

SERIE

Apuntes de  
Investigación

# 16

## Las estructuras orgánicas de los Ministerios de Educación de los países latinoamericanos

## AUTORIDADES

### **Presidente**

Dr. Alberto Fernández

### **Vicepresidenta**

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

### **Jefe de Gabinete de Ministros**

Ing. Agustín Oscar Rossi

### **Ministro de Educación**

Lic. Jaime Perczyk

### **Unidad Gabinete de Asesores**

Prof. Daniel José Pico

### **Secretario de Evaluación e Información Educativa**

Dr. Germán Lodola

### **Subsecretaria de Planeamiento, Prospectiva e Innovación**

Mg. Gladys Kochen

Coordinación de Investigación y Prospectiva  
Secretaría de Evaluación e Información Educativa  
Ministerio de Educación

Doberti, Juan I. y Rigal, Juan. *Las estructuras orgánicas de los Ministerios de Educación de los países latinoamericanos.*

Serie Apuntes de Investigación / N° 16 / Noviembre de 2023

ISSN: 2545-8884



Se permite la reproducción total y/o parcial con mención de la fuente.  
Esta licencia abarca a toda la obra excepto en los casos que se indique otro tipo de licencia.  
Material de distribución gratuita, prohibida su venta.

2023, Ministerio de Educación de la Nación  
Pizzurno 935, CABA  
República Argentina

SERIE

Apuntes de  
Investigación

16

Las estructuras orgánicas  
de los Ministerios de  
Educación de los países  
latinoamericanos



DIRECTORA DE LA PUBLICACIÓN

**Susana SCHOO**

EQUIPO EDITORIAL

**Elías PRUDANT**

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

**Karina ACTIS**

Autores:

*Juan Ignacio DOBERTI*

*Juan RIGAL*

Ministerio de Educación  
Secretaría de Evaluación e Información Educativa  
Paraguay 1657 - CABA  
Tel.; (011) 4129-1470  
Correo electrónico: [investigacion@educacion.gob.ar](mailto:investigacion@educacion.gob.ar)

*Las opiniones vertidas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las del Ministerio de Educación de la Nación.*

## Resumen

El objetivo de este trabajo es la descripción de las estructuras orgánicas de los Ministerios de Educación de los seis países más australes de América del Sur (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay) y el análisis de las diferentes configuraciones observadas a partir de sus principales variables explicativas: la historia, el tamaño, el entorno, el grado de descentralización, el uso de las nuevas tecnologías y el proyecto educativo. Los elementos causales de las situaciones encontradas son parte de un fenómeno multicausal de difícil dilucidación. En consecuencia, este escrito es un aporte pionero en un espacio de vacancia que no agota la temática, sino que abre hipótesis para futuros desarrollos que incorporen nuevas miradas. Los documentos básicos que se utilizaron en el estudio son los organigramas y la descripción de los diferentes puestos de trabajo. El alcance del estudio se limitó a los cuatro niveles jerárquicos más altos de cada ministerio de educación y a los organismos autónomos, debiendo compatibilizarse las denominaciones heterogéneas de los distintos países. La situación de cada nación resulta diferente por motivos variados, pero algunas regularidades se encuentran en el análisis de los organigramas. En este sentido, por ejemplo, los dos países más grandes en tamaño y población, Argentina y Brasil, tienen gobiernos federales. Asimismo, en los casos de Paraguay y Bolivia, con mayor población originaria, se observan más unidades ligadas al bilingüismo y a estos grupos sociales. En el caso de Chile, con una mayor participación del sector privado y un financiamiento más diversificado, existen más unidades ligadas a estas temáticas. Por último, el caso de Uruguay es el más particular porque tiene la mayor parte de la gestión educativa a cargo de un organismo autónomo, la Administración Nacional de Educación Pública.

**Palabras clave:** estructuras – organigramas - educación – ministerios.



## Índice

Agradecimientos .....	9
1. Introducción .....	10
2. Comparación de las Estructuras Orgánicas.....	14
2.1 Consideraciones Generales.....	14
2.2 Estructuras de Primer Nivel .....	14
2.4 Estructuras de Tercer y Cuarto Nivel.....	18
2.5 Los Organismos Autónomos.....	25
3. La situación diferencial de cada País.....	32
Argentina .....	32
Bolivia .....	34
Brasil.....	35
Chile.....	37
Paraguay.....	39
Uruguay .....	41
4. Síntesis y Conclusiones .....	43
5. Bibliografía .....	45
6. Anexo Documental .....	47
Organigrama de Argentina .....	49
Organigrama de Bolivia .....	55
Organigrama de Brasil.....	57
Organigrama de Chile.....	59
Organigrama de Paraguay.....	63
Organigrama de Uruguay .....	65





## Agradecimientos

Para la realización de este trabajo se contó con la colaboración de la Dirección de Cooperación Internacional a través de su Directora, la Lic. Pilar Giribone, y de la Coordinadora del Programa de Integración Regional, Mg. Inés González, las cuales nos facilitaron los contactos de los interlocutores de Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Los referentes consultados fueron los siguientes:

*Débora Soares - Asesoría Internacional del Ministerio de Educación de Brasil*

*Patricia Ledesma – Dirección General de Cooperación del Ministerio de Educación y Ciencias de Paraguay*

*Richard Leivas – Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay*

*Berti Lorca Lorenginis - Oficina de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación de Chile*

*Susana Postigo – Especialista del Ministerio de Educación de Educación, Deportes y Culturas del Estado Plurinacional de Bolivia*

Además, se contactó a Rosa Inés Angelo, ex Directora de la División de Planificación Educativa de la Administración Nacional de Educación Pública y ex Directora de Educación del Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay para dilucidar aspectos sobre la particular convivencia entre ambos organismos existentes en el país oriental.

En todos los casos los entrevistados permitieron captar información relevante de prácticas y roles de los actores sociales que no era perceptible a través del análisis normativo. En consecuencia, cabe un agradecimiento para todos ellos por los valiosos aportes realizados. Por el contrario, los errores u omisiones son de exclusiva responsabilidad de los autores de este informe.

## 1. Introducción

Las estructuras orgánicas constituyen un instrumento que permite asignar las áreas de responsabilidad dentro de una organización, la autoridad en esas áreas y las relaciones de coordinación y articulación. La enorme complejidad de los desafíos a los que se enfrenta el sector público exige un uso adecuado de esta herramienta, de modo de otorgar coherencia al accionar estatal, realizar un uso correcto de los recursos y distribuir las tareas asignando personas a cargo de las distintas actividades con la menor cantidad de espacios posibles de solapamientos de funciones. Sin embargo, esto no resulta sencillo en una institución que se enfrenta a demandas nuevas, a menudo cambiantes, y con acciones que requieren la colaboración de diferentes sectores, saberes y niveles de gobierno.

El diseño organizacional, que implica el establecimiento y modificación de las estructuras, es un área del conocimiento que tiene importantes desarrollos, pero sin prescripciones de carácter universal que permitan establecer recetas estándares u organigramas óptimos. De hecho, se observan situaciones muy variadas en la experiencia comparada. Esta herramienta contribuye al entendimiento del funcionamiento institucional, ya que, siguiendo a Hintze (1999, p. 7), *“la descripción de la estructura es, al campo organizativo, lo que la cartografía al territorio físico o la anatomía a los cuerpos vivos: la utilización de una serie de categorías analíticas, propias de la disciplina, para representar la realidad del objeto de estudio”*. El diseño organizacional implica el establecimiento y modificación de las estructuras de una organización.

Los Ministerios de Educación de los países son espacios fundamentales para las políticas del sector. Por eso, el estudio comparativo entre los países contiguos geográficamente constituye un elemento útil para el análisis de las responsabilidades asumidas y la conformación de las áreas para hacer frente a los desafíos. Más allá de la presencia de situaciones diversas, por ejemplo, en términos poblacionales, el trabajo plantea un ejercicio de cotejo de concordancias y diferencias a través del método de Mill para comprender las especificidades de cada país y su eventual adopción en otros contextos.

En el caso específico de este trabajo, el objetivo es la descripción de las estructuras orgánicas de los Ministerios de Educación de los seis países más australes de América del Sur (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay) y la explicación de los principales factores asociados a las distintas configuraciones observadas. El estudio se inscribe en el marco de teoría de las organizaciones y, puntualmente, en el campo de la administración pública. Los principales factores asociados a las estructuras orgánicas, a partir del modelo de Mintzberg (1984) son la historia, el tamaño, el sistema técnico, el entorno, el grado de descentralización y el proyecto educativo.

La historia de cada sistema educativo es un elemento muy importante para el análisis de su estructura. Más aun considerando que la educación es una actividad con gran inercia porque sus procesos se desarrollan en el largo plazo (hoy la educación obligatoria en muchos países es de más de 12 años, contrastando con sectores, como la actividad audiovisual, en los que las condiciones pueden cambiar en períodos muy breves) y existen condicionantes, legales, económicos y culturales que dificultan las modificaciones drásticas. Por ello existe una gran “dependencia del camino” (Pierson, 2000) que lleva a que el pasado sea una variable explicativa relevante de la situación actual.

El tamaño es otro elemento significativo porque existe un limitado alcance del control directo o indirecto de una administración, y por ello afecta a la configuración organizacional. Asociado a esto, el grado de descentralización lleva a transferir más o menos funciones a otros ámbitos y también repercute en las estructuras, así como los actores sociales con los que actúe la gestión como interlocutores.

Dos factores, el sistema técnico y el proyecto educativo, tienen una complejidad tan grande que su profundización excede el marco abarcable por este trabajo. A diferencia de los estudios organizacionales, que suelen indagar sobre entidades de más fácil parametrización, un Ministerio de Educación puede utilizar múltiples mecanismos para cumplir con sus funciones por lo cual, como criterio simplificador, se decidió limitar el sistema técnico a la incidencia de la educación a distancia, habida cuenta de que la virtualización es un elemento de creciente importancia para la prestación del servicio educativo<sup>1</sup>. Asimismo, las dimensiones políticas para determinar su proyecto educativo son casi ilimitadas y ameritarían la realización de un estudio específico, por lo cual solo se harán algunas menciones puntuales que sean asociables a rasgos específicos de las estructuras orgánicas.

La agrupación de los puestos de trabajo en una organización puede seguir diversos criterios. Los métodos más usuales son la agrupación por procesos (afinidades de las tareas a realizar), productos (el resultado final del trabajo), zonas geográficas, conocimientos o interlocutores<sup>2</sup>. En el caso de los ministerios de educación, la magnitud y complejidad de las tareas a realizar es tan grande que se observan todos los criterios mencionados, incluso dentro de un mismo país, con partes de la gestión que usan un mecanismo y partes que usan otro. Esta variedad de situaciones justifica un estudio que permita advertir las diferencias en forma comparativa y extraiga enseñanzas para eventuales mejoras.

Los documentos básicos que se utilizaron en el estudio son los organigramas y las "misiones y funciones" (a veces en una formulación más moderna denominadas "objetivos y acciones"), que son dispositivos utilizados en todos los países para delimitar, al menos formalmente, los puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridades, las relaciones de coordinación y los campos de actuación de las distintas reparticiones estatales.

El alcance del estudio se limitó a los cuatro niveles jerárquicos más altos de cada ministerio de educación, con escalones en general denominados como ministerios, secretarías de estado, subsecretarías de estado y direcciones, si bien en algunos casos se observan otras figuras como viceministerios u otras denominaciones. Estas diferencias suelen ser más terminológicas que conceptuales, representando espacios de autoridad más allá de las designaciones. En todos los casos, el criterio básico fue llegar hasta el cuarto nivel jerárquico en sentido descendente, bajo el principio de que, en términos globales, en esos cargos se ubica el cuerpo directivo, de mayor responsabilidad en la toma de decisiones y mayor compromiso político, mientras que en los niveles inferiores

1 Un estudio específico sobre el sistema técnico debería avanzar sobre lo que la literatura denomina "la función de producción educativa" (Morduchowicz, 2004), incluyendo aspectos como los planes de estudios, las relaciones entre docentes y estudiantes, la duración de la jornada y el tiempo de trabajo de los docentes. Sin embargo, a escala agregada de todo un país, esto llevaría una carga de relevamiento y procesamiento de la información que excede las posibilidades de este trabajo.

2 En Mintzberg (1984) se desarrollan estos criterios de agrupamientos ejemplificándose la aglutinación de por procesos con las clásicas funciones de una organización del sector privado (producción, ventas, finanzas, etc.), por productos al dividir las plantas de autos y camiones, por zonas geográficas al regionalizar el país, por conocimientos con los diferentes servicios hospitalarios y por interlocutores al dividir por ventas a individuos y organizaciones. También se agrega la agrupación por tiempos, por ejemplo, por turnos de una fábrica, pero este criterio no aplica a los Ministerios de Educación.

se sitúan los cargos técnicos que viabilizan la ejecución de políticas. Sin embargo, esta distinción entre la línea política y técnica no resulta precisa ni homogénea entre los distintos países, por lo cual se optó por establecer un corte cuantitativo en el cuarto nivel jerárquico.

El recorte de los países obedeció a que un estudio de mayor alcance, que llegara a todos los países de América Latina, que tienen un pasado común y algunas situaciones actuales compartidas, excedía las posibilidades de recolección y tratamiento de la información en el plazo previsto para el informe. En consecuencia, se decidió comenzar esta línea de estudio con los seis países del sur del continente, más allá de que luego pueda complementarse el producto final con trabajos posteriores.

La información utilizada para la comparación de las estructuras orgánicas surge de los sitios oficiales de los ministerios de educación de los distintos países para el año 2021. El estudio tiene un corte sincrónico a esa fecha, más allá de eventuales menciones a la situación histórica de diferentes países que sea condicionante o determinante para las conformaciones estructurales. Luego esa información fue corroborada con informantes claves de cada país a partir de los contactos provistos por la Dirección Nacional de Cooperación Internacional. Con estos informantes calificados se realizaron entrevistas para dilucidar aspectos subyacentes a la estructura explícita y para analizar los factores asociados a las estructuras orgánicas de cada país. Asimismo, se realizó una revisión bibliográfica de los estudios sobre esta temática (Perrow, 1967; Morgan, G. 1993; Gilli et al., 2007; Galán Zazo, 2006; y DiMaggio y Powel, 1999), especialmente los elaborados en el marco del Instituto Nacional de la Administración Pública y sobre los elementos que pudieran ser determinantes como factores asociados a la configuración de los ministerios de educación de los diferentes países (Doberti, 2017; García de Fanelli, 2005; Obeide, 2007; y Toribio, 1999).

Existe un notorio espacio de vacancia en los estudios comparados de estructuras orgánicas estatales para los países de América Latina, con escasas excepciones (Arenas de Mesa y E. Mosqueira, 2021 e Iramain, 2021b), y esta carencia se acentúa en lo específicamente concerniente al sector educativo (Ministerio de Educación de Perú, 2015)<sup>3</sup>. Este texto busca constituirse en un aporte que limite esa carencia, pese a la convicción de que no será un aporte definitivo por la complejidad del tema estudiado y por una dinámica que modifica a través del tiempo la conformación de los ministerios de los distintos países. Asimismo, más allá de las estructuras orgánicas, el funcionamiento de las agencias estatales tiene particularidades propias cuyo análisis, complementario al planteado, resulta excluido de este trabajo porque por su complejidad excede al alcance de esta propuesta.

La exposición de las estructuras orgánicas responde a la mejor información oficial disponible, a lo cual se suma el chequeo a través de informantes calificados. Sin embargo, existen situaciones en las cuales resulta difícil la descripción y comparación entre los distintos países. Por ello, en las distintas partes del trabajo se exponen los cuadros con la información de base de todos los países y las categorías analíticas utilizadas en un esfuerzo de homologación realizado aún a sabiendas de que las funciones contenidas en las distintas unidades pueden no coincidir pese a la similitud de denominaciones y a que el funcionamiento real puede discrepar con respecto a las prescripciones formales.

La exposición de la información se organiza en tres capítulos, con el primero dedicado a la comparación de las estructuras orgánicas de los distintos países, en un enfoque claramente descriptivo. Esto incluye una primera parte de consideraciones generales, en la cual se explicitan los criterios básicos de comparación y se realizan salvedades para su interpretación y, luego, un apartado para las estructuras de primer nivel, uno para las de segundo nivel, otro para las de tercer y cuarto nivel y, por último, un apartado para los organismos descentralizados, frecuentes en el campo educativo para dotar de mayor autonomía a espacios vinculados con el nivel universitario o la evaluación de saberes, entre otras situaciones.

El segundo capítulo aborda la situación diferencial de cada país, apuntando a establecer factores explicativos de las configuraciones descriptas en el capítulo previo, a partir del análisis bibliográfico, documental y de las entrevistas a informantes claves. Luego, en el capítulo 3, se realiza una síntesis del trabajo y se exponen las principales conclusiones. Cabe señalar que en el anexo documental se exponen los organigramas de los ministerios de educación de los seis países analizados, lo cual permite visualizar situaciones puntuales de eventual importancia para el lector.

## 2. Comparación de las Estructuras Orgánicas

### 2.1. Consideraciones Generales

Un elemento básico que debe tenerse en cuenta al analizar las estructuras orgánicas de los distintos países es el grado de descentralización de funciones en los niveles inferiores de gobierno. Esto significa que algunas funciones pueden estar a cargo de entidades estatales de nivel inferior al estado nacional y, por ende, no observarse en su organigrama. En términos simplificados, porque la realidad admite un abanico más amplio de posibilidades, si el país adopta un sistema de gobierno federal tiene una configuración diferente que, si asume un carácter unitario, con mayores funciones en el estado nacional en este último caso porque en la primera situación los estados subnacionales realizan parte de las tareas.

Los países de mayor tamaño en términos geográficos y poblacionales suelen tener, aunque no es el único factor y no ocurre en todos los casos, sistemas de gobierno federales y los países de menor tamaño sistemas unitarios. Entre los países estudiados hay diferencias de gran magnitud, notándose que entre la población de Brasil (212,5 millones de habitantes) y la de Uruguay (3,5 millones) hay una relación poblacional de 1 a 61, lo cual debe considerarse en la interpretación de los datos que se exponen a continuación.

Cabe advertir que en todos los casos se utilizan las denominaciones de reparticiones que usan los distintos países, con la sola excepción del caso de Brasil que, por la diferencia idiomática, se realiza la traducción literal de las denominaciones. Sin embargo, en algunos casos las diferencias terminológicas no implican diferencias funcionales, como en los casos de denominaciones diferentes de los niveles jerárquicos equivalentes. En todos los casos se decidió mantener las designaciones originales y no realizar una homogeneización que pudiera distorsionar el sentido de las reparticiones.

### 2.2. Estructuras de Primer Nivel

En primer lugar, debe señalarse que todos los países considerados tienen un Ministerio dedicado a la actividad educativa. Esto expone la importancia asignada, al menos formalmente, a la educación y la asignación de un área del máximo nivel a cargo de su administración. Esto resulta coherente con la tipificación de Oszlak (1982) que define entre los atributos de la estatidad que permiten la formación de un estado nacional a la capacidad de producción simbólica para generar sentimientos de pertenencia, solidaridad y control social, lo cual lleva en buena medida se realiza a través del sistema educativo. Sin embargo, pese a la naturalización actual de la existencia de un ministerio de educación, esto no fue siempre así, ya que, por ejemplo, en la Constitución Nacional de 1826 de la República Argentina se establece que serían cinco los Ministerios, entre los cuales no se asigna ninguno a la gestión educativa, determinándose los Ministerios de Gobierno, Negocios Extranjeros, Guerra, Marina, y Hacienda (Iramain, 2021a).

La presencia de un ministerio de educación en todos los países no quiere decir que siempre sea un área exclusivamente dedicada a esta función. De hecho, se observa que, al menos nominalmente, solo Argentina<sup>4</sup>, Brasil y Chile tienen un Ministerio de Educación. Por el contrario, Bolivia tiene un Ministerio de Educación, Deportes y Culturas, Paraguay un Ministerio de Educación y Ciencias, y Uruguay un Ministerio de Educación y Cultura. En todos los casos la educación es la actividad de mayor envergadura, pero en estos tres casos no es la exclusiva competencia ministerial.

Una primera observación, que se repite al descender en el análisis a los niveles inferiores, es la diversidad de situaciones, como consecuencia de la heterogeneidad en la conformación de los gabinetes nacionales. Además, debe señalarse que más allá de la denominación ministerial, las áreas de incumbencia pueden variar entre los diferentes países. No solo porque haya funciones transferidas a los estados subnacionales, sino porque se incluyen actividades no estrictamente ligadas a la educación, como por ejemplo en el caso de Paraguay que cuenta con una dependencia ligada al culto, una administración que no está presente en los otros ministerios y, por ejemplo, en el caso argentino se ubica dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

En los apartados siguientes se describe la estructura de los seis países analizados en los niveles jerárquicos de segundo, tercer y cuarto nivel. Cabe señalar que no siempre hay una línea que incluye cargos en todo el andarivel, sino que a veces se saltean niveles y cargos de tercer o cuarto nivel dependen directamente del Ministro, sin escalones intermedios, tal como puede observarse en el Anexo Documental. En este sentido, por ejemplo, en el caso argentino la Subsecretaría de Gestión Administrativa depende directamente del ministro sin una secretaría en el medio, en el caso de Bolivia la Dirección de Planificación depende del ministro y no de un viceministerio y en Paraguay la Dirección General de Cooperación depende del ministro y no de un viceministerio. La tendencia de unidades de tercer y cuarto nivel a tener una subordinación jerárquica directa con el ministro es más frecuente en cargos de apoyo a la gestión como los de asuntos jurídicos, auditoría y administración económico-financiera que en las áreas sustantivas dedicadas a los temas educativos.

Por último, es importante recalcar que los ministerios de educación suelen tener en sus organigramas no solo espacios de dependencia directa (viceministerios, secretarías, subsecretarías, direcciones) sino también organismos desconcentrados, descentralizados u otros entes del sector público que gozan de una mayor autonomía que la línea jerárquica regular. En este trabajo, en forma genérica se referirá a estas reparticiones como organismos autónomos, más allá de que existen algunos tecnicismos que los diferencian<sup>5</sup>. Esto incluye unidades a cargo de una amplia variedad de temas, incluyendo a menudo a la educación técnica, actividades universitarias, de evaluación de la calidad y entes que por razones históricas han quedado a cargo de los ministerios. El análisis de este tipo de dependencias, por sus particularidades, se realiza en forma separada de la estructura de puestos de la línea jerárquica regular.

4 En el caso argentino, el ministerio de educación tuvo diferentes denominaciones en el pasado, incluyendo, entre otras, áreas de justicia, cultura, deportes y ciencia y tecnología.

5 Para el caso argentino, los organismos desconcentrados son organismos con cierta autonomía técnica y funcional, dependientes de las jurisdicciones presupuestarias centrales, quienes transfieren en ellos competencias específicas y designan sus autoridades. No poseen personería jurídica ni patrimonio propio sino a través de la secretaría u organismo central del que dependen. Los organismos descentralizados son instituciones separadas de la Administración Central, a los cuales se les transfiere competencias específicas. Detentan autarquía financiera, personería jurídica y patrimonio propio, y la jurisdicción central de la que dependen ejerce solo el control administrativo y designa sus autoridades. Los otros entes del sector público nacional son organismos no incluidos en el presupuesto de la Administración Nacional como la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) o el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJyP-PAMI) Círculo de Legisladores de la Nación Argentina / Asociación Argentina de Administración Pública (Iramain, 2021a).

### 2.3. Estructuras de Segundo Nivel

La descripción de las estructuras que siguen en el orden jerárquico a la máxima autoridad ministerial muestra, en primer lugar, que todos los países tienen configuraciones diferentes. Las denominaciones también varían, llamándose “secretarías” en Argentina y Brasil, “viceministerios” en Bolivia y Paraguay y “Direcciones” y “subsecretarías” en Chile y “Subsecretarías” en Uruguay.

En el caso de Brasil se observan siete cargos de nivel 2, en el caso de Argentina, Chile y Bolivia cuatro (aunque uno de este último país corresponde a ciencia y técnica y no a educación), en Paraguay tres (aunque uno es de culto y otra de educación superior y ciencia) y en Uruguay uno, si bien esta última nación tiene la administración del sistema educativo en gran medida fuera del Ministerio, en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). Puede notarse que hay una cierta correspondencia entre el tamaño de los países y la cantidad de puestos de este nivel, ya que los países más grandes en términos poblacionales y de superficie tienen una mayor estructura<sup>6</sup>. La correlación no es exacta, pero la tendencia es notoria. De hecho, el orden en cantidad de puestos se corresponde con el orden de los países por tamaño o por población. En el siguiente cuadro puede observarse el orden de los países por unidades de nivel 2 y tamaño en términos de población y superficie.

Cuadro N° 1. Países Ordenados por Superficie, Población y Cargos de Nivel 2.

País	Población	Orden	Superficie	Orden	Cargos Nivel 2	Orden
Brasil	212.519.417	1	8.514.877 km <sup>2</sup>	1	7	1
Argentina	47.327.407	2	2.792.600 km <sup>2</sup>	2	4	2
Chile	19.212.362	3	755.934 km <sup>2</sup>	4	4	2
Bolivia	11.832.936	4	1.098.585 km <sup>2</sup>	3	3	4
Paraguay	7.453.695	5	406.750 km <sup>2</sup>	5	2	5
Uruguay	3.485.152	6	176.215 km <sup>2</sup>	6	1	6

Fuente: elaboración propia en base a los organismos oficiales de estadísticas de cada país.

Observaciones: La superficie argentina no incluye a la Antártida. No se incluyen los cargos de Bolivia y Paraguay destinados a funciones no educativas.

La relación entre unidades de nivel 2 y el tamaño de los países resulta muy clara, aunque no es el único factor determinantes de las estructuras. La incidencia de los diferentes factores para cada país se desarrolla con mayor precisión en el capítulo tercero de este texto.

La división más frecuente de las estructuras de segundo nivel es el nivel educativo. Exceptuando Uruguay<sup>7</sup> que tiene solo una Subsecretaría de Educación, todos los otros tienen unidades vinculadas a esta apertura. En el caso argentino está la Secretaría de Políticas Universitarias, Brasil tiene Secretarías de Educación Básica, de Educación Superior y de Regulación y Supervisión de la Educación Superior, Chile posee una Subsecretaría de Educación Parvularia (es el único país con una estructura de nivel 2 para el nivel inicial) y otra de Educación Superior, Bolivia ostenta un Viceministerio de Educación Superior

<sup>6</sup> El tamaño de la población y la superficie son dos variables, entre otras, que afectarían la complejidad de los sistemas educativos, ya que al crecer debería llevarse el servicio educativo a más personas y a más lugares.

<sup>7</sup> Uruguay tiene una división por niveles en la Agencia Nacional de Educación Pública.



de Formación Profesional y Paraguay un Viceministerio de Educación Básica y otro de Educación Superior y Ciencias. En consecuencia, el agrupamiento de responsabilidades asociadas con un nivel o un conjunto de niveles educativos es un elemento importante del diseño organizacional.

También hay unidades de nivel 2 que agrupan múltiples funciones sin una especificidad puntual, como la Secretaría de Educación en Argentina, el Viceministerio de Educación Regular en Bolivia, la Subsecretaría de Educación y la Dirección de Educación Pública en Chile y la Subsecretaría de Educación y Cultura en Uruguay. Asimismo, se observan casos en que estas unidades se vinculan con modalidades educativas como el Viceministerio de Educación Alternativa y Especial en Bolivia y las Secretarías de Modalidades Especiales de Educación y de Educación Profesional y Tecnológica en Brasil.

Existen unidades en distintos países para temas específicos que en otros países no están presentes o se ubican en otros niveles jerárquicos. Esto incluye a las Secretarías de Evaluación e Información Educativa y de Cooperación Educativa y Acciones Prioritarias de Argentina y a las Secretarías Ejecutiva y de Alfabetización en Brasil. Además, hay unidades de este nivel que no están estrictamente relacionadas con la gestión educativa como las de culto en Paraguay o de ciencia y técnica en Bolivia.

Cuadro N° 2. Unidades de Nivel 2 por Países.

País	Unidades de Nivel 2
<b>Argentina</b>	Secretaría de Educación Secretaría de Evaluación e Información Educativa Secretaría de Cooperación Educativa y Acciones Prioritarias Secretaría De Políticas Universitarias
<b>Bolivia</b>	Viceministerio de Educación Regular Viceministerio de Educación Alternativa y Especial Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional Viceministerio de Ciencia y Tecnología
<b>Brasil</b>	Secretaría de Educación Básica Secretaría de Educación Profesional y Tecnológica Secretaría de Educación Superior Secretaría de Regulación y Supervisión de la Educación Superior Secretaría de Alfabetización Secretaría de Modalidades Especializadas de Educación
<b>Chile</b>	Subsecretaría de Educación Parvularia Subsecretaría de Educación Subsecretaría de Educación Superior Dirección de Educación Pública
<b>Paraguay</b>	Viceministerio de Educación Superior y Ciencias Viceministerio de Educación Básica Viceministerio de Culto
<b>Uruguay</b>	Subsecretaria Ministerio de Educación y Cultura

Fuente: elaboración propia en base a los organigramas de los distintos países.

## 2.4 Estructuras de Tercer y Cuarto Nivel

Las estructuras de tercer y cuarto nivel son las que, generalmente, completan las autoridades de conducción de los ministerios de educación. Estos puestos de trabajo, sumados a los previos, determinan las plantas de personal que tienen a su cargo las decisiones políticas, que luego son canalizadas en términos operativos por las líneas técnicas, si bien la frontera entre ambos niveles no siempre está claramente delimitada.

Las denominaciones de niveles jerárquicos equivalentes difieren entre los distintos países. En el caso de Argentina, el tercer nivel está conformado por “subsecretarías” y el cuarto por “direcciones nacionales”<sup>8</sup>. En Brasil, se denominan “direcciones”, en Bolivia “direcciones generales” y “unidades”, en Chile “secretarías ejecutivas”, “áreas”, “oficinas”, “divisiones”, “departamentos” y “unidades”, en Paraguay “secretarías” y “direcciones generales”<sup>9</sup> y en Uruguay “direcciones generales” y “direcciones” en el Ministerio de Educación y Cultura y “direcciones ejecutivas”, “direcciones sectoriales” y “direcciones” en la Administración Nacional de Educación Pública. En consecuencia, se observa que los niveles finales de conducción son heterogéneos en cantidad y denominación, pero esto no resulta algo que inhiba el análisis porque más allá de las diferencias nominales de los cargos, lo realmente significativo son las incumbencias de cada unidad y las relaciones jerárquicas entre ellas, a través de las cuales se establece la división y coordinación de tareas.

Los criterios de agrupación de los puestos de trabajo por procesos, productos, zonas geográficas, conocimientos o interlocutores se observan en los distintos ministerios de educación. En este sentido, la presencia de unidades de administración o asociadas a una disciplina son un ejemplo del agrupamiento por procesos, pero las áreas por niveles educativos responden a una estructura por productos. Las unidades de los servicios jurídicos suelen concentrar profesionales por sus conocimientos similares, las áreas de cooperación internacional o de educación privada se basan en interlocutores similares y, por último, hay agrupamientos geográficos en las unidades descentralizadas. En síntesis, no hay un único criterio de agrupamiento de puestos de trabajo.

En los casos de Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay se observa que el organigrama de cargos de conducción no siempre tiene una subordinación jerárquica que incluya a todos los niveles, sino que a veces se saltean algunos y puestos de tercer nivel dependen directamente del ministro o puestos de cuarto nivel dependen de autoridades de primer o segundo nivel. Esto ocurre especialmente con los cargos de gestión administrativa, que tienen responsabilidades legales y económicas, y son puestos que exigen un trato directo y una gran confianza de la máxima autoridad por su involucramiento en el manejo de recursos, más allá de que no tengan la jerarquía de segundo nivel. Esta situación se observa en Argentina, Bolivia y Paraguay. También hay otros casos de cargos que dependen de posiciones que saltean el escalón jerárquico siguiente, como, en la Argentina, la Dirección Nacional de Programación de Ciencia y Vinculación Tecnológica que no depende de una subsecretaría sino de la Secretaría de Políticas Universitarias, la Dirección Nacional de Evaluación, Información y Estadística Educativa y la Coordinación de Redes Federales, que dependen directamente de la Secretaría de Evaluación e Información Educativa; en Bolivia, donde la Dirección de Planificación depende del Ministro; en Paraguay,

<sup>8</sup> En el caso argentino, luego de las direcciones nacionales, los niveles jerárquicos posteriores están ocupados por direcciones y coordinaciones.

<sup>9</sup> En Paraguay luego del ministro hay viceministerios (autoridad ministerial del segundo nivel) y direcciones generales (de tercer nivel). Esto está definido a través del Artículo 15 de la Ley Nro. 4749.

donde las Direcciones Generales de Planificación Educativa, Cooperación, Protección y Promoción de los derechos de la Niñez y la Adolescencia dependen del Ministro y, por último, en Chile, con el Departamento de Gestión Institucional que depende directamente de la Dirección de Educación Pública.

El agrupamiento de los puestos de trabajo, como se señaló anteriormente, responde a diversos criterios (procesos, productos, zonas geográficas, conocimientos o interlocutores). Con un nivel mayor de detalle, puede advertirse que una parte importante de los cargos de conducción obedece a áreas de apoyo a la gestión, ya sea en el área administrativa (unidades referidas a presupuesto, finanzas, asuntos jurídicos, sistemas de información, personal, auditoría, comunicaciones y pagos) o académica (registros, validez de títulos y gestión universitaria).

Una figura común a varios países, concretamente a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Paraguay, es la jefatura de gabinete, que concentra los asesores del ministro que velan por la articulación de las políticas y programas llevados a cabo por diferentes dependencias, la coordinación de los circuitos administrativos de las prioridades de la gestión, la asesoría al ministro, el seguimiento de las acciones realizadas y las comunicaciones institucionales. Más allá de la distribución de tareas, que genera los beneficios evidentes de la especialización, la presencia de un área de asistencia directa con el ministro, con colaboradores de su estrecha confianza, resulta una necesidad porque todos los temas terminan siendo responsabilidad de la máxima autoridad, la cual requiere asesores que lo ayuden en la toma de decisiones con una mirada global, menos comprometida con los intereses parciales de cada área de la organización y le permitan captar y entender un cúmulo de información mayor al que una sola persona accede, ya sea a través de la lectura de documentación, de seguimiento de trámites, de interacción con los actores relevantes de las políticas educativas o de participación con los espacios externos de importancia para la gestión. En el caso de Chile la figura de la jefatura de gabinete se replica también en cada Subsecretaría.

También hay puestos vinculados a los niveles o subniveles educativos en los siguientes casos: la Subsecretaría de Políticas Universitarias, las Direcciones Nacionales de Educación Inicial, de Educación Primaria y de Educación Secundaria en Argentina; las Direcciones Generales de Educación Primaria, de Educación Secundaria y de Educación Superior Universitaria en Bolivia; las Direcciones de Políticas y Directrices de Educación Básica, de Articulación y Apoyo a Redes de la Educación Básica, de Políticas y Programas de Educación Superior, de Desarrollo de Redes de Instituciones Federales de Educación Superior, de Supervisión de la Educación Superior, de Regulación de la Educación Superior y de Política Regulatoria (de la educación superior) en Brasil; la División Universidades en Chile; las Direcciones Generales de Educación Inicial, de Primer y Segundo Ciclo de la Educación Escolar Básica, de Tercer Ciclo de la Educación Escolar Básica y la Educación Media y de Universidades, Institutos Superiores e Institutos Técnicos Superiores en Paraguay; y las Direcciones Generales de Educación Inicial y Primaria y de Educación Secundaria en Uruguay.

Asimismo, las modalidades educativas<sup>10</sup> también son un factor para la determinación de unidades de conducción de nivel 3 y 4, observándose en Argentina las Coordinaciones de Educación Permanente de Jóvenes y Adultos, de Educación Especial, de Educación Intercultural Bilingüe, de Educación Artística, de Educación Domiciliaria y Hospitalaria, de Educación en Contextos de Privación de Libertad y de Educación Rural (técnicamente estarían debajo del cuarto nivel); en Bolivia las Direcciones Generales de Educación de Adultos, de Educación Especial y de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística y la Unidad de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo; en Brasil las Direcciones de Desarrollo de la Red Federal de Educación Profesional, Científica y Tecnológica, de Política y Regulación de la Educación Profesional y Tecnológica, de Articulación y Fortalecimiento de la Educación Profesional y Tecnológica, de Educación Especial, de Políticas de Educación Bilingüe de Sordos y de Modalidades Especiales de Educación y Tradiciones Culturales Brasileñas; en Chile la Secretaría de Educación Intercultural Indígena, la Secretaría Ejecutiva de Educación Técnico Profesional y la División Técnico Profesional de Nivel Superior; en Paraguay la Dirección General de Educación en el Arte y de Educación Permanente de Personas Jóvenes y Adultas y en Uruguay las Direcciones de Educación Técnico Profesional y de Educación de Jóvenes y Adultos. En resumen, con mayor o menor aperturas y algunos matices diferenciales, en todos los países existen autoridades a cargo de distintas modalidades, sobre todo las referidas a la educación técnica, artística, de adultos e intercultural indígena.

La planificación y la investigación están presentes en la mayoría de los organigramas, con cargos de alto nivel sobre planeamiento en todos los casos menos Brasil y Chile<sup>11</sup>, y con unidades vinculadas a la investigación en Argentina y Chile. Esto resulta esperable si se considera que la educación es una actividad que se desarrolla en el muy largo plazo, incluso puede pensarse en una educación para toda la vida y, al incluir a tantas personas, presupuesto e instituciones, requiere una mirada de largo alcance para la toma de decisiones. La cooperación internacional también está presente en la mayoría de los países, con las excepciones de Bolivia y Brasil, lo cual es coherente con la necesidad de articulación de la gestión con otros países en un mundo cada vez más conectado, con docentes y estudiantes que en forma creciente tienen trayectos e intercambios profesionales y educativos en distintas naciones.

La inclusión social está representada en los puestos de cuatro países (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay) y la masificación educativa observada en todo el mundo, vinculada a los deseos de la población, las mayores exigencias de los mercados laborales y la expansión de la oferta escolar y universitaria, ha incorporado nuevos segmentos sociales a sistemas educativos que tendían a ser selectivos en sus niveles superiores. Esto exige políticas y programas educativos para lograr la escolarización y la graduación de cada vez más estudiantes, especialmente aquellos que provienen de contextos socio-económicos vulnerables.

10 En este trabajo se consideran las modalidades educativas definidas en el artículo 17 de la Ley de Educación Nacional N° 26.206: la Educación Técnico Profesional, la Educación Artística, la Educación Especial, la Educación Permanente de Jóvenes y Adultos, la Educación Rural, la Educación Intercultural Bilingüe, la Educación en Contextos de Privación de Libertad y la Educación Domiciliaria y Hospitalaria.

11 En el caso de Chile hay un organismo autónomo, el Consejo Nacional de Educación, ligado al planeamiento para el largo plazo.

La formación docente es una cuestión de innegable trascendencia para la educación. Sin embargo, solo está reflejada en tres de los seis países (Bolivia, Brasil y Paraguay) en las competencias nominales de los cargos de conducción. La existencia de espacios colegiados a u organismos autónomos dedicados a esta finalidad puede explicar esta situación. Asimismo, la evaluación se observa en Argentina, Chile y Paraguay.

Luego se observan cargos referidos a temas que están solo en uno o en dos países: derechos humanos en Paraguay y Uruguay, alfabetización en Bolivia y Brasil y calidad educativa en Argentina y Chile. Además, hay varios puestos que se observan en un solo país sin un correlato en los restantes, como, entre otros, las Direcciones de Políticas para Escuelas Cívico-Militares y de Desarrollo de Educación en Salud en Brasil, la Dirección General de Bienestar Estudiantil y la Coordinación General del Consejo Nacional de Educación y Trabajo en Paraguay o la Dirección de Operación Participación Público-Privado en Uruguay. Asimismo, en Chile hay más unidades referidas a la gestión económico-financiero, lo cual podría ligarse a la existencia de un sistema de financiamiento especial, con mayores subsidios al sector privado. Los procesos históricos de cada nación, las definiciones políticas, las situaciones particulares, la existencia de otros ministerios o agencias públicas dedicadas a ciertas temáticas o la existencia de puestos con esas mismas competencias, pero en lugares inferiores de la estructura orgánica, son elementos explicativos de estas situaciones peculiares.

En el Cuadro N° 3 que se presenta a continuación puede observarse la comparación de los puestos de nivel 3 y 4 de los distintos países, lo cual puede complementarse con los organigramas expuestos en el Anexo Documental. Más que la cantidad de unidades, que dependen en buena medida de la descentralización de funciones hacia otros niveles de gobierno y hacia cargos inferiores del organigrama, a través de la información expuesta puede compararse el tratamiento que cada país otorgó en sus organigramas a los siguientes aspectos centrales para la administración: apoyo a la gestión, gabinete, niveles subnacionales, modalidades, planificación e investigación, cooperación internacional, inclusión, formación docente, derechos humanos, alfabetización, evaluación, calidad educativa, interlocutores específicos, otros y áreas extra-educativas.

Cuadro N° 3. Unidades de Nivel 3 y 4 por Países.

Unidades Agrupadas	Argentina	Bolivia	Brasil	continúa >>>>>
Apoyo a la gestión	Subsec. de Gestión Administrativa U. de Auditoría Interna D. G. de Infraestructura D. G. de Asuntos Jurídicos D. G. de Administración D. G. de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales D. N. de Gestión Universitaria D. N. de Presupuesto e Información Universitaria	D. G. de Asuntos Administrativos D. G. de Asuntos Jurídicos U. Financiera U. Administrativa U. De Recursos Humanos U. De Gestión De Personal U. de Análisis Jurídico U. de Gestión Jurídica Unidad de Transparencia Unidad de Comunicación Social Unidad de Auditoría Interna U. de Sistemas Unidad de Títulos Profesionales	Consultoría Jurídica Asesoría Especial de Control Interno Oficina de Asuntos Internos Subsec. de Asuntos Administrativos Subsec. De Planeamiento y Presupuesto Subsec. De Tecnología de la Información y las Comunicaciones	
Gabinete	Unidad Gabinete de Asesores	J. de Gabinete	Gabinete del Ministro	
Niveles o Subniveles educativos	Subsec. de Políticas Universitarias D. N. de Educación Inicial D.N. de Educación Primaria D.N. de Educación Secundaria	D. G. de Educación Primaria D.N. de Educación Secundaria D.N. de Educación Superior Universitaria	D. de Políticas y Directrices de Educación Básica D. de Articulación y Apoyo a Redes de la Educación Básica D. de Políticas y Programas de Educación Superior D. de Desarrollo de Redes de Instituciones Federales de Educación Superior D. de Supervisión de la Educación Superior D. de Regulación de la Educación Superior Dirección de Política Regulatoria (de la educación superior)	
Modalidades		D. G. de Educación de Adultos D.G. de Educación Especial D.G. de Educación Superior Técnica, Tecnológica, Lingüística y Artística U. de Políticas de Intraculturalidad, Interculturalidad y Plurilingüismo	D. de Desarrollo de la Red Federal de Educación Profesional, Científica y Tecnológica D. de Política y Regulación de la Educación Profesional y Tecnológica D. de Articulación y Fortalecimiento de la Educación Profesional y Tecnológica D. de Educación Especial D. de Políticas de Educación Bilingüe de Sordos D. de Modalidades Especiales de Educación y Tradiciones Culturales Brasileñas.	
Planificación e Investigación	Subsec. de Planeamiento, Prospectiva e Innovación D. N. de Planeamiento E Investigación Educativa	D. G. de Planificación		
Cooperación Internacional	Subsec. de Políticas De Cooperación Internacional D. N. de Cooperación Internacional			

	Unidades Agrupadas	Chile	Paraguay	Uruguay
	Apoyo a la gestión	D. de Administración y Finanzas (Subsec. de Educación Parvularia) Dpto. Jurídica (Dir. De Educación Pública) D. Jurídica (Subsec. de Educación Parvularia) D. Jurídica (Subsec. de Educación) Área Jurídica (Subsec. de Educación Superior) Auditoría Ministerial Auditoría Interna (Subsec. de Educación Parvularia) Auditoría (Dir de Educación Pública) Comunicaciones (del Ministerio) Comunicaciones (Subsec. de Educación Parvularia) Comunicaciones (Dir de Educación Pública) Comunicaciones (Subsec. de Educación Superior) D. de Planificación y Presupuesto D. de Administración General Área de Administ. y Presupuesto (Subsec. de Educación Superior) Área Financiamiento (Subsec. de Educación Superior) División de Asuntos Económicos y Financieros (Dir. de Educación Pública) Dpto. de Gestión Institucional (Dir. De Educación Pública)	Secretaría General Secretaría Privada D. de transparencia y Anticorrupción C. G. de la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos Secretaría General D. G. de Administración y Finanzas D. G. de Gestión y Desarrollo del Personal D. G. de Asesoría Jurídica D. G. de Auditoría Interna Asesorías Técnicas (Rango de Dirección General)	D. General D. de Asuntos Constitucionales, Legales y Registrales Secretaría General Secretaría Administrativa Auditoría Interna Asesoría Letrada D. E. de Gestión Institucional D. S. Económico Financiera D. S. de Gestión Humana D. S. de Información para la Gestión y la Comunicación D. S. de Infraestructura D. S. de Programación y Presupuesto D. de Comunicación Institucional
	Gabinete	Gabinete Ministerial Gabinete de la Subsec de Educación Parvularia Gabinete de la Subsec de Educación Superior Gabinete de la Subsec de Educación Gabinete (Dir. De Educación Pública)	D. G. de Gabinete	
	Niveles o Subniveles educativos	Div. Universidades	D. G. de Educación Inicial D.G. de Primer y Segundo Ciclo de la Educación Escolar Básica D.G. de Tercer Ciclo de la Educación Escolar Básica y la Educación Media D.G. de Universidades, Institutos Superiores e Institutos Técnicos Superiores	D. G. de Educación Inicial y Primaria D.G. de Educación Secundaria
	Modalidades	División Técnico Profesional Nivel Superior Secretaría Ejecutiva de Educación Técnico Profesional Secretaría de Educación Intercultural Indígena	D. G. de Educación en el Arte D. G. de Educación Permanente de Personas Jóvenes y Adultas	D. de Educación Técnico Profesional D. de Educación de Jóvenes y Adultos
	Planificación e Investigación	Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica Div. de Políticas Educativas Dpto. de Estudios y Estrategia División de Desarrollo y Planificación Educacional D. de Información y Acceso Centro de Innovación	D. G. de Planificación Educativa	D. S. de Planificación Educativa
	Cooperación Internacional	Oficina de Relaciones Internacionales	D. G. de Cooperación	D. de Cooperación Internacional y Proyectos D. de Relaciones Internacionales y Cooperación

Unidades Agrupadas	Argentina	Bolivia	Brasil	continúa >>>>>
Inclusión	Subsec. de Participación y Democratización Educativa Subsec. de Fortalecimiento de Trayectorias Estudiantiles Subsec. de Educación Social y Cultural D. N. de Inclusión y Extensión Educativa D. N. de Becas y Democratización Educativa D. N. de Desarrollo Universitario Y Voluntariado			
Formación Docente		D. G. de Formación de Maestros	D. de Formación Docente y Valorización de Profesionales de la Educación	
Derechos Humanos				
Alfabetización		D. G. de Post-alfabetización	D. de Alfabetización basada en Evidencias D. de Políticas de Alfabetización	
Evaluación	D. N. de Evaluación, Información y Estadística Educativa			
Calidad Educativa	Subsec. de Gestión Educativa Y Calidad			
Interlocutores Específicos				
Otros	D. N. de Programación de Ciencia Y Vinculación Tecnológica		D. de Políticas para Escuelas Cívico-Militares D. de Desarrollo de Educación en Salud	
Áreas Extra-Educativas		Dir. Gral. de Ciencia y Tecnología Dir. Gral. de Tecnología de la Información y Comunicación Unidad de Ciencia y Tecnología		



Unidades Agrupadas	Chile	Paraguay	Uruguay
Inclusión	Unidad de Equidad de Género, Inclusión y Participación Ciudadana	D.G. de Educación Inclusiva	D. S. de Integración Educativa
Formación Docente		D. G. de Formación Profesional del Educador	
Derechos Humanos		D. G. de Derechos Humanos	D. de Derechos Humanos
Alfabetización			
Evaluación	U. de Curriculum y Evaluación	D. G. del Instituto de Evaluación Educativa	
Calidad Educativa	Secretaría Ejecutiva Sistema de Aseguramiento de la Calidad		
Interlocutores Específicos	D. de Educación General División de Gestión de Servicios Locales de Educación Pública	D.G. de Educación Escolar Indígena D. G. de Protección y Promoción de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia	
Otros	Secretarías Regionales Ministeriales Unidad Nacional de Promoción y Atención Ciudadana	D. G. de Gestión Educativa Departamental D.G. de Desarrollo Educativo D. G. de Bienestar Estudiantil C. G. del Consejo Nacional de Educación y Trabajo	D. de Educación D. E. de Políticas Educativas D. de Operación Participación Público Privado D. de Políticas Lingüísticas
Áreas Extra-Educativas	Consejo de Calificación Cinematográfica	D. G. de Ciencia y Tecnología D. G. de Culto	D. N. de Cultura D. N. de Innovación, Ciencia y Tecnología G. G. de la Biblioteca Nacional D G. de Registros D. G. de Registro del Estado Civil

Fuente: elaboración propia en base a los organigramas de los distintos países.

Aclaraciones: en Argentina existen coordinaciones de Educación Permanente de Jóvenes y Adultos, Educación Especial, Educación Intercultural Bilingüe, Educación Artística, Educación Domiciliaria y Hospitalaria, Educación en Contextos de Privación de Libertad y Educación Rural. En Paraguay, la Secretaría General y la Secretaría Privada tienen rango de Direcciones Generales. En el caso de Uruguay se incluye la estructura de la ANEP.

## 2.5. Los Organismos Autónomos

Amén de la estructura burocrático-jerárquica (Aguerrondo, Mejer y Araujo, 2009) que prima en los organismos centrales de gobierno de la educación de la región, en la totalidad de los sistemas educativos relevados se reconoce la existencia de entes que no responden directamente a esta jerarquía formal sino que gozan de diversos niveles de independencia y/o autonomía.

Muchas de estas agencias son parte de los organigramas de los Ministerios de Educación, pero en otros casos están fuera de ellos y su relación está dada por estar a cargo de funciones que tradicionalmente fueron competencia de los Ministerios de Educación, y por relacionarse con el Estado a través de este organismo de gobierno de la educación (Núñez y Weinstein, 2010). Su existencia parece corresponder a motivos variados: elevar el grado de participación, brindar mayor transparencia, sostener autonomía frente a las

autoridades políticas, manejar de manera más ágil las contrataciones, entre otras. Su conformación se da en diversos momentos históricos, a principios y mediados del siglo XX surgen los entes dedicados a tareas "laterales" de la educación (bibliotecas, calificación de películas, promoción de la cultura) mientras que durante la última etapa del siglo XX, en el marco de las llamadas "reformas de segunda generación"<sup>12</sup>, se crean organismos en los cuales se delegan funciones históricamente desarrolladas por los Ministerios de Educación (acreditación de títulos y carreras, formación docente y, en especial, evaluación) con el supuesto de que brindan mayor transparencia y cierto control externo menos cercano a los cambios políticos de las autoridades de los ministerios.

Otro factor que parece haber incidido en la creación de este tipo de organismos viene de la mano de la incorporación, principalmente a partir de la década de 1990, de proyectos y programas financiados por organismos de cooperación y agencias de financiamiento internacional, que implicaban su dependencia de una línea ajena a la burocracia jerárquica de los ministerios.

Con respecto a esto, Aguerrondo (2002:31) señala que:

*"[se] reconoce la necesidad de un modelo de Estado que sea capaz de mayor libertad de acción de lo que permite la estructura jerárquica en lo que se refiere a delegar su operación, manejar más ágilmente sus recursos, tercerizar, etc. Aparece así la necesidad de tipos de organismos con modelos organizativos (y legales) más autónomos de la conducción política..."*

En la mayoría de los casos la autoridad máxima de estos tipos de organismos es designada por el poder ejecutivo, el poder legislativo o por la cartera educativa, y poseen un directorio o consejo colegiado integrado por representantes de diversas procedencias institucionales (académicos, designados por el poder legislativo, cámaras empresarias, sindicatos, etc.).

En **Argentina** existen siete organismos de este tipo. Dos organismos descentralizados: la Fundación Miguel Lillo, dedicada a la investigación biológica y fruto de un legado en el año 1931; y la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), cuya *"misión institucional es asegurar y mejorar la calidad de las carreras e instituciones universitarias que operan en el sistema universitario argentino por medio de actividades de evaluación y acreditación de la calidad de la educación universitaria"*<sup>13</sup>. Está conformada por doce miembros<sup>14</sup> y, a su vez, para el desarrollo de sus tareas cuenta con un equipo técnico organizado en direcciones.

El país cuenta también con dos organismos desconcentrados que poseen rango de Subsecretaría del Ministerio de Educación: el Instituto Nacional de Educación Técnica (INET), que coordina las políticas relacionadas con la modalidad de Educación Técnico Profesional, y el Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD), *"con la función primaria de direccionar, planificar, desarrollar e impulsar las políticas para el sistema superior"*

<sup>12</sup> Las denominadas "reformas de segunda generación" aluden a una búsqueda de una mayor efectividad en la acción estatal mediante la incorporación de herramientas modernas de gestión y el fortalecimiento de la institucionalidad en el sector público.

<sup>13</sup> <https://www.coneau.gob.ar/coneau/que-es-la-coneau/>

<sup>14</sup> Los miembros de la CONEAU ejercen sus funciones a título personal sin asumir la representación de ninguna institución. Son designados por el Poder Ejecutivo a propuesta de los siguientes organismos: tres por el Consejo Interuniversitario Nacional, uno por el Consejo de Rectores de Universidades Privadas, uno por la Academia Nacional de Educación, tres por el Senado de la Nación, tres por la Cámara de Diputados de la Nación y uno por el Ministerio de Educación.

de formación docente inicial y continua”<sup>15</sup>; y con tres empresas o entes del sector público nacional (el Servicio de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba, la Radio de la Universidad Nacional del Litoral y Educ.ar).

**Bolivia** posee dos tipos de organismos autónomos, por un lado, los denominados “organismos desconcentrados”, de directa dependencia del Ministerio de Educación que incluyen a la formación docente inicial (las 27 Escuelas Superiores de Formación de Maestros y Maestras), la Universidad Pedagógica y a la Universidad Especializada de Formación Continua. Además la Unidad Ejecutora del Programa de Post Alfabetización y el Sistema Nacional de Certificación de Competencias que “certifica competencias laborales en distintas ocupaciones desarrolladas por las bolivianas y bolivianos ante la imposibilidad de acceso a las instituciones de educación técnica o superior”<sup>16</sup> y es conducido por un Consejo de Coordinación de cuatro miembros (uno por el Ministerio de Educación y Culturas; uno por el Ministerio de Trabajo; uno por el Ministerio de Producción y Microempresa y uno por el Ministerio de Planificación del Desarrollo)<sup>17</sup>.

Bolivia también cuenta, por otro lado, con “organismos de nivel descentralizado”. Las nueve Direcciones Departamentales de Educación que son “entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, responsables de la implementación de las políticas educativas y de administración curricular en el departamento”<sup>18</sup> con autoridades designadas por el Ministerio de Educación por medio de concursos. Además, entidades que corresponden a modalidades artísticas (Escuela Boliviana Intercultural de Música; Conservatorio Plurinacional de Música; Escuela Boliviana Intercultural de Danza); y el Observatorio Plurinacional de la Calidad de la Educación, “institución pública descentralizada, técnica, especializada, independiente en cuanto al proceso y resultados de sus evaluaciones (...) encargado de realizar el seguimiento, medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa del sistema educativo en los subsistemas Regular, Alternativo y Especial. Su composición está constituida por un Directorio, Directora o Director Ejecutivo y un equipo técnico multidisciplinario especializado”<sup>19</sup>.

Existen, también, la Escuela de Gestión Pública Plurinacional, “institución descentralizada de formación y capacitación a servidoras y servidores públicos en temas de gestión pública, investigación y asistencia técnica a la administración pública”<sup>20</sup> con un directorio de siete miembros de diferentes carteras ministeriales, uno de ellos representante del Ministerio de Educación.<sup>21</sup>; la Academia Nacional de Ciencias “institución autónoma de Derecho público, cuyas finalidades principales son: promover y realizar investigación científica y tecnológica; asesorar a instituciones estatales y privadas, en el estudio, diseño, y ejecución de políticas para la ciencia, la tecnología, y la innovación; estimular y dignificar al científico, y difundir su obra”<sup>22</sup> y el Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC), “entidad descentralizada del Ministerio de Educación, que desarrollará

15 <https://red.infed.edu.ar/institucional/>

16 Ministerio de Educación - SPCC (2013). Sistema Plurinacional de Certificación de Competencias. Memoria 2013. La Paz: ME.

17 Decreto Supremo N° 29876, 24 de diciembre de 2008.

18 Ley N° 70, Art. 78.

19 Ley N° 70.

20 DS 212 del 15/07/2011.

21 <https://egpp.gob.bo/wp-content/uploads/2022/06/BO-DS-N212.pdf>

22 Estatuto de la Academia: <https://www.aciencias.org.bo/estatuto.html>

procesos de investigación lingüística y cultural”<sup>23</sup> y posee “patrimonio propio y autonomía de gestión, administrativa, financiera, legal y técnica”.<sup>24</sup>

Finalmente, las Universidades Indígenas Bolivarianas (UNIBOL) que funcionan como entidades descentralizadas en Educación Pública Superior, bajo régimen especial y tución del Ministerio de Educación y Culturas.

**Brasil** cuenta con dos órganos colegiados: el primero es el Consejo Nacional de Educación (CNE), que posee la “finalidad de colaborar en la formulación de la Política Nacional de Educación y ejercer atribuciones normativas, deliberativas y de asesoramiento al Ministerio de Educación”<sup>25</sup> y está compuesto por dos Cámaras: la de Educación Básica y la de Educación Superior. Sus integrantes son nominados por el Presidente de la República y parte de ellos surgen de la consulta a entidades de la sociedad civil. El otro órgano colegiado es la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAES), que se ocupa principalmente de proponer y evaluar las dinámicas, los procedimientos y los mecanismos de evaluación institucional en el nivel superior de estudios.

De manera adicional, el Ministerio de Educación de Brasil cuenta con entidades vinculadas de administración federal indirecta, entre las que se encuentran fundaciones públicas (Centros Federales de Educación Tecnológica, Fundaciones de Universidades, Fundaciones de Universidades Federales, Institutos Federales y Universidades Federales) y dos entes autárquicos que poseen autonomía y presupuesto propio. La primera de ellas es el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones - Anísio Teixeira: “órgano federal responsable por las evidencias educativas y actúa en tres esferas: evaluaciones y exámenes educativos, investigaciones estadísticas e indicadores educativos, y gestión del conocimiento y estudios.”<sup>26</sup> Su autoridad principal es designada por el presidente de la República por indicación del Ministro de Educación. La otra autarquía es el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación (FNDE), que es responsable “por la ejecución de políticas educacionales del Ministerio de Educación”<sup>27</sup> y su finalidad consiste en “captar recursos financieros y canalizarlos para el financiamiento de proyectos educacionales”<sup>28</sup>. Está gobernado por un Consejo Deliberativo presidido por el ministro de Educación a quién se suman el Ministro de Educación, el presidente del FNDE; los Secretarios del MEC y el Presidente del INEP.

**Chile** cuenta con diez organismos autónomos. El Consejo de Monumentos Nacionales, que no depende del Ministerio de Educación (MINEDUC) sino de la cartera de Cultura, pero en el cual el MINEDUC tiene participación en la selección de parte de sus miembros; dos organismos vinculados con las universidades, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) gobernada por un consejo con presidente nombrado por el Poder Ejecutivo y la Comisión de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) presidida por el Ministro de Educación e integrada por rectores de 30 universidades estatales y no estatales. Dos

23 El Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas, creará los institutos de lenguas y culturas por cada nación o pueblo indígena originario campesino para la normalización, investigación y desarrollo de su lenguas y culturas, los mismos que serán financiados y sostenidos por las entidades territoriales autónomas.” (Ley N° 70, Art. 88).

24 Decreto Supremo Reglamentario 1313; Art. 2do.

25 [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14306:cne-historico&catid=323:orgaos-vinculados](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14306:cne-historico&catid=323:orgaos-vinculados)

26 <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/sobre>

27 <https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional>

28 [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4626.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4626.htm)

juntas, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que otorga recursos para fortalecer las trayectorias de niños y jóvenes en condición de vulnerabilidad, y la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) encargada del servicio de educación parvularia (niños entre 0 y 4 años de edad) cuyos miembros son seleccionados mediante concursos a través del proceso de Alta Dirección Pública.

Existe además la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), sucesora de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, que *“es el servicio encargado de administrar y ejecutar los programas e instrumentos destinados a promover, fomentar y desarrollar la investigación en todas las áreas del conocimiento, el desarrollo tecnológico y la innovación de base científico-tecnológica”*<sup>29</sup> que se encuentra bajo la égida del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y está vinculado al MINEDUC; también está la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos *“que se relaciona con el gobierno de Chile a través del Ministerio de Educación”*.

En el país trasandino existe además el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar, conformado por el MINEDUC, el Consejo Nacional de Educación (CNEd), organismo autónomo que se relaciona con el Poder Ejecutivo a través del MINEDUC y cuya misión es *“cautelar y promover la calidad de la educación parvularia, básica, media y terciaria en el marco de los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación escolar”*<sup>30</sup>, la Agencia de Calidad de la Educación, servicio público descentralizado que orienta y evalúa al sistema educativo, la Superintendencia de Educación.

**Paraguay** posee organismos particulares que denomina “Órganos Consultivos”, se trata de entes colegiados que *“están conformados, de forma representativa y pluralista, por entidades de los distintos niveles del gobierno central, gobiernos departamentales y municipales; así como, por representantes de sectores productivos, entidades no gubernamentales y entidades gremiales”*<sup>31</sup>. En algunos de ellos el Ministerio de Educación, ejerce la presidencia y/o nombra a la mayoría de sus miembros; mientras que en otros ostenta algunas de las sillas que componen el consejo respectivo.

Los organismos son: el Consejo Nacional de Educación y Ciencias (CONEC), que *“es el órgano responsable de proponer las políticas educativas, la permanente mejora del sistema educativo nacional y acompañar su implementación en la diversidad de sus elementos y aspectos concernientes”*<sup>32</sup>; el Consejo Nacional de Educación y Trabajo (CNET); el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES), el Consejo Nacional de Becas (CNB); el Consejo Nacional de Educación Indígena (CNE); la Comisión Nacional de Bilingüismo (CNB); el Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia (CNNA), el Consejo Nacional de Cultura (CNC), el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (CONACYT), el Consejo Nacional de Administración del Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo (FONACIDE)<sup>33</sup> y la Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos (UEPP) y la Comisión Nacional Paraguaya de Cooperación con la UNESCO (CNC-UNESCO Py).

Existen también “organismos vinculados” como el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE), que goza de autonomía funcional y académica, *“y tiene a su cargo la*

29 <https://www.anid.cl/conoce-anid/>

30 <https://www.cned.cl/preguntas-frecuentes#t98n957>

31 Ley N° 5.749/2017

32 Ley N° 5.749/2017

33 FONACIDE es un fondo de desarrollo creado por la Ley No. 4758/12 para asignar en forma racional y eficiente los ingresos que el país recibe en concepto de compensación por la cesión de la energía de la Entidad Binacional Itaipú al Brasil.

responsabilidad de implementar el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación<sup>34</sup>, y de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), que posee autonomía técnica y administrativa y se relaciona con el MEC por medio del Gabinete del Ministro y de la Dirección General de Educación Superior.

Además, Paraguay cuenta con órganos de ejecución de las políticas nacionales a nivel departamental –los Consejos Departamentales de Educación–, que cuentan con autonomía funcional y son reconocidos mediante resolución ministerial.

**Uruguay** constituye un caso particular en la región, ya que el Ministerio de Educación y Cultura está a cargo de la coordinación de la educación del país, pero gran parte de las funciones de gestión se encuentran concentradas en un ente autónomo, la Administración Nacional de Educación pública (ANEP), que es el *“organismo estatal responsable de la planificación, gestión y administración del Sistema Educativo Público en sus niveles de educación Inicial, Primaria, Media, Técnico-Tecnológica (Media y Terciaria) y Formación en Educación”*<sup>35</sup>, tiene a su cargo tanto la administración de la educación estatal como el control sobre la educación de gestión privada y *“está regida por el Consejo Directivo Central (CODICEN), el cual está integrado por cinco miembros más los directores generales de los subsistemas educativos y la presidencia del Consejo de Formación en Educación. Es el órgano jerárquico del cual dependen la Dirección General de Educación Inicial y Primaria, la Dirección General de Educación Secundaria, la Dirección General de Educación Técnico Profesional (antes conocida como Universidad del Trabajo o UTU) y el Consejo de Formación en Educación, integrando todos la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP).”*<sup>36</sup>

Otro organismo autónomo del Uruguay es el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd), encargado de evaluar la calidad de la educación nacional, que consiste en una *“institución pública de derecho no estatal. Esto significa que es plenamente autónoma en su accionar. Se vincula con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Educación y Cultura. Tiene presupuesto propio establecido por ley.”*<sup>37</sup>

Finalmente, en el país oriental existe, además, el Centro Ceibal para el Apoyo a la Niñez y la Adolescencia, conocido como Plan Ceibal, un organismo público de Uruguay orientado a generar inclusión e igualdad de oportunidades con apoyo de tecnología conducido por un Consejo de Administración integrado por un delegado del Poder Ejecutivo, que preside el Consejo, un delegado de la ANEP, uno del Ministerio de Economía y Finanzas y uno del Ministerio de Educación y Cultura.

34 Ley N° 5.749/2017; Art. 51.

35 <https://www.anep.edu.uy/acerca-anep>

36 <https://www.anep.edu.uy/acerca-anep>

37 <https://www.ineed.edu.uy/institucional/facultades-del-organismo-y-sus-unidades.html>

Cuadro N° 4. Organismos Autónomos por Países.

País	Unidades de Nivel 2
<b>Argentina</b>	Fundación Miguel Lillo Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD) Servicio de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba Radio de la Universidad Nacional del Litoral Educ.ar
<b>Bolivia</b>	Escuelas Superiores de Formación de Maestros y Maestras Universidad Pedagógica Universidad Especializada de Formación Continua Unidad Ejecutora del Programa de Post Alfabetización Sistema Nacional de Certificación de Competencias Direcciones Departamentales de Educación Escuela Boliviana Intercultural de Música Conservatorio Plurinacional de Música Escuela Boliviana Intercultural de Danza Observatorio Plurinacional de la Calidad de la Educación Escuela de Gestión Pública Plurinacional Academia Nacional de Ciencias Instituto Plurinacional de Estudio de Lenguas y Culturas (IPELC) Universidades Indígenas Bolivianas (UNIBOL)
<b>Brasil</b>	Consejo Nacional de Educación (CNE) Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAES) Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones - Anísio Teixeira Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación (FNDE) (Centros Federales de Educación Tecnológica - Fundaciones de Universidades - Fundaciones de Universidades Federales - Institutos Federales - Universidades Federales)
<b>Chile</b>	Consejo de Monumentos Nacionales Comisión Nacional de Acreditación (CNA) Comisión de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos Consejo Nacional de Educación (CNEd) Agencia de Calidad de la Educación Superintendencia de Educación
<b>Paraguay</b>	Consejo Nacional de Educación y Ciencias (CONEC) Consejo Nacional de Educación y Trabajo (CNET) Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) Consejo Nacional de Becas (CNB) Consejo Nacional de Educación Indígena (CNE) Comisión Nacional de Bilingüismo (CNB) Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia (CNNA) Consejo Nacional de Cultura (CNC) Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (CONACYT) Consejo Nacional de Administración del Fondo Nacional de Inversión Pública y Desarrollo (FONACIDE) Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos (UEPP) Comisión Nacional Paraguaya de Cooperación con la UNESCO (CNC-UNESCO Py) Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) Consejos Departamentales de Educación
<b>Uruguay</b>	Administración Nacional de Educación pública (ANEP) Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) Centro Ceibal para el Apoyo a la Niñez y la Adolescencia

Fuente: elaboración propia en base a los organigramas de los distintos países.

### 3. La situación diferencial de cada País

En esta sección se realiza una caracterización muy sucinta de los seis países analizados en términos de sus sistemas educativos y algunos factores asociados a sus estructuras, como su historia, tamaño, normativa, financiamiento, grado de descentralización, desarrollo de la educación a distancia y ruralidad. Muy lejos de describir en profundidad la situación de cada nación, esta parte busca aportar algunos datos que permitan luego inferir las causas diferenciales de las estructuras.

#### Argentina

El país cuenta con 47,3 millones de habitantes y su población se distribuye en un 92% en espacios urbanos y un 8% en espacios rurales<sup>38</sup>. En términos del Índice de Desarrollo Humano se ubica en el segundo lugar entre los analizados (precedido por Chile) y el financiamiento del sistema educativo resulta compartido entre el estado Nacional (en aproximadamente un 25% del total) y las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en aproximadamente un 75% del total). La Ley de Educación Nacional N° 26.206 determina que el gasto público educativo consolidado debe totalizar un 6% del producto bruto interno.

El sistema educativo comprende a 12.840.952 estudiantes, 52.306 establecimientos, 915.164 cargos docentes y 10.353.920 de horas cátedra de los niveles inicial, primario, medio y superior no universitario. El 73,5% de los alumnos asiste a instituciones estatales y el 26,5% a instituciones privadas. Además, hay 2.476.945 de estudiantes universitarios, de los cuales el 80,2% asiste a alguna de las 67 universidades públicas y el 19,8% asiste a alguna de las 66 universidades privadas<sup>39</sup>.

A partir de lo establecido por la Ley de Educación Nacional N° 26.206, el sistema educativo cuenta con cuatro niveles (inicial, primario, secundario y superior) y ocho modalidades (técnico profesional, artística, especial, permanente de jóvenes y adultos, rural, intercultural bilingüe, en contextos de privación de libertad y domiciliaria y hospitalaria). Los niveles inicial, primario, secundario y superior no universitario están básicamente a cargo de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y, por el contrario, el estado nacional tiene a su cargo la prestación (en el caso de las universidades estatales, que son autónomas) y regulación del sector universitario, en buena medida a través de la CONEAU, organismo autónomo de evaluación y acreditación universitaria. Además, el estado nacional tiene programas de ayuda para los niveles subnacionales. Asimismo, debe puntualizarse que existe un órgano inter-jurisdiccional de coordinación de políticas educativas (el Consejo Federal de Educación) conformado por representantes del estado nacional, las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el sector universitario.

En consecuencia, la mayor parte de las prestaciones del sistema educativo y de su financiamiento están a cargo de las jurisdicciones provinciales, como consecuencia de un proceso histórico de transferencias de servicios a las provincias que tuvo como hitos

38 Censo de Población 2022. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INDEC)

39 Datos correspondientes al año 2020 del Ministerio de Educación.



notables el traspaso al nivel subnacional de escuelas de nivel primario en el año 1978, durante la última dictadura militar y de traspaso de escuelas medias e institutos de nivel superior no universitarios durante la década de 1990 (Morduchowicz, 2009).

Argentina es un país que adopta, como norma constitucional, la forma federal de gobierno. Su tamaño, tanto en extensión geográfica como en población (es luego de Brasil el de mayor superficie y cantidad de habitantes), es un elemento tendiente a esta descentralización estatal que tiene su correlato educativo, profundizado por su devenir histórico. Esta situación lleva a que varias actividades de gestión educativa no se vean reflejadas en la estructura orgánica porque tienen su desarrollo en los niveles subnacionales.

La educación a distancia ha sido promovida desde el gobierno nacional a través del Programa Conectar Igualdad que provee tecnología al sistema educativo con programas de conectividad, equipamiento, propuestas de capacitación docente y una plataforma virtual educativa de navegación gratuita. Sin embargo, pese a la masividad de la iniciativa, la pandemia del Covid-19 ha puesto en debate las condiciones para la enseñanza virtual en un país con importantes carencias de conectividad y equipamiento de los estudiantes, especialmente aquellos pertenecientes a los sectores más vulnerables.

Además, el gobierno nacional cuenta con un organismo autónomo, Educ.ar, responsable del desarrollo de los contenidos del Portal del Ministerio de Educación. Este sitio virtual aporta contenidos relacionados con las diversas áreas del conocimiento, con el propósito de promover la enseñanza de calidad mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en todos los niveles.

La participación importante de unidades referidas a temas de inclusión (Subsecretaría de Participación y Democratización Educativa, Subsecretaría de Fortalecimiento de Trayectorias Estudiantiles, Subsecretaría de Educación Social y Cultural, Dirección Nacional de Inclusión y Extensión Educativa, Dirección Nacional de Becas y Democratización Educativa y Dirección Nacional de Desarrollo Universitario y Voluntariado) puede relacionarse con la presencia de un gobierno con una ideología que prioriza las políticas de igualdad social.

En el nivel de educación superior, el sistema universitario cuenta con 133 instituciones, de las cuales 67 son estatales y 66 privadas. La masificación educativa en el nivel se dio básicamente en las universidades estatales más nuevas que concentran en general a estudiantes que son la primera generación de universitarios de sus familias. Entre los años 2000 y 2021 se crearon 20 universidades estatales. Además, hay institutos de educación superior no universitaria que imparten carreras de títulos docentes o técnico-profesionales y su gestión (en el caso de los establecimientos estatales) o regulación (en el caso de los establecimientos privados) está a cargo de las Provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El estado nacional cuenta con dos organismos autónomos, INET e INFOD para la planificación, coordinación y promoción de actividades de fortalecimiento de estos institutos.

Por último, cabe señalar que tres organismos autónomos, la Fundación Miguel Lillo, el Servicio de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba y la Radio de la Universidad Nacional del Litoral responden a iniciativas puntuales que por inercia y por el prestigio de sus prestaciones perduran en el organigrama estatal, sin existir motivos estructurales que definan su existencia o localización geográfica.

## Bolivia

Desde el punto de vista histórico, el caso boliviano guarda varias semejanzas con otros países latinoamericanos, como el pasado colonial, las dificultades de consolidación del estado nacional, la guerra con países vecinos (en este caso con Paraguay en la década de 1930), la alternancia de gobiernos civiles y militares en la posguerra, la recuperación democrática en la década de 1980, la orientación neoliberal del gobierno en la década de 1990 y la instauración de un gobierno de signo inverso en la década posterior. En términos educativos, este último período estuvo signado por un énfasis en la masificación de la alfabetización y la inclusión educativa a través de una orientación educativa unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora, de calidad, intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema de enseñanza, según lo determina la Ley de la Educación N° 070/2010 "Avelino Siñani - Elizardo Pérez". Esta norma constituye el marco legal básico que rige de la estructura del sistema educativo y tiene una orientación inclusiva tendiente a la ampliación de derechos en los sectores tradicionalmente postergados, estableciendo una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.

Bolivia es un país que cuenta con una población de 11,8 Millones de habitantes y con un 70% de población urbana y un 30% rural<sup>40</sup> (el mayor porcentaje después de Paraguay), con un desarrollo socio-económico menor a la media latinoamericana<sup>41</sup>. Su sistema educativo cuenta con 352.705 niños en la educación inicial, 1.403.800 estudiantes del nivel primario y 1.212.230 de nivel secundario, según datos del año 2022 del Ministerio de Educación. El 77% de los estudiantes asisten a unidades educativas estatales, el 10% a escuelas privadas (financiadas y gestionadas por este sector) y el 13% a instituciones "de convenio", gestionadas por el sector privado, básicamente a través de agrupaciones confesionales y financiadas principalmente por el sector público a través de subsidios. La educación de gestión estatal es gratuita en todos sus niveles.

El sistema educativo de carácter obligatorio de Bolivia está conformado por un nivel inicial que comprende a las salas de 4 y 5 años, un nivel primario de 6 años destinado a las niñas y niños desde los 6 a los 11 años y un nivel secundario de 6 años que expide títulos de bachilleres y técnicos. La educación obligatoria se define como intracultural, intercultural y plurilingüe. Esto implica una especial atención a los saberes, cosmovisiones y conocimientos de los pueblos originarios y un respeto a la diversidad lingüística y cultural, así como a la promoción del vínculo entre las diferentes culturas. Existen planes de estudios regionalizados que contemplan estas diferencias culturales y, además, por mandato de la Ley de la Educación N° 070 se debe iniciar la educación en la lengua materna, aunque sea diferente del español, que también se incorpora siempre a la enseñanza, así como un idioma extranjero.

La educación superior está conformada por instituciones de educación terciaria técnica y tecnológica, de formación de maestros, de formación artística y universitaria. Estas últimas dictan carreras de pregrado, grado y posgrado. Existen universidades públicas y privadas. Además, hay tres universidades indígenas, autónomas, en las que solo

40 Instituto Nacional de Estadística. Año 2020.

41 En el Índice de Desarrollo Humano que elabora el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Bolivia es el país 14 de los 20 latinoamericanos y se ubica en el lugar más rezagado de los seis países del presente informe.

se dictan carreras en lenguas originarias. Los estudiantes de la educación superior son 792 mil, de los cuales el 75% concurre a las 11 instituciones estatales y el 25% a las 44 instituciones privadas.

Bolivia es un país unitario desde el punto de vista de su organización. La educación está a cargo del estado nacional, el cual provee más del 85% del financiamiento, incluyendo los rubros salariales. El Ministerio de Educación, Deportes y Culturas cuenta con nueve Direcciones Departamentales en los Departamentos de Cochabamba, Beni, Tarija, Potosí, La Paz, Pando, Santa Cruz, Cuchisaca y Oruro. Estos Departamentos son entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, responsables de la implementación de las políticas educativas. Además, hay una distribución menor en cerca de doscientas Direcciones Distritales Educativas, dependientes de las Direcciones Departamentales, que son responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su jurisdicción. Los niveles subnacionales, sobre todo los municipios, aportan económicamente para la educación obligatoria y superior, básicamente, para infraestructura, equipamiento, insumos y otras inversiones no corrientes.

La creación del Viceministerio de Educación Alternativa y Especial indica la importancia concedida a la educación de adultos, especial y posterior a la alfabetización, así como a la problemática de los pueblos originarios, que antes solo estaban contenidas a través de programas del tercer sector (ONGs o fundaciones), con poca inserción institucional y una falta de continuidad en las iniciativas, en una histórica postergación de los sectores marginados, mayormente rurales.

La educación a distancia no tiene un desarrollo marcado ni está presente en el organigrama ministerial. Más allá del proyecto de telecentros educativos comunitarios que generó espacios de aprendizaje de las tecnologías de información y comunicación, dando a estudiantes, profesores y la comunidad acceso a computadoras e Internet, una importante limitación para su desarrollo es la conectividad, de alto costo y con falencias para llegar a los sectores rurales.

Con respecto a los organismos descentralizados, se observa una cantidad importante de estos entes, en parte por tradiciones histórica y en parte por la necesidad de dotar de una gestión dinámica a espacios de enseñanza que por la organización unitaria no están transferidos a los niveles subnacionales, como por ejemplo las escuelas de formación docente o las unidades vinculadas a las distintas modalidades educativas.

## Brasil

Brasil es uno de los países más grandes del mundo, el quinto en términos de superficie (8,5 millones de Km<sup>2</sup>) y el sexto en población (212 Millones de habitantes)<sup>42</sup>. Su estructura de gobierno es federal, con 26 estados y un distrito federal, algo inevitable por su enorme dimensión. En materia educativa, la educación primaria y secundaria están descentralizadas hacia los estados y municipios, manteniendo el estado nacional programas especiales como los de mejora de la calidad, la definición de contenidos curriculares y funciones normativas y de coordinación del sistema. En la educación superior conviven instituciones estatales federales y estatales, pero el 74% de la matrícula universitaria

asiste a instituciones privadas porque el acceso a las públicas está limitado por exámenes de ingreso selectivos. Además, existen programas federales de becas a estudiantes de menores ingresos en las universidades privadas. De esta manera se revierte la proporción de los niveles inferiores que tienen una tasa de participación del sector público superior al 80%.

Luego de una dictadura de más de 20 años, Brasil recupera la democracia en el año 1985, en un contexto signado por serias restricciones económicas. En la década de los '90, en consonancia con las tendencias internacionales, el país tiene reformas tendientes a su mayor inserción internacional, a una primacía del sector privado y, en términos educativos, una búsqueda de mayor calidad a través del énfasis en la descentralización, la modernización, la eficiencia y la competitividad, con el uso de herramientas como la flexibilidad, las evaluaciones y los rankings escolares. Luego, a partir de la asunción en el gobierno nacional del Partido de los Trabajadores, se observó una tendencia a un mayor involucramiento del estado nacional a través de programas de apoyo escolar y universitario que tendían a enfatizar la inclusión de los sectores tradicionalmente discriminados, el desarrollo de distintas modalidades educativas, la formación docente y el apoyo a la infraestructura, el equipamiento y la actualización tecnológica (Malgouyres, 2014). El gobierno de Bolsonaro, quien asumió en el año 2019, pese a su sesgo neoliberal, no afectó significativamente las características básicas del sistema educativo para el largo plazo.

Las tasas de escolarización de la educación han crecido en Brasil en forma notable en los últimos 20 años pasando del 66% al 95% en el nivel inicial entre 2001 y 2018, del 78% al 94% en el nivel primario, del 79% al 87% en la secundaria baja, del 55% al 60% en la secundaria alta y del 11% al 22% en la educación superior. Este aumento notable, sin embargo, aun está lejos de la universalización planteada en la normativa para el nivel medio.

La estructura orgánica del Ministerio de Educación presenta unidades vinculadas a las actividades de apoyo, a los niveles educativos (con un énfasis importante en la educación superior porque es el nivel con mayor presencia directa del estado federal y menos descentralización a los estados y municipios), a las modalidades (especial, técnico-profesional, bilingüe y de tradiciones culturales brasileñas), de formación docente, de alfabetización y de aspectos particulares como la enseñanza en áreas de salud y de escuelas cívico-militares.

Además, existen organismos autónomos como el Consejo Nacional de Educación para la formulación y evaluación de la política educativa nacional y la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior destinada al seguimiento de este nivel educativo. También hay fundaciones y entes autárquicos con autonomía y presupuesto propio vinculados al sistema universitario, a la educación tecnológica, al análisis de evaluaciones en la educación básica y a la ejecución del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación (FNDE).

Más allá de las características de la estructura organizacional, subsisten desafíos para el sistema educativo brasileño como el logro de una enseñanza virtual de calidad al alcance de toda la matrícula, algo que la pandemia mostró como insuficiente, el aumento de la escolarización en el nivel medio, el logro de un sistema integrador en un contexto de grandes desigualdades sociales y el uso eficiente de los recursos de un sistema que ya eroga alrededor del 6% del PBI en la función educativa.

## Chile

Chile es un país que cuenta con 19,2 millones de habitantes<sup>43</sup>, el tercero con mayor población de los seis estudiados, y es el de mayor valor en el Índice de Desarrollo Humano de los 20 latinoamericanos. Su población rural constituye el 12% del total del país.

La Ley principal que regula la educación es la Ley General de Educación N° 20.370, sancionada en 2009. El sistema de educación superior, compuesto por los subsistemas técnico-profesional y universitario, tiene una norma específica, la Ley N° 21.091 (sancionada en mayo de 2018 y modificada por la Ley N° 21.186 de 2019).

En el año 1990 se produce el retorno de la democracia en Chile, lo cual trae aparejado el inicio de un proceso de reformas educativas que incluyen aspectos tales como la primera infancia, los procesos de selección y admisión de estudiantes, el gobierno y financiamiento de los establecimientos públicos, la carrera profesional docente, la formación técnico-profesional y la educación superior. Asimismo, se observaron importantes protestas estudiantiles que demandaban un sistema educativo mejor y más justo, en un contexto de un crecimiento económico importante que, sin embargo, se dio en un contexto de elevada desigualdad social. Esto llevó a crecientes protestas sociales e, incluso, a la redacción de una nueva constitución nacional.

El sistema educativo de Chile tiene en el año 2021 un total de 745.860 alumnos de nivel inicial, 3.626.456 de nivel primario y secundario y 1.294.739 estudiantes de educación superior (datos del Ministerio de Educación – Centro de Estudios Mineduc). La participación del sector privado es del 60% en el nivel inicial o parvulario, el 64% los niveles primario y secundario y del 84% en el nivel superior, con la mayor incidencia observada entre los países analizados, lo cual se vincula con una mayor estructura vinculada con temas económico-financieros en el Ministerio de Educación, que financia la mayor parte de la educación del sector privado. La Ley N° 20.845 del año 2015 estableció que progresivamente será gratuita la enseñanza en los establecimientos subvencionados por el Estado. Además, se observa un crecimiento de las tasas de escolarización notable en las últimas décadas, que llevó a que sea actualmente el país con tasas más altas de cobertura educativa de los considerados en este estudio.

La estructura del sistema educativo cuenta con los niveles inicial, básico, secundario y superior. La educación media tiene tres orientaciones: la humanista-científica, la técnica-profesional y la artística. La educación primaria (o básica) y la secundaria (o media) son obligatorias. Las modalidades educativas para atender a necesidades específicas son la educación especial o diferencial y la educación de adultos. Existen prestaciones con adaptaciones para destinos con necesidades educativas específicas, como las vinculadas con la interculturalidad, las escuelas en cárceles o la educación hospitalaria. La prestación de los servicios educativos está a cargo de escuelas estatales que dependen de las municipalidades o de entidades del sector privado que, en más de un 80% de los casos, reciben subsidios del estado.

Por el carácter unitario del país, el Ministerio de Educación Nacional tiene a su cargo las responsabilidades legales, la evaluación de políticas, la acreditación de estudios, la generación de normas y la gestión de los recursos financieros. Asimismo, las municipalidades son las sostenedoras para las escuelas públicas en todo el territorio (OCDE, 2017)

43 Instituto Nacional de Estadísticas. Proyecciones de Población. Año 2022.

y quienes contratan a los docentes. Además, el país ha puesto un marcado énfasis en la evaluación de la calidad educativa en los distintos niveles a través de espacios como el Consejo Nacional de Educación (CNED), la Agencia de Calidad de la Educación o la Comisión Nacional de Acreditación<sup>44</sup>.

La educación superior está conformada por: 1) las universidades del Consejo de Rectores de las Universidades de Chile (CRUCH), que está integrado por 27 universidades, de las cuales 18 son universidades estatales y nueve son privadas. Estas son las más antiguas y prestigiosas del país, concentrando la mayor parte de las actividades de investigación; 2) los Centros de Formación Técnica (CFT), que imparten carreras cortas de dos años de duración; 3) las universidades privadas independientes, que no pertenecen al CRUCH; y 4) los Institutos Profesionales (IP), que ofrecen carreras profesionales y técnicas con duración entre dos y cuatro años. Las últimas dos categorías, pese a tener instituciones más nuevas, concentran actualmente a la mayoría de los estudiantes y explican la masificación del nivel superior (García de Fanelli y Adrogué, 2019). El acceso selectivo a las universidades del CRUCH incide en esta estratificación del nivel superior. Las carreras de grado son aranceladas incluso en las instituciones estatales, a diferencia de los casos de Argentina, Bolivia, Brasil y Uruguay, pero se han incrementado las becas que hacen gratuitos los estudios hasta abarcar al 60% de la población.

La educación a distancia está representada en el organigrama a través del Centro de Innovación, que promueve iniciativas para las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Sin embargo, como todos los países restantes, Chile tuvo serios problemas durante la pandemia para el pasaje a la virtualidad de los estudios.

Con respecto a los organismos autónomos, Chile cuenta con diez entes de este tipo, entre los que cabe destacar que dos están ligados al nivel superior de estudios, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y la Comisión de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) y uno al nivel inicial, la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Este nivel tiene además una Subsecretaría de nivel 2, lo que da la pauta de la importancia asignada a los jardines de infantes. Además, tiene un organismo autónomo ligado al otorgamiento de becas y otro sobre la calidad educativa, orientados a mejorar la situación de la población más vulnerable y a la producción de información y la evaluación educativa respectivamente, a los cuales se los jerarquizó al dotarlos de mayor autonomía funcional.

En síntesis, la educación chilena tiene algunas particularidades que la distinguen de sus naciones vecinas y tienen un cierto correlato en su estructura organizacional como la elevada participación del sector privado, las altas tasas de escolarización, el arancelamiento de los estudios universitarios, un sistema complejo de transferencias al sector privado, una atención especial al nivel inicial y un énfasis muy marcado en la evaluación y la sistematización de información.

44 El principio de transparencia establecido por la Ley General de Educación establece que "los ciudadanos deben disponer de información del sistema educativo, incluyendo los ingresos, gastos y resultados académicos, en cada nivel del sistema educativo, incluidas las instituciones educativas, los municipios, las provincias, las regiones y el país" (OCDE, 2017).

## Paraguay

La historia moderna de Paraguay, con una dictadura (del General Stroessner) que duró más de 34 años y con una recuperación democrática en el año 1989, otorga un carácter unitario al aparato estatal, con un sistema educativo centralizado, si bien a partir de la década de 1990, y especialmente desde la nueva Constitución Nacional de 1992, existe una tendencia a dotar de mayor importancia al rol de los gobiernos subnacionales a través de la descentralización y la desconcentración de tareas. La reforma educativa del año 1994, similar a la observada en Argentina en esa década, promovía esa tendencia.

Más allá del carácter nacional de la educación, la Ley N° 1.264/98 propicia la descentralización de servicios educativos y hay una participación de las gobernaciones y municipios, así como una Dirección General de Gestión Educativa Departamental en la estructura del Ministerio de Educación y Ciencias que interactúa con las instancias de los gobiernos subnacionales en toda la dispersión espacial. En este sentido, hay espacio para adecuaciones curriculares a nivel departamental, municipal e institucional. Asimismo, los niveles subnacionales tienen incidencia en funciones tales como la alimentación escolar y la mejora de la infraestructura escolar.

El tamaño relativamente bajo de su población (7,5 millones de habitantes)<sup>45</sup>, el menor luego de Uruguay, la importancia de su ciudad capital (Asunción), que en su zona metropolitana concentra el 38% de la población total del país, más una historia que condensa en esta ciudad la mayor parte del poder político, son factores que explican la tendencia a la centralización del sistema educativo en el nivel nacional, más allá de cierta incidencia de los niveles subnacionales. Estos factores también podrían vincularse con un desarrollo importante de la estructura de los niveles 3 o 4 y de los organismos autónomos.

El sistema educativo de Paraguay cuenta con 1.528.216 estudiantes, 1.277 instituciones y 74.604 docentes de los niveles inicial, primario, medio y de educación permanente. El 80,4% de la matrícula asiste a instituciones públicas, el 11,1% a escuelas privadas subvencionadas y el 8,5% a privadas sin subvención. El 65,4% de la matrícula es urbana y el 34,6% rural. La participación relativa de la matrícula de jornada extendida es el 5,6% del total (datos oficiales del MEC-DGPE del año 2021). Además, hay 312.646 estudiantes de educación superior, de los cuales, a diferencia de la educación básica, el 59,4% asiste a instituciones del sector privado y el 40,6% a universidades estatales.

La educación en los niveles inicial, primario y medio es obligatoria y está a cargo del gobierno central, que *“es el gestor del servicio de la educación en todo el país, lo cual implica la elaboración e implementación del currículo Nacional para todos los niveles de la educación formal, la supervisión educativa, el calendario educativo nacional, la evaluación del proceso, la contratación de los recursos humanos, los gastos de funcionamiento, así como las inversiones en las instituciones educativas. Las escuelas públicas del nivel básico y medio son gestionadas directamente por el MEC. Como instancia de apoyo a la gestión del MEC, el Consejo Nacional de Educación y Cultura (CONEC) es responsable de proponer las políticas educativas y culturales, la reforma del Sistema Educativo Nacional (SEN) y acompañar su implementación”* (Gaete, 2012: 29).

Paraguay es un país ubicado en el puesto 13 de los 20 latinoamericanos en términos del Índice de Desarrollo Humano y es el quinto de los seis casos estudiados (solo por

45 Instituto Nacional de Estadística. Proyecciones de población nacional. Año 2022.

encima de Bolivia). Además, es el que cuenta con mayor población rural (38% del total), donde el uso de idiomas originarios es mayor y la penetración del español es menor.

La problemática indígena y el bilingüismo se encuentran presentes en la estructura orgánica a través del Consejo Nacional de Educación Indígena, el Consejo Nacional de Bilingüismo y de la Dirección General de Educación Escolar Indígena. En este marco se desarrollan programas y cuadernillos de educación básica en diversas lenguas indígenas y se llevan a cabo distintas iniciativas con una visión intercultural, principalmente a través de la profesionalización de docentes y del equipamiento escolar.

La importancia del bilingüismo y la educación escolar indígena en el organigrama se vinculan con la particularidad de este país, que tiene dos idiomas oficiales: el castellano y el guaraní. Asimismo, la Constitución Nacional establece en su artículo 77 que *“La enseñanza en los comienzos del proceso escolar se realizará en la lengua oficial materna del educando. Se instruirá asimismo en el conocimiento y en el empleo de ambos idiomas oficiales de la República. En el caso de las minorías étnicas cuya lengua materna no sea el guaraní, se podrá elegir uno de los dos idiomas oficiales”*.

Existen programas tendientes a reducir la brecha digital, a través del equipamiento y la conectividad, especialmente desde el inicio de la pandemia del Covid-19, que afectan especialmente a los establecimientos del ámbito rural. La educación virtual, antes del inicio de la pandemia del Covid-19, tenía un desarrollo muy escaso en Paraguay. Cabe interrogarse sobre cómo afectarán los cambios suscitados por la situación sanitaria a la incorporación de nuevas tecnologías.

La educación superior en Paraguay ha experimentado en las últimas décadas un proceso de crecimiento del número de instituciones, especialmente de gestión privada, y de masificación de estudiantes, que ya alcanzan una tasa bruta de escolarización del 33,9%<sup>46</sup>. La creciente complejidad del sistema universitario, que incluye la autonomía institucional, justifica la existencia del Viceministerio de Educación Superior y Ciencias. Además, el Consejo Nacional de Educación Superior es el órgano responsable de proponer y coordinar las políticas y los programas de la educación superior y debe dictaminar previamente en forma favorable para la aprobación de nuevas universidades, lo cual depende en última instancia del Congreso de la Nación. Los institutos de formación docente y los institutos técnicos brindan formación profesional y reconversión permanente en distintas áreas y están bajo la regulación del Ministerio de Educación y Ciencias, el cual también tiene competencia para su creación.

Desde el punto de vista del financiamiento, la normativa vigente establece que el presupuesto educativo no puede ser inferior al 20% del total de gastos del nivel nacional, el cual, si bien cuenta con aportes de gobernaciones y de los municipios, es el más importante por la estructura unitaria del país. Además, las normas determinan que debe priorizarse a los sectores marginales de la población, al sector rural, a las áreas urbanas marginales y a las zonas fronterizas. Asimismo, los recursos destinados a la educación superior pública no deben ser inferiores al 7% del presupuesto nacional y los destinados a la investigación al 2%.

46 Dato de la Red Índices, Red Iberoamericana de Indicadores de la Educación Superior para el año 2019.



Con respecto a los organismos descentralizados, Paraguay cuenta con 15 entes de este tipo, el mayor número de los seis países analizados. Esto responde en parte al carácter unitario del país, que lleva a tener espacios de la estructura más cercanos a los territorios alejados de la capital nacional con flexibilidad para su accionar, como por ejemplo los Consejos Departamentales de Educación. Además, muchos de los organismos autónomos permiten la participación de sectores de la sociedad civil (productivos, gremiales, etc.) que tienen incumbencia o intereses concretos en el devenir de la educación. Por último, algunos organismos autónomos se vinculan con la noción de dotar de independencia funcional y académica a espacios burocráticos, como los entes ligados a la evaluación de saberes y a la acreditación de carreras, programas e instituciones de nivel superior.

## Uruguay

Este país cuenta con 3,5 millones de habitantes y es el de menor población, además del de menor superficie (176 mil Km<sup>2</sup>), de los analizados<sup>47</sup>. Su PBI per cápita es similar al de Argentina y algo inferior al de Chile. Un 56% de la población vive en la ciudad capital (Montevideo) y sus alrededores, y el 93% de la población es urbana y solo el 7% rural. El porcentaje de población indígena es del 2,4%, un valor muy inferior al promedio regional y que explica la menor relevancia de esta temática en la estructura educativa.

Uruguay, como el resto de los países, vivió una dictadura militar que finalizó en el año 1985, a partir del cual se suceden gobiernos democráticos. Las normas más importantes del sistema educativo son la Ley General de Educación N° 18.437, la ley Orgánica de la Universidad de la República N° 12.549, la Ley N° 15.739 de creación de la ANEP, la Ley de creación de la Universidad Tecnológica N° 19.043 y la Ordenanza 14 de habilitación de establecimientos privados de educación.

Las cifras educativas muestran que Uruguay cuenta con 194 mil estudiantes de nivel inicial, 300 mil de nivel primario, 357 mil de nivel secundario, 44 mil de nivel superior terciario y 227 de nivel superior universitario. La participación del sector privado en la matrícula es del 86% en el agregado de todos los niveles, pero decrece desde el 22% en el nivel inicial, al 17% en el primario y al 11% en el secundario y universitario. Además, el sector estatal es casi único (98%) en el nivel superior terciario<sup>48</sup>.

La estructura del sistema educativo se conforma a partir de la educación en la primera infancia (0 a 3 años), la educación inicial (4 y 5 años), la educación primaria (6 a 11 años), la educación media (12 a 17 años) y la educación superior técnico-profesional, de formación docente y universitaria. En esta última cobra especial importancia la Universidad de la República, que congrega al 69% de la matrícula de educación superior y al 85% de la universitaria (García de Fanelli y Adrogué, 2019).

La educación obligatoria en Uruguay abarca desde la sala de 4 años del nivel inicial hasta la educación media superior. Sin embargo, las tasas de acceso, permanencia y terminalidad en el nivel medio reflejan que el país está lejos de la universalización de la

47 Instituto Nacional de Estadística. Proyecciones de población. Año 2021.

48 Cifras correspondientes al Anuario 2019 del Ministerio de Educación y Cultura.

culminación del nivel establecida normativamente, pese a algunas políticas e instrumentos remediales implementados (Unesco, 2021 y García de Fanelli y Adrogué, 2019).

Cabe señalar que Uruguay es un país unitario, lo cual probablemente se vincule con su tamaño geográfico y poblacional de escasa magnitud. Por ello, la mayor parte de la gestión educativa está a cargo del Ministerio de Cultura y Educación y, especialmente, de la ANEP y no de niveles subnacionales.

Todos los países tienen estructuras diferentes, pero el caso uruguayo es especial porque se distingue más de los otros. En este sentido, si bien existe un Ministerio de Educación y Cultura, la mayor parte de la gestión está a cargo de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). Este organismo autónomo está a cargo de la planificación, gestión y administración del sistema educativo en los niveles inicial, primario, secundario y superior técnico y de formación docente, incluyendo a la prestación de las actividades del sector público y a la regulación del sector privado. El consejo de dirección de la ANEP está conformado por representantes del Poder Ejecutivo (con aprobación del legislativo) más representantes de los docentes.

La gestión del sistema educativo, básicamente a cargo de la ANEP, tiene una estructura con cargos vinculados al apoyo a la gestión, los niveles educativos, las modalidades técnico-profesional y de jóvenes y adultos, la planificación, las relaciones internacionales, los derechos humanos, la integración educativa, las políticas lingüísticas, la ciencia y tecnología, las bibliotecas y las políticas educativas.

Además de la ANEP, existe en Uruguay otros dos organismos autónomos: el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd), encargado de las evaluaciones de calidad y el Centro Ceibal, destinado a la innovación educativa con tecnologías digitales a través del acompañamiento a docentes y estudiantes en el desarrollo de habilidades digitales, el equipamiento y la infraestructura tecnológicos y diversos programas sobre tecnologías de la información y las comunicaciones. El Plan Ceibal, pese a recibir múltiples elogios por ser pionero en la materia, no evitó, como en el resto de los países, los problemas observados en la pandemia de la educación virtual, que no estaba preparada para un desafío de tal magnitud.

## 4. Síntesis y Conclusiones

El objetivo de este informe es la descripción de las estructuras orgánicas de los Ministerios de Educación de los seis países más australes de América del Sur (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay) y el análisis de las diferentes configuraciones observadas a partir de sus principales variables explicativas: la historia, el tamaño, el entorno, el grado de descentralización, el uso de las nuevas tecnologías y el proyecto educativo. Lógicamente la segunda parte, que busca determinar elementos causales de las situaciones encontradas, resulta de mayor complejidad por la multicausalidad de fenómeno estudiado y porque las conclusiones son transitorias en tanto surgen nuevas evidencias que resignifican los hallazgos previos y cambian los organigramas de los países a medida que se suceden las administraciones.

Este estudio constituye un aporte para un espacio de vacancia porque no existen estudios previos que hayan tenido el mismo propósito e, incluso, hay pocos análisis comparativos de la estructura orgánica de los países latinoamericanos, pese a la importancia de esta temática para las políticas públicas. Seguramente en el futuro habrá nuevos avances que permitirán enmendar eventuales faltantes en este escrito.

Una conclusión inicial del texto es que los seis países analizados tienen estructuras diferentes en sus ministerios de educación, como correlato de su heterogeneidad en términos históricos, de tamaño, grado de descentralización geográfica, características del sistema educativo, proyectos políticos, etcétera. Más allá de los análisis expuestos en el cuerpo del informe, el lector puede acudir al anexo documental para analizar los organigramas de los diferentes países expuestos en forma gráfica.

Las diferencias entre las naciones se encuentran en todos los niveles, desde la existencia en el primer nivel de un ministerio solo dedicado a la educación hasta otros casos en los que abarca actividades linderas como Bolivia que tiene un Ministerio de Educación, Deportes y Culturas, Paraguay con un Ministerio de Educación y Ciencias y Uruguay con un Ministerio de Educación y Cultura. En el siguiente nivel jerárquico se observa una mayor apertura en los países de mayor tamaño y la presencia mayoritaria de unidades relacionadas con los niveles educativos.

Las estructuras de los siguientes niveles jerárquicos muestran una importancia notable de las unidades de apoyo a la gestión y también cargos vinculados a los niveles educativos, las diferentes modalidades, el planeamiento y la evaluación, la inclusión, la formación docente y la cooperación internacional. En casos aislados se observan unidades sobre derechos humanos, alfabetización o enseñanza en áreas de salud o para escuelas cívico-militares.

Además, todos los países cuentan con organismos autónomos por inercia histórica o para aumentar la participación de la sociedad civil, tener mayor transparencia, generar autonomía frente a las autoridades políticas y otorgar mayor flexibilidad al funcionamiento burocrático. La máxima autoridad suele ser designada por el poder ejecutivo, el poder legislativo o por la cartera educativa, y en general hay un cuerpo colegiado con participación de diversos grupos ligados a la temática (académicos, representantes del poder legislativo, cámaras empresarias, sindicatos, etc.). La cantidad y finalidad de estos organismos suele ser muy variada, desde instituciones universitarias hasta fundaciones dedicadas al nivel inicial, pasando por espacios asociados a la evaluación, el financiamiento educativo, las comunidades indígenas, las nuevas tecnologías, etc.

La situación de cada país resulta diferente por motivos variados, pero algunas regularidades se encuentran en el análisis de los organigramas. En este sentido, los dos países más grandes en tamaño y población, Argentina y Brasil, tienen gobiernos federales y un énfasis en la estructura en el nivel superior que es menos descentralizado hacia los gobiernos provinciales y municipales. Asimismo, en los casos de Paraguay y Bolivia, con mayor población originaria, se observan más unidades ligadas al bilingüismo y a estos grupos sociales. En el caso de Chile, con una mayor participación del sector privado y un financiamiento más diversificado, existen más unidades ligadas a estas temáticas. Por último, el caso de Uruguay es el más particular porque tiene la mayor parte de la gestión educativa a cargo de un organismo autónomo, la Administración Nacional de Educación Pública.

La pretensión de lograr una estructura óptima resulta ilusoria (Hall, 1996) porque depende de múltiples factores, incluyendo algunos subjetivos como los proyectos políticos, preferencias sociales, desarrollos históricos y, en ocasiones, de los estilos de liderazgo individuales o características personales de los ocupantes de puestos de trabajo. Sin embargo, esto no debe llevar a un relativismo absoluto que suponga que todas las opciones son equivalentes, ya que algunas configuraciones se adaptan mejor que otras para ciertos objetivos y situaciones. En este sentido, más allá del aporte de este escrito, surgen líneas de investigación para el futuro que podría ser útil transitar para las administraciones educativas, como la incorporación de más países a la muestra estudiada, la profundización hacia más niveles de gestión o la indagación detallada de las misiones y funciones de los diferentes puestos de trabajo.

Por último, cabe señalar que el estudio comparado de la gestión educativa argentina en los niveles subnacionales (especialmente provincias, pero también municipios) seguiría una continuidad natural de la comparación que otorgaría un elemento útil al exponer las situaciones de las 24 jurisdicciones, muchas de ellas con situaciones más parecidas entre sí que las similitudes entre los distintos países. En este sentido, más allá del caso educativo, hay antecedentes para los gabinetes provinciales (Iramain, 2021a) que muestran la factibilidad de esta propuesta.

Finalmente, resulta importante remarcar el valor de la cooperación internacional que permitió la realización del informe y constituye un elemento positivo para la gestión educativa y para el desarrollo de países unidos por su pasado e, inevitablemente, para su desarrollo futuro.

## 5. Bibliografía

- Aguerrondo, I. (coord); Mejer, F. y Araujo, A. (2009). *Análisis de los organismos de gobierno y administración de la educación del sistema educativo: estructuras organizativas de las distintas jurisdicciones y funcionamiento de las áreas de planeamiento educativo*. (Estudios FOPIIE 02). Ministerio de Educación.
- Aguerrondo, I. (2002). *Ministerios de Educación: de la estructura jerárquica a la organización sistémica en red*. IIPE/Unesco Sede Regional Buenos Aires.
- Arenas de Mesa y E. Mosqueira, (2021). *La transformación y el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina: del control al uso estratégico de los recursos públicos para el desarrollo*. Documentos de Proyectos, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46758-la-transformacion-fortalecimiento-institucional-ministerios-hacienda-america>
- Camilloni, A. R. y Zadunaisky, D. (2000). *Análisis Comparativo de Estructuras Académicas*. Universidad de Buenos Aires.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1999). Retorno a la Jaula de Hierro: Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva de los Campos Organizacionales. En Powell, W. y DiMaggio, P. (Comp.) *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Doberti, J. I. (2017) *La Organización Académica en la Universidad – Los Desafíos de una Organización Compleja*. Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA).
- Gaete, R. (2012). Estudio de la descentralización de los servicios esenciales para el caso del Paraguay. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Galán Zazo, J. I. (2006). *Diseño Organizativo*. Editorial Thomson.
- García de Fanelli, A., y Adrogué, C. (2019). Equidad en el acceso y la graduación en la Educación Superior: Reflexiones desde el Cono Sur. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(96).
- García de Fanelli, A. (2005). *Universidad, Organización e Incentivos. Desafío de la Política de Financiamiento frente a la Complejidad Institucional*. Miño y Dávila-Fundación OSDE.
- Gilli, J. J. et al. (2007). *Diseño Organizativo. Estructura y Procesos*. Editorial Granica.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hintze, Jorge (1999). *Administración de las Estructuras Organizativas*. Documentos TOP sobre Gestión Pública.
- Iramain, L. (2021a). *Informe Trimestral de la Estructura del Estado Nacional*. Año 1 • N. 1, 2 y 3. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Iramain, L. (2021b). *Informe Trimestral de la Estructura del Estado Nacional*. Año 1 • N. 4. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Malgouyres, F. (2014). Descentralización y recentralización educativa en una perspectiva comparada de tres países federales latinoamericanos. *Trace*, 65. Recuperado de <http://trace.revues.org/1361>
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Prentice Hall, Englewoods Cliffs.

- Ministerio de Educación de Perú. (2015). *Reformas educativas: una mirada a las estructuras orgánicas de los sistemas educativos de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Guatemala, Finlandia, México*. Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación.
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel.
- Morduchowicz, A. (2004) *Discusiones de economía de la educación*. Editorial Losada.
- Morduchowicz, A. (2009). Descentralización educativa y capacidades institucionales de las Provincias. En *Aportes para el Estado y la administración gubernamental*, n. 26, p. 39-55.
- Núñez, I. y Weinstein, J. (2010). Chile: una Reforma Educacional ¿sin reforma del Ministerio? (1990-2007). En: Aguerro (coord.) (2010). *Institucionalidad de los Ministerios de Educación. Los procesos de reforma educativa de Chile y Argentina en los años 90*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Morgan, G. (1993). *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega-Rama.
- Obeide, S. (2007). *Organización Académica Universitaria: ¿Facultades o Departamentos?* Universidad Nacional de Córdoba.
- Oszlak, O. (1982). *La formación del estado argentino*, Editorial de Belgrano.
- OCDE (2017). *Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación en Chile*.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, Vol. 94 N° 2, 251-267.
- Toribio, D. (1999). *La Evaluación de la Estructura Académica*. Universidad Nacional de Lanús.
- UNESCO (2021). Perfil de Países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Instituto Internacional de Planeamiento Educativo. Sistema de Información de Tendencias Educativas para América Latina.

## **6. Anexo Documental**

Organigrama de Argentina

Organigrama de Bolivia

Organigrama de Brasil

Organigrama de Chile

Organigrama de Paraguay

Organigrama de Uruguay





## Argentina

# MINISTERIO DE EDUCACIÓN

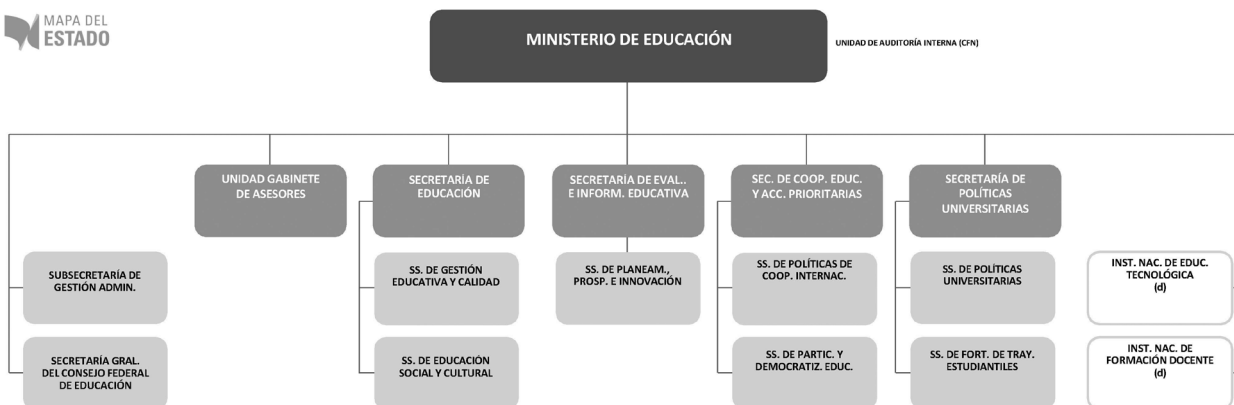
Administración Centralizada

MAPA DEL ESTADO | Dirección Nacional de Diseño Organizacional  
mapadelestado.jefatura.gob.ar

Jefatura de Gabinete de Ministros  
Argentina

Actualización: 09-06-2021.

MAPA DEL ESTADO



### Administración Descentralizada

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUAC. Y ACREDITAC. UNIVERSITARIA (CONEAU)  
FUNDACIÓN MIGUEL LILLO

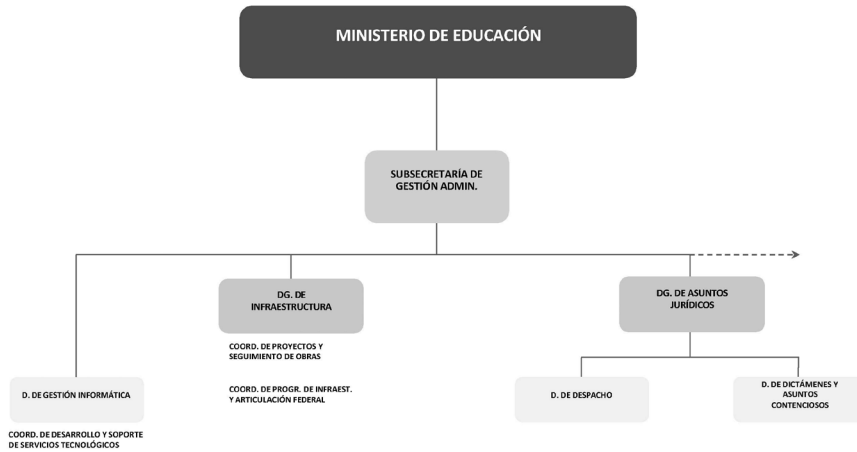
### Otros Entes del Sector Público Nacional

EDUCAR S.E.  
SERVICIO DE RADIO Y TELEVISIÓN DE LA UNIV. DE CÓRDOBA S.A.  
RADIO DE LA UNIVERSIDAD NAC. DEL LITORAL S.A.

# Argentina

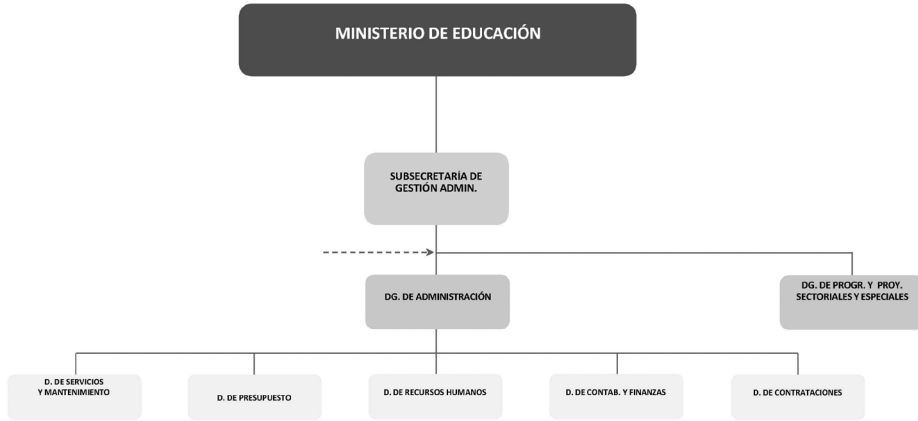


2

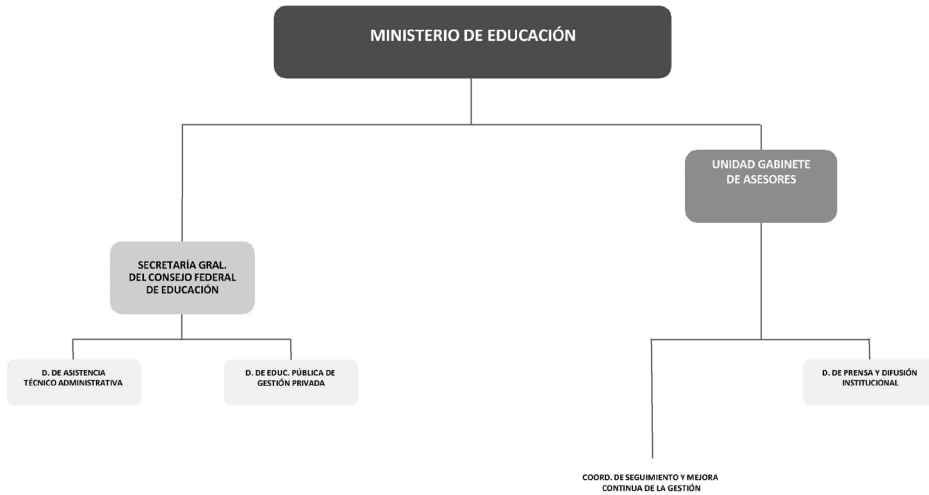


3

## Argentina

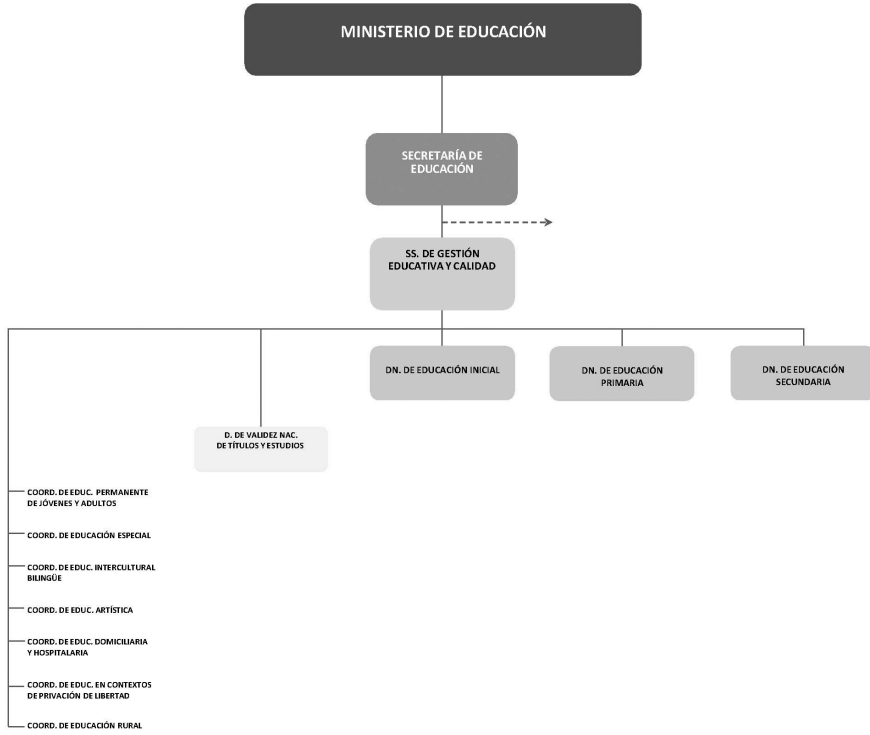


4

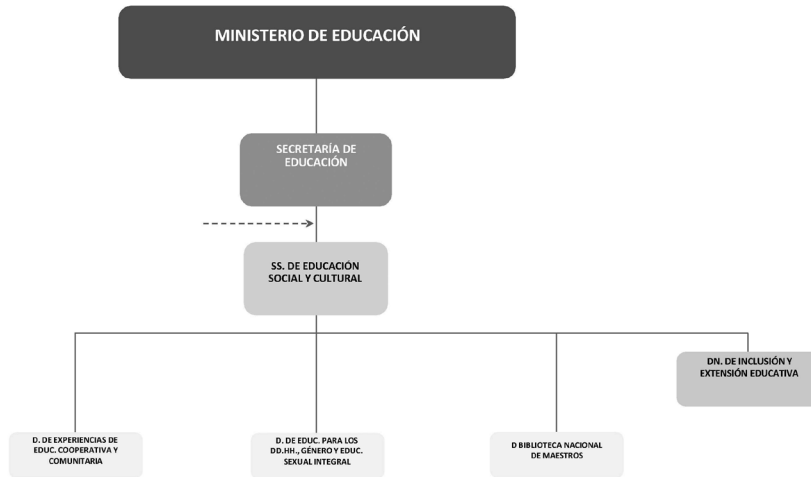


5

# Argentina

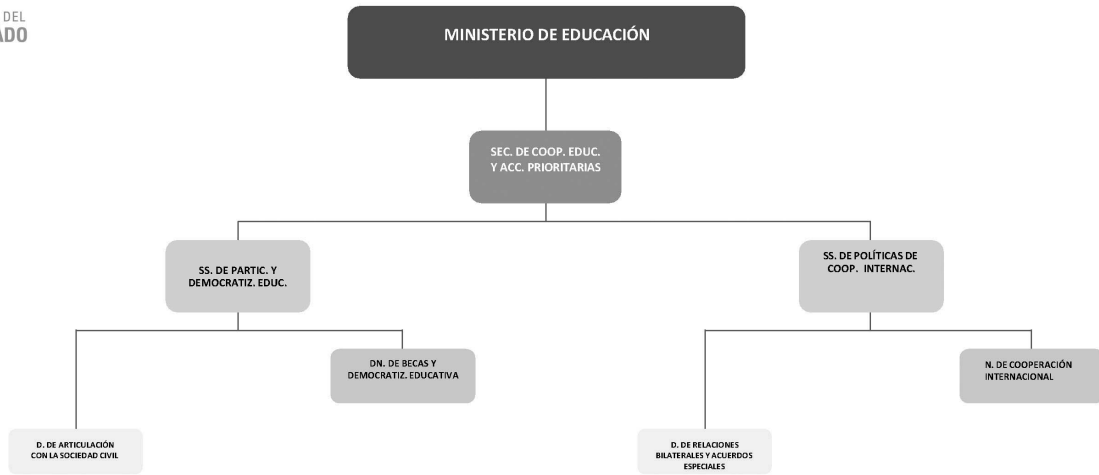


6

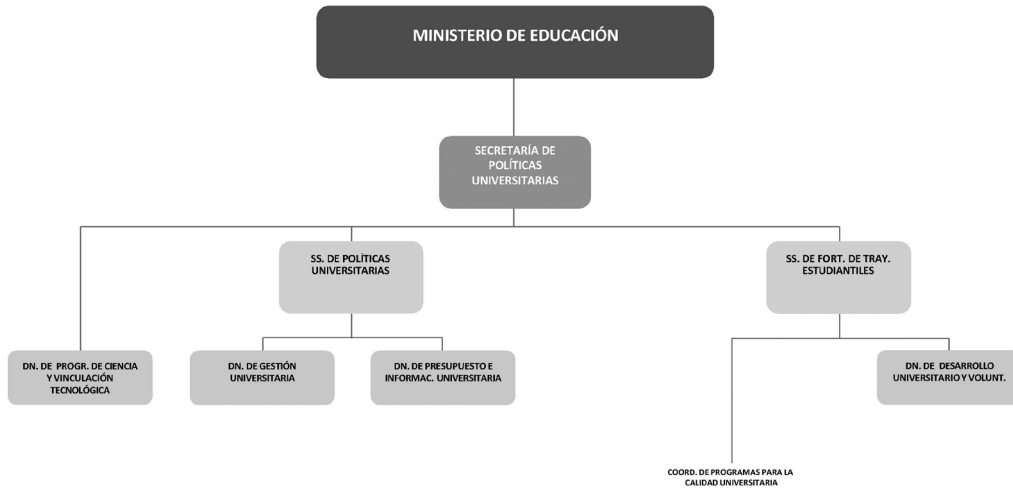


7

## Argentina

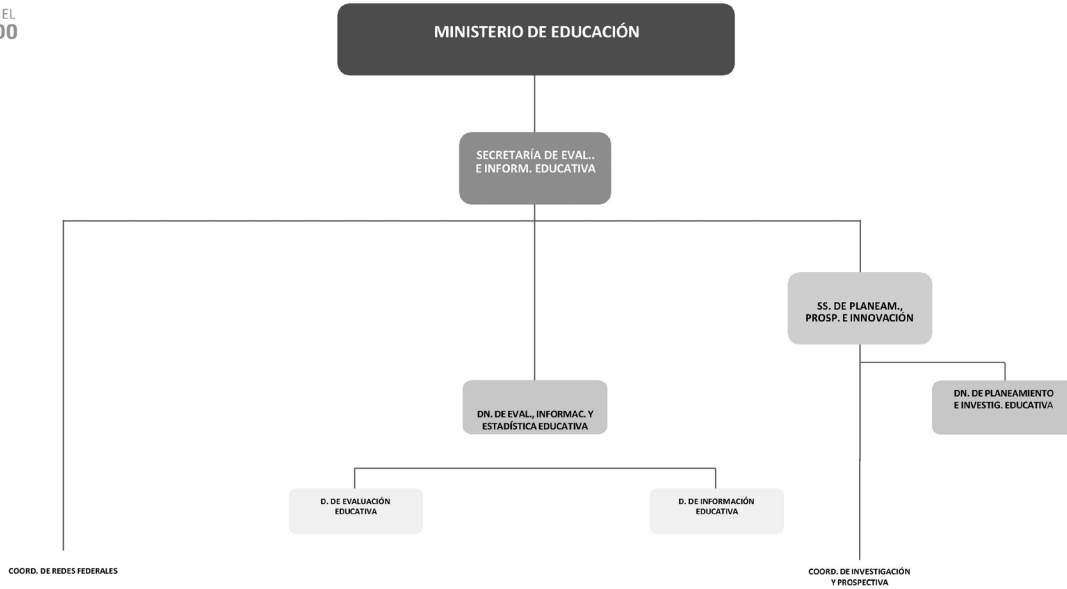


8



9

# Argentina



10

## Referencias

- (d) Administración Desconcentrada
- (UEET) Unidad Ejecutora Especial Temporal
- (AC) A cargo
- (CFN) Cargo Fuera de Nivel
- (Adh) Cargo/Designación Ad Honorem
- > Apertura Extendida en Página Siguiente / Precedida en Página Anterior

### MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Información de estructura actualizada según DECRETOS 50/2019; 346/2021; DA 1449/2020 y RES. 1677/2020.

# Bolivia



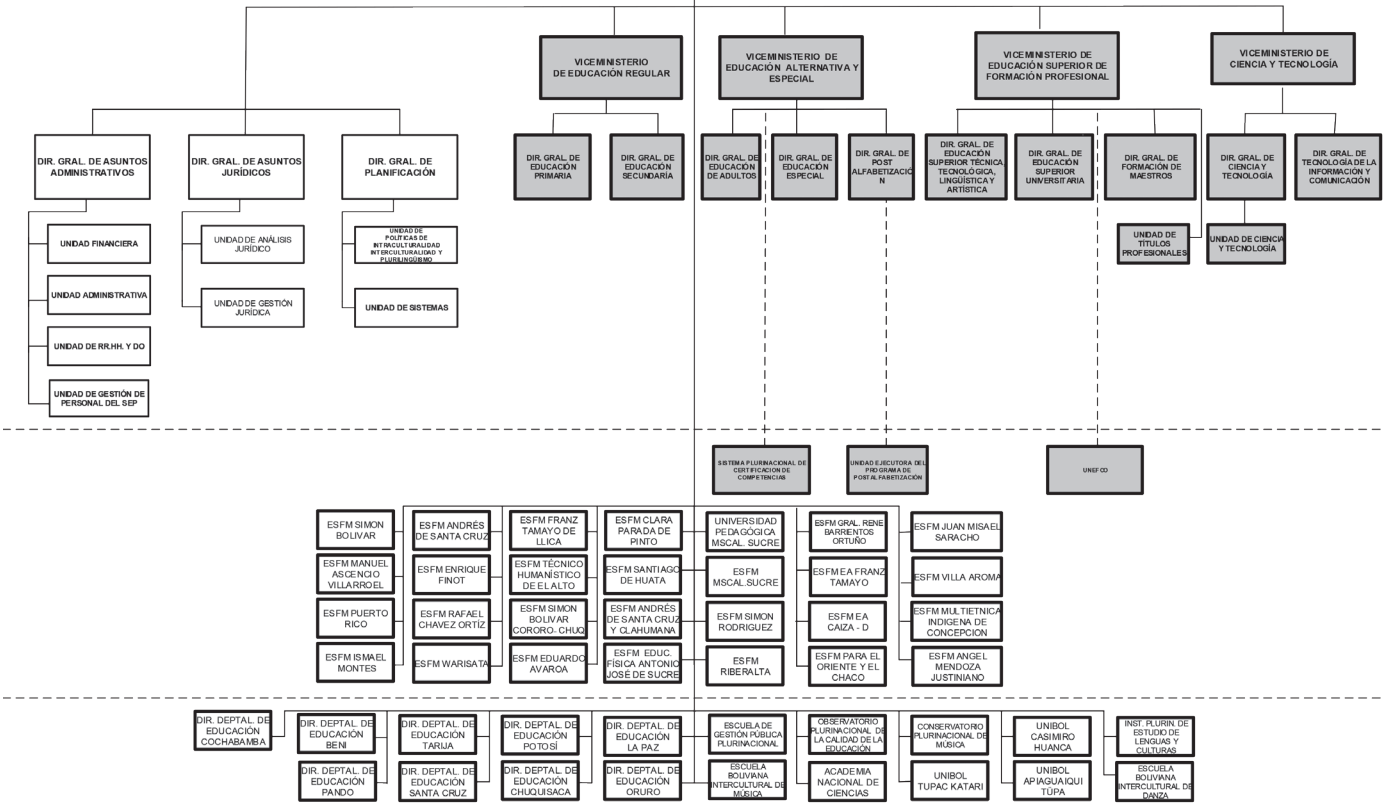
Gobierno del Estado Plurinacional de **BOLIVIA**

Ministerio de Educación,  
Deportes y Culturas

**DESPACHO DEL MINISTRO DE EDUCACIÓN, DEPORTES Y CULTURAS**

MARCO LEGAL  
 DOE: D.S. 298/94 de 07/02/2009  
 MOF: RM 0798 de 20/07/2018  
**DESCONCENTRADAS:**  
 SPCC: D.S. 298/76 de 24/12/2008  
 PPALF: RM 083 de 19/03/2009  
 UNEFOCO: RM 850 de 22/11/2013  
 27 ESFM: D.S. 0156 DE 06/06/2009 (art.1)  
 U.PEDAGOGICA: D.S. 0156 DE 06/06/2009 (art.2)  
**DESCENTRALIZADAS:**  
 9 DDE: DS 813 de 09/03/2011  
 EGPP: DS 212 de 15/07/2009  
 EBIM: DS 009 DE 14/02/2009  
 OPCI: DS 832 de 30/03/2011  
 ANC: DS 5582 DE 23/09/1960 (DS 28631 de 09/03/2006)  
 CPM: DS DE 30/08/1907 (DS 1720 de 11/09/2013)  
 UNIBOL: DS 2964 DE 02/08/2008  
 IPELC: DS 1313 de 02/08/2012  
 EBID: DS2931 DE 05/10/2016

JEFATURA DE GABINETE  
 UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
 UNIDAD DE TRANSPARENCIA  
 UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



Nivel Superior

Nivel Específico

Nivel Operativo

Nivel Descentralizado



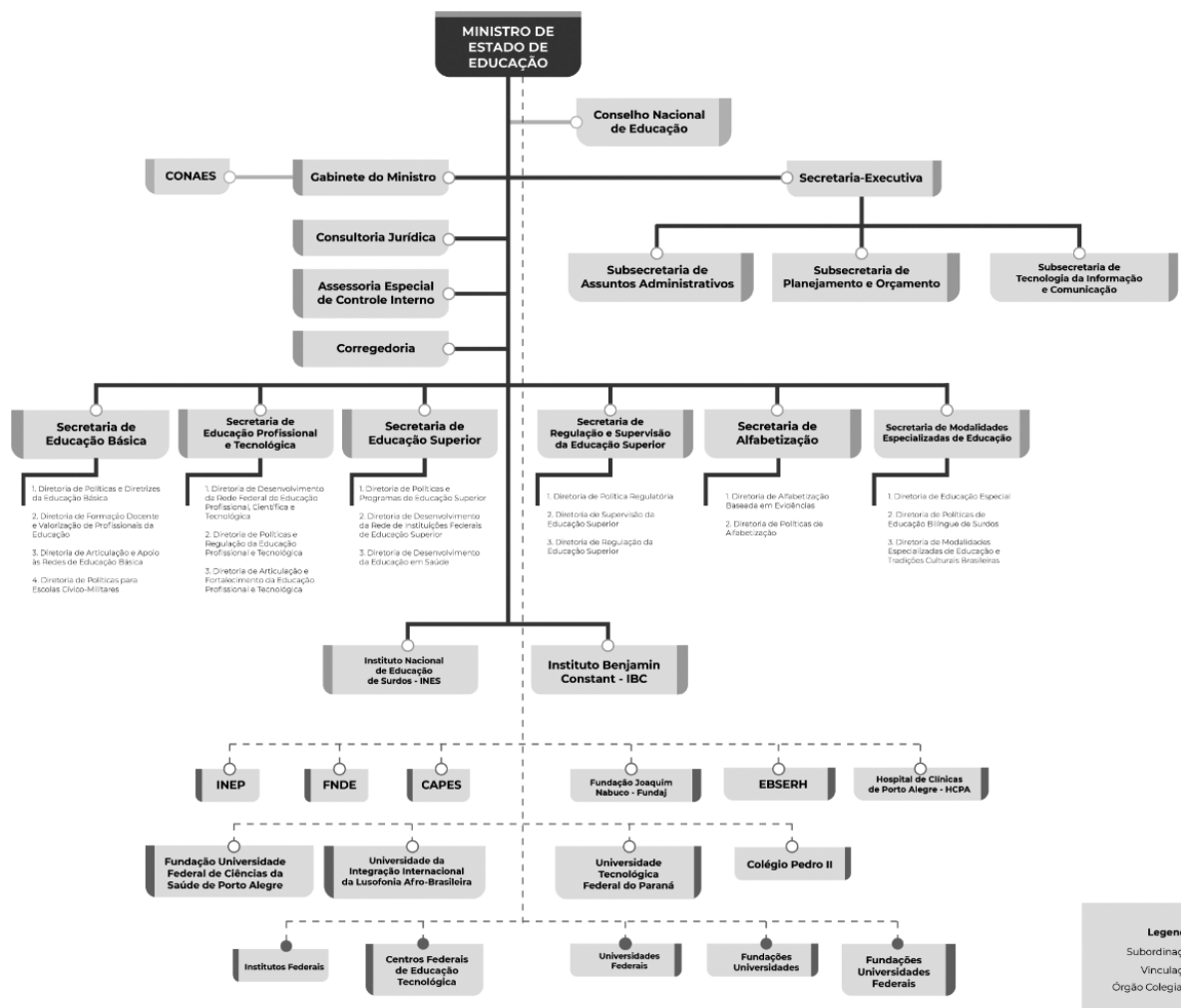


# Brasil

ÓRGÃOS DE ASSISTÊNCIA DIRETA E IMEDIATA AO MINISTRO DE ESTADO

ÓRGÃOS ESPECÍFICOS SINGULARES

ENTIDADES VINCULADAS

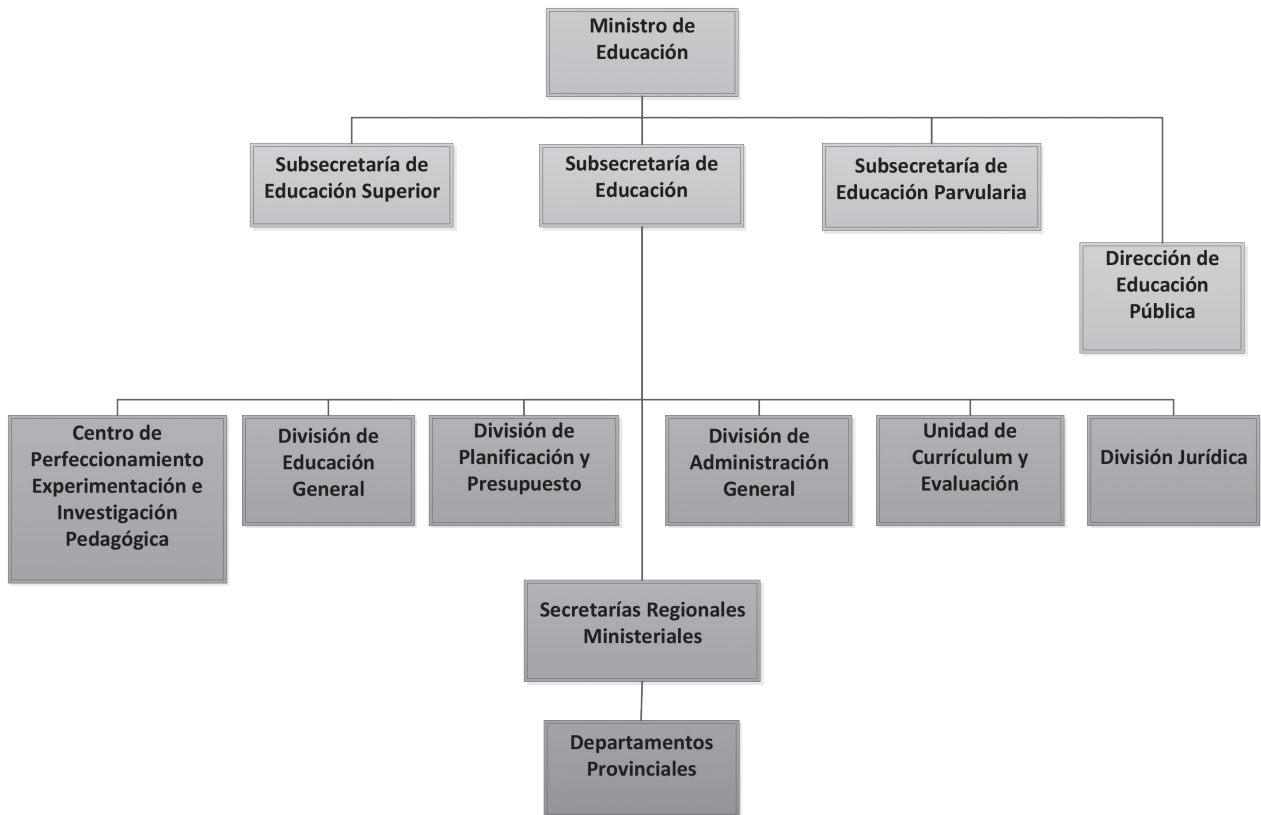


**Legenda:**  
 Subordinação: ———  
 Vinculação: - - - - -  
 Órgão Colegiado: ○

Fonte: Decreto N° 10.195/2019

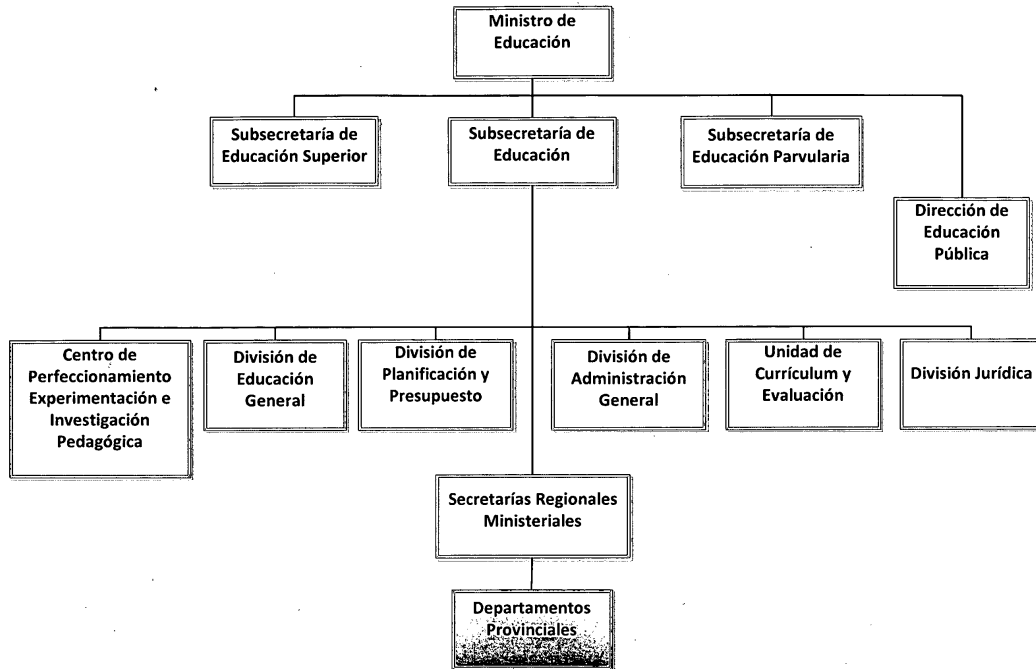


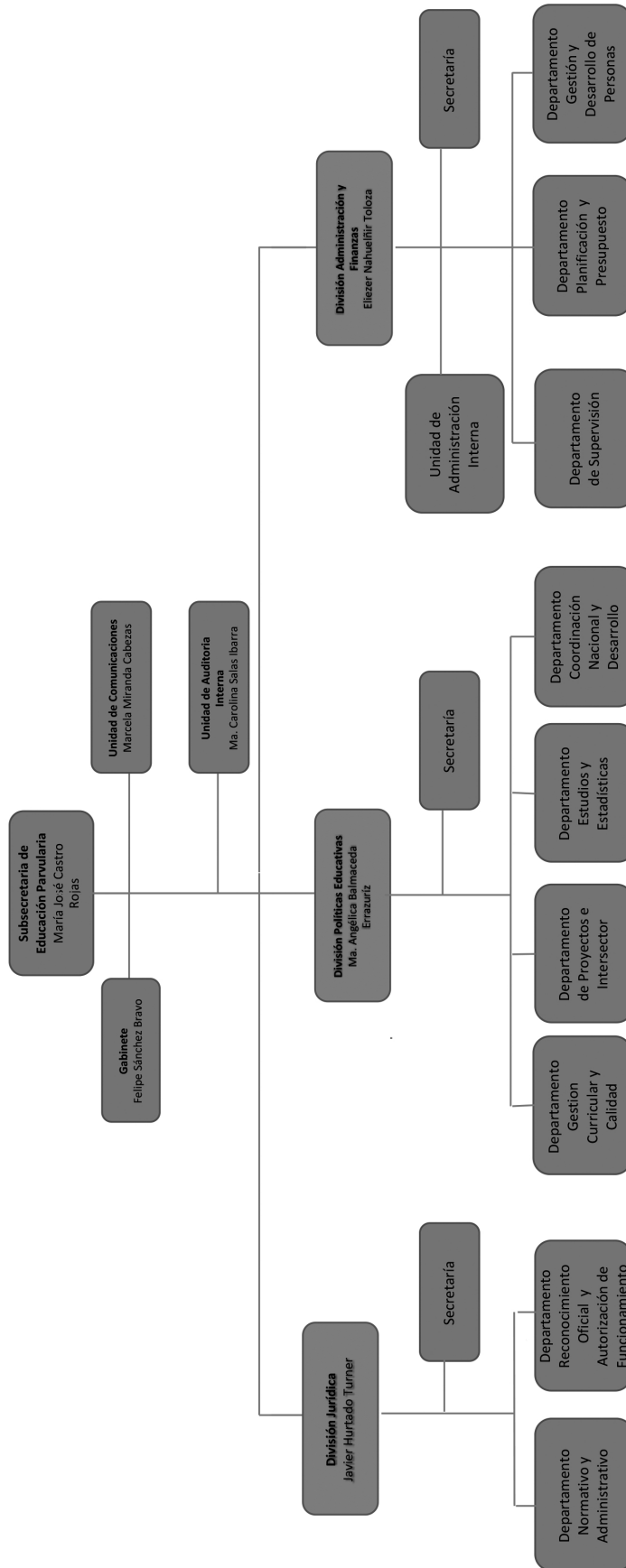
## Chile



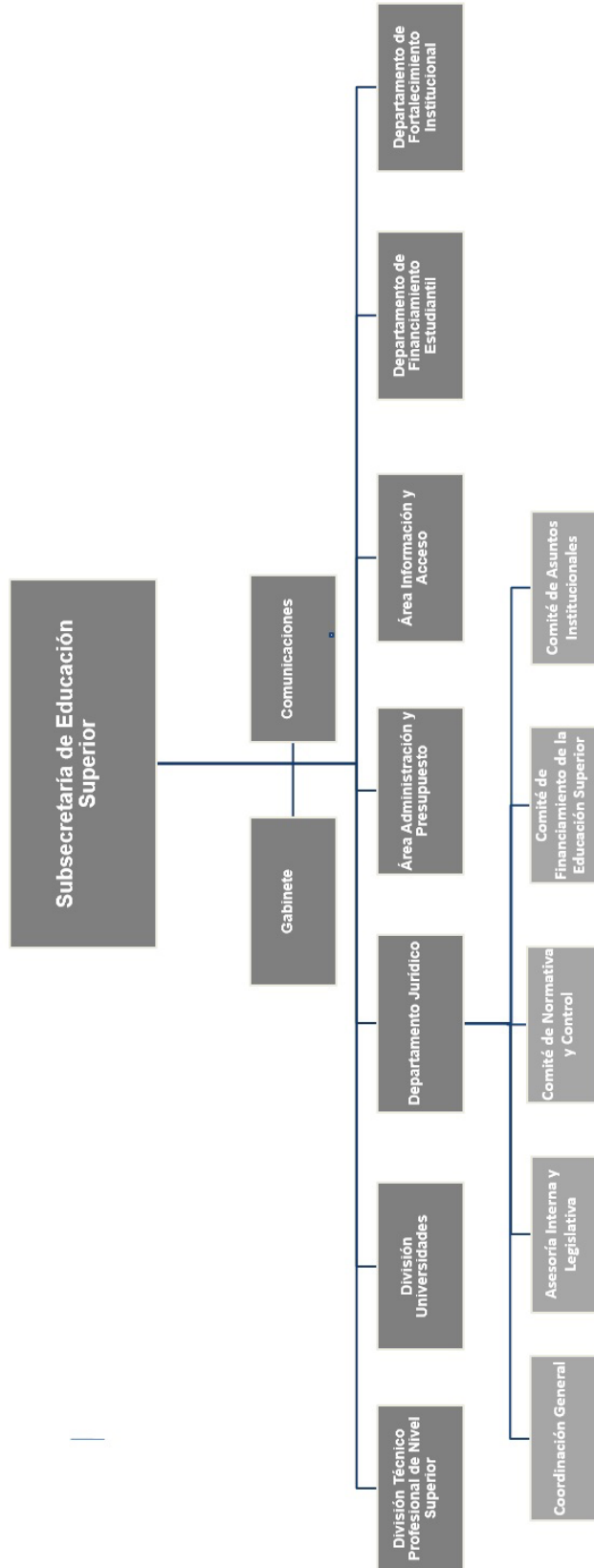
### Organigrama de la Dirección de Educación Pública







Organigrama o Estructura Orgánica del Servicio

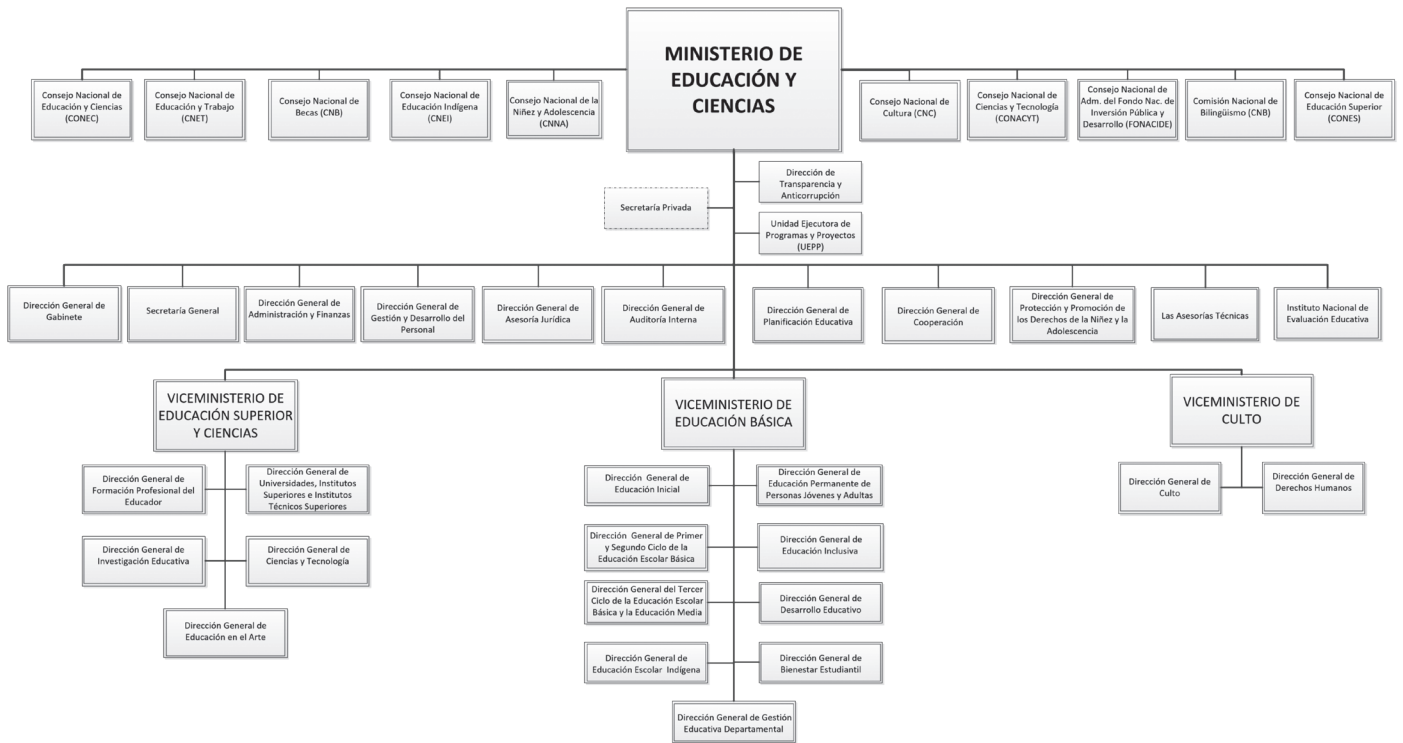


# Paraguay



RESOLUCIÓN N° 6.526/2019

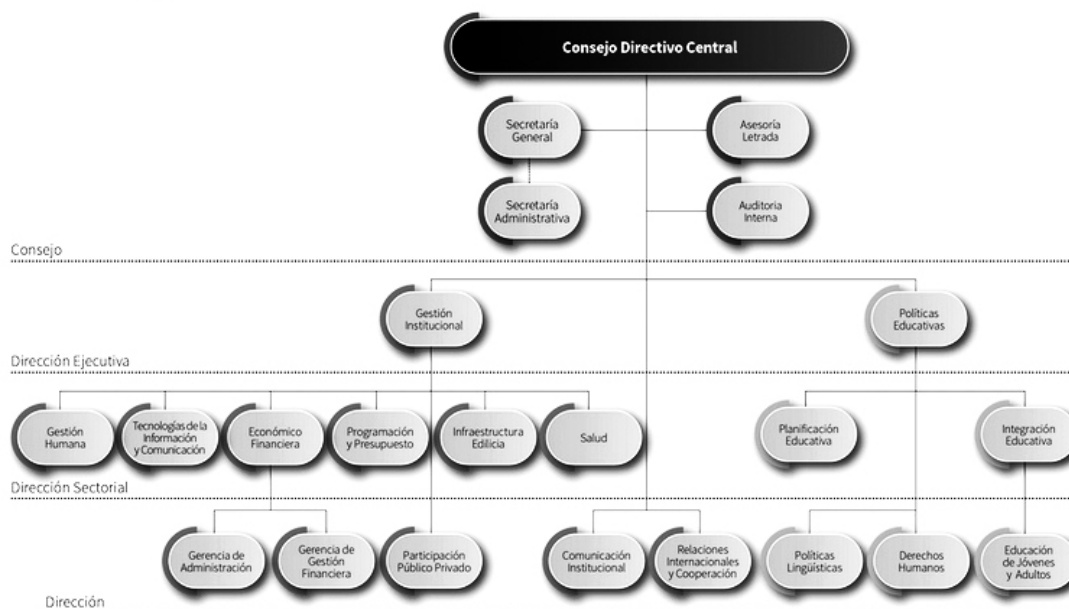
## ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS







## Uruguay



## Uruguay - Ministerio de Educación y Cultura

### Ministro de Educación y Cultura

#### Subsecretaría Ministerio de Educación y Cultura

Dirección General de Secretaría

Dirección Asuntos Constitucionales, Legales y Registrales

Dirección de Cooperación Internacional y Proyectos

Dirección de Educación

Dirección Nacional de Cultura

Dirección Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología

Presidencia del Consejo Directivo del Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable

Presidencia del SODRE

Vicepresidencia del Consejo directivo del SODRE

Consejero Directivo del SODRE

Dirección del Servicio de Comunicación Audiovisual Nacional

Dirección General de la Biblioteca Nacional

Dirección General de la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación

Dirección del Archivo General de la Nación

Procuraduría del Estado en lo Contencioso Administrativo

Dirección General de registros

Dirección General del Registro de Estado civil









## Números anteriores de la Serie

N° 15	<i>La extensión de la educación secundaria en el ámbito rural: estrategias para su logro en dos jurisdicciones. PRUDANT, E. SCARFÓ, G. (2018).</i>
N° 14	<i>Educación secundaria. Trabajo docente en contexto (1994-2014). DIRIÉ, C. (2018).</i>
N° 13	<i>Debates en torno a algunas problemáticas que atraviesan al Nivel Secundario de la Modalidad Educación Permanente de Jóvenes y Adultos. FINNEGAN, F., MONTESINOS, M.P. (2016).</i>
N° 12	<i>La ampliación de la jornada escolar en perspectiva. Estudio sobre la situación de la jornada extendida y completa en el nivel primario de Argentina. BOTTINELLI, L. (2016).</i>
N° 1	<i>Las tutorías en la educación secundaria. Políticas nacionales, provinciales y prácticas institucionales. LANDAU, M. (2016).</i>
N° 10	<i>La tutoría en la Educación Secundaria. Síntesis de la investigación conjunta de la Red entre tres Jurisdicciones y el Ministerio Nacional. FERNÁNDEZ, B. (2016).</i>
N° 9	<i>Ludotecas escolares en los jardines de infantes rurales. Una política educativa para el fortalecimiento del juego en el nivel inicial. PRUDANT, E. (2016).</i>
N° 8	<i>Las políticas públicas de provisión de libros a escuelas y estudiantes. Tendencias y debates en el contexto regional. FINNEGAN, F., SERULNICOV, A. (2016).</i>
N° 7	<i>Sobre la selectividad de la educación secundaria en Argentina. Análisis histórico sobre el régimen de evaluación y promoción. SCHOQ, S. (2016).</i>
N° 6	<i>La promoción en el Nivel Primario. Un Análisis Cuantitativo. DOBERTI, J. (2016).</i>
N° 5	<i>Los regímenes de promoción de grado. Repitencia y promoción pedagógica en la educación primaria. RIGAL, J. (2016).</i>
N° 4	<i>Nivel Secundario de la Modalidad Educación Permanente de Jóvenes y Adultos en la Provincia de Buenos Aires. Aproximación a algunas propuestas escolares. FINNEGAN, F., MONTESINOS, M. P. (2016).</i>
N° 3	<i>Panorama de la oferta educativa del Nivel Secundario de la Modalidad Educación Permanente de Jóvenes y Adultos en la Provincia de Buenos Aires. FINNEGAN, F., MONTESINOS, M. P. (2016).</i>
N° 2	<i>Características de la oferta educativa del nivel inicial en el ámbito rural: las salas multiedad y multinivel. SCARFÓ, G., GONZÁLEZ, D. (2016).</i>
N° 1	<i>La cobertura del nivel inicial en Argentina. Situación y tendencias en contexto. BOTTINELLI, L. (2016).</i>

[Las publicaciones del Área de Investigación y Seguimiento de Programas se encuentran disponibles en el sitio web del Ministerio de Educación de la Nación.](#)

