docente, si el secretario está atento a la

difusión oportuna de información podrá difundirla al personal de la escuela. El secretario establecerá redes de comunicación permanentes con centros y universidades de formación docente, con el objeto de mantener la posibilidad de obtener recursos y opciones para el apoyo técnico pedagógico; entendido esto como una alternativa para promover el crecimiento profesional e institucional a través de las transferencias posibles que puedan plasmarse en la unidad en la unidad educativa, que puedan generar innovaciones posibles en su realidad a través de la formación de los maestros, pero también como resultado de otras experiencias llevadas a cabo en otro ámbito y que puedan ser intentadas en la escuela.