

---

Una  
**mejor educación** para  
una **mejor sociedad**

Definiciones de política educativa bonaerense

---

Serie política educativa / 1

Documentos de la Revista de Educación  
DGCyE / Subsecretaría de Educación

---

Una  
**mejor educación** para  
una **mejor sociedad**

Definiciones de política educativa bonaerense

---



**Dirección General de  
Cultura y Educación**  
Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires

Subsecretaría de Educación

Provincia de Buenos Aires

**Gobernador**  
Ing. Felipe Solá

**Director General de Cultura y Educación**  
Prof. Mario Oporto

**Subsecretario de Educación**  
Prof. Alberto Sileoni

**Subsecretario de Administración**  
Lic. José Ignacio Ortiz Amaya

**Director Provincial de  
Educación de Gestión Estatal**  
Prof. Jorge Ameal

**Director Provincial de  
Educación de Gestión Privada**  
Prof. Juan Odriozola

**Directora de Educación Inicial**  
Prof. Delia Méndez

**Directora de Educación General Básica**  
Prof. Adriana Donadio

**Director de Educación Polimodal  
y Trayectos Técnico-Profesionales**  
Prof. Daniel Lauría

**Directora de Educación Superior**  
Prof. Graciela Gil

**Director de Educación de Adultos  
y Formación Profesional**  
Prof. Gerardo Bacalini

**Directora de Psicología  
y Asistencia Social Escolar**  
Lic. Lillian Armentano

**Directora de Educación Especial**  
Prof. Alicia Dimeglio

**Directora de Educación Artística**  
Prof. Marcela Mardones

**Directora de Educación Física**  
Prof. Silvia García

**Directora de Currículum  
y Capacitación Educativa**  
Lic. María Cristina Ruiz

**Directora de Información  
y Planeamiento Educativo**  
Lic. Mónica González Gaviola

**Directora de Gestión de Asuntos Docentes**  
Prof. Raquel Vereá

**Directora de Legal y Técnica**  
Dra. Carmen Romero

**Directora de Tribunales de Clasificación**  
Prof. Norma Mares

**Director de Tribunales de Disciplina**  
Dr. Franco Gambino

---

# Una mejor educación para una mejor sociedad

Definiciones de política educativa bonaerense

---

Serie política educativa / 1

Documentos de la Revista de Educación  
DGCyE / Subsecretaría de Educación

## Índice

<b>Propósitos de la política educativa</b>	<b>7</b>
Una escuela abierta	8
Crecer en calidad	9
Cultura de la evaluación	10
Cultura de la información	11
Cultura del trabajo	12
Diversidad de valores	13
Capacitación	14
<b>Antecedentes</b>	<b>15</b>
Logros también cualitativos	16
Inmovilismo o gradualismo	18
<b>Lineamientos generales</b>	<b>19</b>
Tiempos de crisis y respuestas innovadoras	20
Nuevas modalidades de conducción	23
<b>Ejes de la política educativa</b>	<b>25</b>
Descentralización / Autonomía institucional	26
Calidad	26
Extensión de la escolaridad / Mejoramiento de la permanencia	27
<b>Estrategias de la política educativa</b>	<b>29</b>
Institucionalización	29
Comunicación	30
Intervención directa	30
Articulación	31

Dirección General de Cultura y Educación  
Subsecretaría de Educación  
Calle 13 entre 56 y 57 (1900) La Plata  
Provincia de Buenos Aires

[comunicacion@ed.gba.gov.ar](mailto:comunicacion@ed.gba.gov.ar)

---

## Propósitos de la política educativa

La gravedad de la crisis política, económica y social que atraviesan la Nación Argentina en general y la provincia de Buenos Aires en particular hace necesario pensar una política educativa en función de ese contexto.

La Dirección General de Cultura y Educación *concibe la educación como una dimensión social* donde se decide una parte sustancial de las posibilidades de inclusión de los niños y los jóvenes de hoy en la sociedad argentina de mañana. Detrás de las rutinas educativas y de la aparente reiteración cíclica de la práctica escolar, están definiéndose futuras oportunidades o imposibilidades para cada alumno y cada alumna. El carácter de acontecimiento social de la escuela resulta evidente, pese a la apariencia ritual y de costumbre que la tarea adquiere a veces.

La escuela es, por lo tanto, uno de los factores privilegiados en la construcción de las condiciones de vida que facilitan o sustraen el derecho de acceder al conocimiento y el derecho a la propia realización. Es allí, en buena medida, donde se confirma o se revisa la profecía de la pobreza;

La inclusión en el sistema educativo es un mandato central.

donde se acepta o se impugna el destino de frustración que amenaza a las personas que comienzan con penuria y sufrimiento su camino vital; donde la sociedad pone a prueba la calidad de su justicia social.

Por todo ello, se asume la inclusión en el sistema educativo como un mandato central de la sociedad. Es preciso señalar, que no se confunde inclusión con matriculación, ni con retención. Queda claro que la escuela será un instrumento de inclusión social si además de garantizar el acceso a toda la población logra hacer accesibles los conocimientos y los valores que la sociedad prescribe y selecciona en su currículum histórico, actual y futuro. Solo este logro garantizaría el objetivo que en última instancia se pretende: el arraigo y la inclusión del egresado como ciudadano y como trabajador en la sociedad local, provincial y nacional.

### Una escuela abierta

Esta posibilidad de inclusión hacia afuera de la escuela (inclusión social) no puede lograrse sin un proceso de inclusión hacia adentro (inclusión institucional). En relación con este segundo proceso, debe considerarse que los responsables de conducir las instituciones y los aprendizajes cambian con lento dinamismo pero el alumnado se renueva en rápida sucesión. Los miembros de esta población en acelerado cambio son siempre “el otro”, ellos nos desafían a revisar nuestros preconceptos y esquemas adquiridos para poder incluirlos. Ellos son “el otro”, críticos de la escuela por ser niños, por ser adolescentes o por ser pobres. Sólo si la escuela renueva

La escuela autónoma tiene mayor poder de decisión sobre su propia tarea.

y amplía sus percepciones, pensamientos y sentimientos incluirá a este nuevo sujeto educativo.

Proponemos una escuela autónoma aunque no aislada; responsable de sí, pero no abandonada por el Estado, con mayor poder de decisión sobre su propia tarea. Esta búsqueda supone también una escuela ágil para dar respuestas y emprender caminos nuevos. Se pretenden instituciones que puedan explicitar sus propósitos, determinar sus metas, programar sus acciones y evaluar sus logros y fracasos. Trabajamos en la construcción de una escuela informada sobre sus procesos y sus resultados, que se hace cargo sin presunción, de sus aciertos y sin temor, de sus errores.

Deseamos una escuela abierta, que construye lazos con la cultura actual, con otras escuelas, con niveles superiores de educación, con las familias de sus alumnos, con otras instituciones del Estado y de la sociedad civil; una escuela con una clara identidad pública, articulada con el Estado provincial y sostenida con los recursos del mismo, pero alejada de modelos de encierro, burocráticos, centralistas o paternalistas.

### Crecer en calidad

El sistema educativo en la provincia de Buenos Aires seguirá trabajando por crecer en calidad. Reconocemos el enorme esfuerzo realizado durante los últimos años para incrementar el número de alumnos incluidos. Estamos comprometidos plenamente en sostener e incrementar este logro aumentando el número de niños y jóvenes que

Deseamos una escuela con una clara identidad pública.

Los ejes determinantes de la calidad educativa forman un conjunto cuyos elementos interactúan recíprocamente.

llegan y permanecen en las escuelas. Pero asumimos también otro desafío con logros pendientes: mejorar la calidad del servicio educativo.

Se sustenta un concepto plural y complejo de la calidad, alejado de versiones unilaterales o simplistas. La calidad, así considerada, incluye al menos cuatro ejes:

- un eje cognitivo;
- un eje social;
- un eje axiológico;
- un eje laboral.

En correspondencia con esta categorización, serán logros indicadores de la calidad de los aprendizajes:

- la aptitud para realizar nuevos aprendizajes y para apropiarse del proceso mismo de aprender;
- la aptitud para ser un actor social crítico y responsable;
- la aptitud para diseñar e implementar un proyecto de vida expansivo para la persona, en función de valores que impulsen su autorrealización y el compromiso solidario con los otros;
- la aptitud para ingresar en el mundo del trabajo.

Estos ejes determinantes de la calidad educativa no pueden jerarquizarse, tienen todos idéntica importancia: forman un conjunto cuyos elementos interactúan recíprocamente; una constelación abierta que es nutrida y revisada por la historia de nuestro país y del mundo, con sus heridas, sus desafíos y sus potencialidades.

### **Cultura de la evaluación**

En conjunción con esta búsqueda de calidad, se propicia la consolidación de una cultura de la evaluación educativa.

Para ello, es preciso, en primer término, superar la confusión entre evaluación y examen que durante décadas ha prevalecido en la historia de la escuela. Los exámenes son instrumentos de control. La evaluación, en cambio, da cuenta de la eficiencia de los procesos pero es, ante todo, un insumo indispensable para el aprendizaje y para la reorientación de las propuestas. En consecuencia, hay que evaluar más y mejor en la escuela para poder enseñar y aprender más y mejor.

Esta cultura de la evaluación está llamada a impregnar no solo el vínculo educativo entre docente y alumno sino también el desempeño profesional de docentes y directivos y el funcionamiento de cada una de las unidades escolares. Por esta vía, se trata de producir mejor información sobre la tarea escolar para mejorar la calidad y la inteligencia de las decisiones y en modo alguno de implementar sistemas de vigilancia y control. Entendemos necesarios estos insumos de información evaluativa. Por una parte, pueden garantizar a las familias, los alumnos, los docentes, los directivos y el Estado el derecho de conocer la situación y el proceso con el que evoluciona un sistema sostenido en el esfuerzo de toda la comunidad provincial. Por otra parte, son el apoyo imprescindible para la producción de cambios y reorientaciones en los procesos.

### **Cultura de la información**

Al mismo tiempo, se propicia un cambio en la cultura de la información institucional. Ello obedece a la repercusión que tienen las nuevas pautas y los nuevos procesos relacionados con la información en la transformación y el mejoramiento de la gestión escolar.

Hay que evaluar más y mejor para poder enseñar y aprender más y mejor.

Hay que desarrollar herramientas para democratizar los datos obtenidos.

Es importante desarrollar herramientas que hagan cada vez más eficientes y confiables los procesos de recolección, procesamiento y administración de datos, que enriquezcan su exploración y análisis y permitan, al mismo tiempo, la democratización de la información obtenida. La constitución de un sistema de información socio-educativo permitirá contar con información oportuna, válida y confiable para caracterizar distintos niveles de equidad, calidad y eficiencia en el sistema educativo provincial y determinar situaciones problemáticas.

### **Cultura del trabajo**

Se procura, asimismo, el crecimiento y la consolidación de la cultura del trabajo en el ámbito educativo. Mejorar los vínculos entre el mundo escolar y el mundo del trabajo implica sostener y superar las experiencias de pasantías o cualquier otra versión dual de la educación. El vínculo entre educación y trabajo tiene aspectos curriculares, metodológicos, de cultura institucional y de organización social que deben ser atendidos y mejorados para que se consolide ese vínculo.

En congruencia con lo dicho, se busca estimular y consolidar la cultura de la responsabilidad y el esfuerzo en las escuelas, los centros y los institutos del sistema educativo. Se trata de reforzar y renovar la valoración del esfuerzo –individual y grupal– como condición necesaria para cualquier logro humano significativo.

Si en alguna instancia del sistema se esbozara la posibilidad de logros sin esfuerzo, se produciría un discurso

Valorar el esfuerzo es condición para cualquier logro significativo.

demagógico, riesgo que la educación ha de evitar. Se sustenta la convicción de que no existe nada automático, fácil o mágico en el crecimiento humano. Este se construye venciendo obstáculos, superando situaciones desfavorables y reelaborando aprendizajes para superar errores.

### **Diversidad de valores**

La escuela está invitada a integrar una diversidad de valores en su propuesta. Por una parte, ha de reconocer la validez de la búsqueda de la felicidad en la vida humana y el derecho de todos de acceder a los beneficios de la sociedad posindustrial. Por otra, debe reafirmar el valor de una visión de futuro que estimule el máximo compromiso y el pleno desarrollo de las capacidades personales; visión de un futuro colectivo con mejor calidad de vida, con despliegue de redes sociales de intercambio y de sostén solidario para todos.

En ese marco, no se confunden apertura a los saberes previos de los alumnos y carencia de enseñanza; tampoco, aprendizaje en equipo con evasión del trabajo individual y encubrimiento de la desidia; distinguimos la improvisación de la apertura a diversos modos de planificación de la enseñanza; deseamos dejar claramente establecida la diferencia entre la inclusión del error en el proceso de aprendizaje y la aceptación pasiva de la carencia de conocimientos; entre la atención a los ritmos particulares de aprendizaje y la ausencia de logros relacionados con la acreditación.

La diversidad en los saberes, las metodologías y los tiempos no puede confundirse con el “todo vale”.



Muchos docentes reflexionan acerca de su práctica profesional y asumen el riesgo de la innovación.

## Capacitación

El sistema educativo de la provincia se sustenta en los recursos generados por aquellos bonaerenses que están incluidos en él y por los que no lo están; en la gestión de esos recursos; en los niños, jóvenes y adultos que depositan su esperanza y su demanda en las escuelas y en la confianza dispensada a sus docentes. Reconocemos en estos actores un capital profesional relevante; hay muchos maestros y profesores que reflexionan sobre su práctica profesional, siguen aprendiendo, aceptan desafíos y toman el riesgo de la innovación. El Estado provincial asume como un deber asistirlos con una capacitación profesional constante que respete su saber, escuche sus demandas y sostenga las políticas educativas delineadas en respuesta a las necesidades sociales, con la aplicación del máximo de esfuerzos disponibles en cada momento de su historia.

## Antecedentes

Un conjunto de conceptos que la Dirección General de Cultura y Educación viene empleando en los últimos tiempos puede resumir los ejes de la política educativa relacionada con el campo pedagógico en sentido estricto:

- inclusión, consolidada y creciente
- equidad
- calidad educativa
- atención de la diversidad
- autonomía institucional
- extensión del tiempo de escolaridad
- capacitación
- descentralización
- cultura de la evaluación, como herramienta constructiva
- valoración de la información, como insumo para tomar decisiones
- cultura del trabajo
- participación de los agentes del sistema, como motorizadores del cambio
- optimización de los recursos existentes

Muchas acciones se dirigieron a concretar los ejes de la política educativa en el campo pedagógico.

El cambio en la macroestructura del sistema y en las estructuras curriculares, ampliaciones del tiempo de escolaridad, propuestas de nuevos modos de evaluación y compensación de aprendizajes, proceso de elaboración de diseños curriculares, evaluaciones de logros y progresos en los aprendizajes en los diferentes niveles y modalidades, implementación de los programas de Cédula Escolar y Mapa Escolar, programas de Ayuda Escolar Extraordinaria y Becas estudiantiles, provisión de útiles y sostenimiento de otras condiciones de acceso a la escuela, proyectos de capacitación y de mejoramiento de la convivencia institucional son, entre otras, acciones dirigidas a la concreción de esos ejes.

### Logros también cualitativos

Considerando la oposición cuantitativo / cualitativo utilizada frecuentemente cuando se evalúan los cambios producidos, los principales logros de dichas acciones se ubican en el campo de lo cuantitativo, de modo que sobre estos recae también el mayor peso cuando se comunican los avances de la transformación.

Debe recordarse la magnitud de esos logros, entre los cuales pueden citarse como ejemplos los crecimientos de matrícula entre los niños del nivel inicial (19,5 % entre 1996 y 2002), en la educación de adultos (51,3 % entre 1996 y 2002) y en la población de octavo-noveno más polimodal –ex media– (59,5 % entre 1996 y 2002). En consecuencia, se registra también un considerable crecimiento en el número de maestros, profesores y preceptores.

El detalle anterior obedece a que la magnitud del cambio es tal que debe computarse no solo como logro cuantitativo sino también cualitativo.

En efecto, cuando en la opinión mediática y general se hace referencia a la calidad, ese concepto queda asociado a mediciones de rendimiento en aprendizajes de contenidos curriculares, aspecto en el cual no se produjeron modificaciones de relevancia. Sin embargo, esa visión omite considerar que un incremento tal de la inclusión de individuos en el sistema educativo constituye por sí mismo una mejora en la calidad de la instrucción de la sociedad en su conjunto. La comunidad está mejor educada, puesto que una mayor proporción de sus miembros tiene acceso a las experiencias de aprendizaje que solo la escuela puede dar. A ello debe agregarse que el acceso a los bienes de la educación por parte de sectores histórica y sistemáticamente excluidos de la misma implica un considerable progreso en la calidad de la justicia distributiva que se ejerce en la comunidad bonaerense.

Es necesario, sin embargo, crecer hasta alcanzar un conjunto de programas directamente vinculados con el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes y de la vida institucional escolar. Esta última es particularmente importante ya que, desde el comienzo del proceso de transformación, se constituyó a la escuela en unidad de cambio. Idéntica necesidad se registra en la mayor parte del sistema respecto de la calidad con la que se concretan otros ejes de aquella política educativa implícita (cultura de la información y la evaluación, descentralización, atención de la diversidad).

Una mayor inclusión constituye de por sí una mejora en la calidad educativa de la sociedad.

Asumir transformaciones parciales implica privilegiar determinados aspectos y dejar otros pendientes sólo temporalmente.

### Inmovilismo o gradualismo

El menor avance en estos aspectos obedece a una elección producida en el momento de asignar recursos. En el marco de nuestra economía, los recursos deben sostener el conjunto de una transformación que excede las disponibilidades. Resulta imposible proveer todos los aspectos del proceso simultáneamente.

Ante las limitaciones impuestas, caben dos opciones: el inmovilismo o el gradualismo. En el primer caso, se recomienda detener cualquier cambio hasta que las condiciones sean óptimas; en el segundo, se decide asumir transformaciones parciales cuya integridad se alcanzará en un plazo más extenso que el deseable. Las sucesivas administraciones del sistema educativo asumieron la segunda postura. En la necesidad de asignar recursos a los aspectos cuantitativos (incrementar la cobertura) y a los cualitativos en sentido restringido (asegurar mejores rendimientos en los aprendizajes), y en la imposibilidad de hacerlo en idéntica proporción, se privilegió especialmente la inclusión de sectores desfavorecidos de la población. En menor medida, se dispusieron medios para mejorar, por ejemplo, la formación o la actualización de los docentes y de los directivos, aspecto que demanda aún mayores esfuerzos.

## Lineamientos generales

Se pretende sostener los logros obtenidos y dar continuidad a las acciones que buscan satisfacer las necesidades antedichas –previstas e inevitables, si se consideran las condiciones de la transformación y la dinámica elegida para la asignación de recursos–.

Para ello se focalizará en algunos de los conceptos enunciados en el apartado “Antecedentes”, con la finalidad de proveer marcos para el debate y criterios comunes para el análisis y la planificación.

En los últimos años, se han retomado reiteradamente algunos conceptos que se consideran básicos para el desarrollo de una *segunda generación* de transformaciones: la autonomía institucional, la descentralización, la calidad educativa y la extensión del tiempo de escolaridad.

Completada la modificación de la estructura en el nivel “macro”, se impone la necesidad de avanzar en transformaciones más estrechamente relacionadas con los aspectos cualitativos del sistema.

Autonomía,  
 descentralización,  
 calidad y extensión  
 del tiempo de  
 escolaridad son  
 conceptos clave  
 para una segunda  
 generación de  
 transformaciones  
 educativas.

En esa línea, se hace necesario, por ejemplo, intensificar la implementación de programas de mediano plazo decididos sobre la base de la información, con metas y etapas precisas, predefinidas y difundidas, y con acciones sostenidas y sistemáticamente dirigidas a intervenir sobre el eje calidad, focalizando particularmente en la mejora de los rendimientos. Es preciso incrementar, asimismo, la articulación entre niveles educativos, la cual se supone esencial para dar cohesión al sistema y generar mejores condiciones de éxito en los aprendizajes. Del mismo modo, incidiría en los resultados de la acción específica de la escuela la concreción de programas para el mejoramiento de las pautas institucionales de convivencia, el crecimiento en los márgenes de autonomía y la generación de espacios específicos de atención de las necesidades y estilos locales.

### **Tiempos de crisis y respuestas innovadoras**

En la actualidad, continúa la restricción de recursos, a lo cual se suma una crisis que excede lo económico y cuya extensión resulta imprevisible, aunque parece evidente que abarcará cuando menos el mediano plazo.

Esas restricciones, sin embargo, no implican parálisis en el proceso de transformación y búsqueda de la calidad. La escasez de recursos, pero también la falta de soluciones académicamente probadas, imponen practicar acciones focalizadas, graduales, estrictamente planificadas y, sobre todo, innovadoras.

De la revisión de las acciones desplegadas en los últimos años surge el esfuerzo realizado para la concreción de planes con una oferta multitudinaria de cursos de

perfeccionamiento. Es probable, sin embargo, que no todos esos trayectos hayan respondido a las urgencias docentes, particularmente en cuanto estas se vinculan con la educación en contextos de heterogeneidad y crisis y con la atención de sectores con dificultades antes no conocidas en el sistema educativo. Aquellas acciones masivas respondieron a un modelo valioso durante muchos años: la actualización a partir de la comunicación del saber por un experto no siempre involucrado en la problemática cotidiana de las aulas. Sin embargo, se sabe que los problemas pedagógico-didácticos emergentes de una crisis inédita aún no han encontrado respuestas ni en los ámbitos productores de conocimiento ni entre los formadores de docentes en los niveles superiores del sistema educativo. Aquel modelo, por lo tanto, parece haber decrecido en eficacia ante el contexto presente. Se hace necesaria, en consecuencia, la instalación de un nuevo modelo que –manteniendo la valoración del experto– incremente la participación de distintos actores de la comunidad docente en función de su propia capacitación.

Así también se vuelve imprescindible perseverar en el camino de innovación emprendido respecto de la evaluación de calidad de los aprendizajes. Los efectos negativos que la escasez de recursos pudiere tener sobre el crecimiento de la aplicación censal, se moderarán sosteniendo la combinación de la metodología de evaluación del progreso con evaluaciones de muestras representativas. A ello debe sumarse, especialmente, un crecimiento en la cultura de uso integral de la información brindada.

Se necesita  
 un nuevo modelo  
 de participación  
 de los docentes,  
 en función  
 de su propia  
 capacitación.

La necesidad social y las motivaciones individuales constituyen estímulos para mejorar la tarea específica de la escuela.

La mejora en otros aspectos directamente vinculados con la calidad, tales como articulación entre niveles y escuelas, elaboración de nuevos marcos para la convivencia, ajustes curriculares y proyectos de extensión del tiempo destinado a los aprendizajes, debe constituirse en uno de los objetivos prioritarios y, simultáneamente, en oportunidad para el ejercicio de nuevos modos de relación entre instituciones, de incrementos en la comunicación a todos los niveles del sistema, en nuevas instancias para el crecimiento de la autonomía y para las modificaciones normativas que acompañen las necesidades institucionales.

Tales son, en líneas generales, los criterios con los que se atenderá la necesidad de seguir brindando el servicio educativo y de obtener mayor eficiencia. Se trata de necesidades de todo el cuerpo social –mejorar la formación de los jóvenes– y de una necesidad de cada uno de los individuos que eligió el camino de la docencia, puesto que si esta tarea no incrementa su calidad y no da respuesta a las demandas de la sociedad, la profesión docente tiende a vaciarse de sentido y decrece la valoración social. Tanto la necesidad social como las motivaciones individuales se constituyen en estímulos para concretar programas de mejoramiento de la tarea específica de la escuela. A ello se suma la decisión del Estado en el sentido de sostener el proceso iniciado con nuevas búsquedas directamente referidas a aspectos cualitativos.

### Nuevas modalidades de conducción

La conducción del sistema y las instancias de supervisión directamente vinculadas a esa conducción deben liderar las acciones necesarias para producir las transformaciones que se esperan en el campo de la calidad. Se opta para ello por una gestión proactiva, asumiendo responsabilidades concretas en programas de mediano y largo plazo que involucren sistemáticamente a las escuelas. Parece esta una buena ocasión para que la conducción retome iniciativa desde el lugar en el que se encuentra, apoyada en un importante recurso: la autoridad institucional. Esta se concreta en la capacidad de legitimación formal de las acciones desarrolladas en las escuelas y en la organización del cuerpo de inspectores. Puede esperarse que la asunción de este desafío incremente y legitime la autoridad de distintos actores de conducción de modo tal que aquella supere en mucho los aspectos meramente formales.

Asimismo, si bien se asigna responsabilidad principal a esas instancias de conducción, la experiencia permite confiar en que también los equipos directivos de las escuelas asumen posiciones de liderazgo sin las cuales sería impensable la concreción de los procesos y principios ya mencionados.

Hasta aquí se han descrito las condiciones de la coyuntura y se han declarado los propósitos y criterios generales de la gestión. Para realizarse, esos propósitos requieren abordajes que, en alguna medida, se alejen de los caminos históricamente transitados. Las modalidades habituales de conducción, de intervención y de institucionalización fueron deteriorándose en tiempos de mayor estabilidad,

La autoridad institucional se concreta en la capacidad de legitimación formal de las acciones.

Distinguir, en el legado histórico, lo valioso, lo impuesto y lo que debe cambiarse es parte de la tarea.

mayores recursos y mayor homogeneidad, y, en conjunto, no alcanzaron los resultados deseados. Parece prudente pensar que ese conjunto difícilmente sea útil para generar los nuevos marcos para el desarrollo, requeridos por una crisis de fondo. También es verdad que algunos de los componentes de ese conjunto deben incentivarse o mantenerse, sea por revalorización, sea por imposibilidad de modificarlos en esta coyuntura. Distinguir en el legado histórico entre lo valioso, lo impuesto por las circunstancias y lo que debe cambiarse impostergablemente es parte de nuestra tarea.

Con ánimo de búsqueda, sin fórmulas validadas, pero con convicciones, se invita a pensar y debatir caminos cuyos ejes y estrategias se sugieren a continuación.

## Ejes de la política educativa

Se propone el desarrollo de las iniciativas sobre la base de tres ejes:

- descentralización / autonomía institucional,
- calidad,
- extensión de la escolaridad / mejoramiento de la permanencia.

La elección de estos conceptos se entiende como una reducción operativa para el desarrollo de la política y no como un abandono del resto de los ejes enunciados al comienzo, con los cuales se encuentran indisolublemente vinculados en mayor o menor medida, como corresponde a componentes de un mismo sistema. Dicha vinculación se explicita en la tabla incluida en este apartado. La reducción referida obedece, además, a la presunción de que la concentración del discurso en pocos ejes favorece la viabilidad de la gestión.

Las instituciones incrementarán sus competencias administrativas.

### Descentralización / Autonomía institucional

Se entienden como conceptos solidarios, de modo que el desarrollo de uno está en proporción directa con el desarrollo del otro.

La *descentralización* supone un proceso gradual de dotación de poder y delegación de autoridad a instancias colectivas y locales constituidas por actores de las comunidades educativas.

La *autonomía* implica el ejercicio de la capacidad de una institución educativa para planificar e implementar desarrollos acordes con su identidad particular o local y para adecuar las prescripciones a las necesidades de su comunidad.

Con el desarrollo de este eje, se espera que las instituciones incrementen sus competencias administrativas con libre organización y decisiones y ejecuciones independientes y responsables, en el marco de las regulaciones existentes o mediante la demanda de nuevas regulaciones.

El atributo *institucional* se refiere a distintas instancias del sistema educativo: escuela, inspección, jefaturas u otras.

### Calidad

El alcance del término *calidad* se identifica aquí con el grado de mejora en los rendimientos escolares –focalizando en los aprendizajes sistemáticamente pretendidos– y en la construcción del clima institucional.

Por supuesto, se reconoce la pertinencia de una definición más amplia y compleja de *calidad*; sin embargo, la restricción aquí observada es una reducción operativa, realizada al solo efecto de encuadrar proyectos en los que la política educativa se concreta.

Las expectativas generadas en función de este eje incluyen la puesta en marcha de proyectos localizados para mejorar aprendizajes en áreas básicas, el estímulo de la participación de las comunidades escolares en la redefinición de acuerdos institucionales de convivencia y el desarrollo de proyectos tendientes a la resignificación y el fortalecimiento de valores patrios.

### Extensión de la escolaridad / Mejoramiento de la permanencia

Se entiende por *extensión de la escolaridad* el incremento del tiempo que se ofrece al alumno para el tránsito por el sistema educativo.

El *mejoramiento de la permanencia* implica dotar de sentido positivo a la extensión de la escolaridad y a la retención del alumno en el sistema educativo. El término *permanencia*, pretende enfatizar el carácter activo del alumno en la elección de su presencia en el sistema, se realiza, así, la propia decisión de continuar educándose.

En relación con este eje, se pretenden realizaciones en el campo de la articulación entre niveles educativos, el estímulo de las iniciativas juveniles en las instituciones, la búsqueda de una mejor atención de la diversidad y el

Calidad: mejores aprendizajes y mejor clima institucional.

Articular niveles, incentivar la participación juvenil, atender la diversidad y disminuir la desigualdad son modos de incidir en un mayor y mejor tiempo de escolaridad.

sostenimiento de los esfuerzos por disminuir la desigualdad. En general: un clima escolar que dé mayor cabida a la cultura juvenil y adolescente, por ejemplo, ha de provocar decisiones positivas en cuanto a la permanencia en el ámbito escolar.

### Vinculaciones de los ejes de la política educativa

Ejes enfatizados	Conceptos asociados
Descentralización / Autonomía	Diversidad / distribución de poder / convivencia / información / identidad local / arraigo en la comunidad de origen / inclusión / participación / desarrollo local
Calidad educativa	Currículum / aprendizaje / enseñanza / capacitación / evaluación / equidad / convivencia / cultura del trabajo
Extensión de la escolaridad / Mejoramiento de la permanencia	Inclusión / retención / compensación / becas / articulación / oferta distrital / equidad / participación

### Estrategias de la política educativa

La concreción de los ejes de la política educativa bonaerense requiere la aplicación perseverante de algunos esquemas de acción que aquí se identifican como cuatro estrategias: institucionalización, comunicación, intervención directa y articulación.

#### Institucionalización

El término *institucionalización* se refiere aquí a dos tipos de cuestiones:

1. el proceso de configuración y reconocimiento de colectivos con identidad basada en contextos comunes y propósitos definidos;
2. la regulación y legitimación de prácticas particulares.

Ejemplos hipotéticos de los colectivos aludidos en la primera acepción son: equipos de jefes de departamentos de expresión en un área territorial, encuentros sistemáticos de docentes del área de ciencias naturales en un distrito, equipos de directivos y representantes empresariales locales reunidos para la definición de



Institucionalizar es, entre otras cosas, regular y legitimar prácticas particulares.

Mejorar la comunicación es también mejorar el clima institucional.

competencias deseables en función la empleabilidad, etcétera.

La segunda acepción implica, por ejemplo, la adecuación de normas (por modificación o por creación) para sostener o profundizar proyectos que la comunidad escolar desarrolla o el asesoramiento para el encuadre de acciones en amplios márgenes de flexibilidad de la normativa.

La conducción central del sistema educativo se asume como sujeto promotor y/o regulador de tales procesos.

### Comunicación

La estrategia de comunicación es un conjunto de acciones y esquemas operativos destinados a mejorar no sólo el intercambio de información entre los actores del sistema educativo, sino también el clima institucional. Esas acciones y esos esquemas operativos sirven a diversas finalidades comunicativas: difundir prescripciones; recibir, producir y transmitir información; generar ánimo positivo; construir consensos; unificar concepciones; relevar demandas y proveer insumos para las decisiones.

### Intervención directa

La estrategia de intervención directa es el modo de concreción del rol de la autoridad jerárquica, construcción del liderazgo y promoción de transformaciones. En este modo, la autoridad asume tareas de planificación, seguimiento y acompañamiento; se involucra en el mismo ámbito en el que se pretende llevar a cabo las

transformaciones; y participa directamente tanto en los logros como en los fracasos.

### Articulación

El interés de la estrategia de articulación encuentra antecedentes normativos en la nueva estructura del sistema educativo provincial. Esta estrategia constituye un conjunto de normas y acciones que construyen un continuum pedagógico integrando partes en un sistema. La articulación permite optimizar el uso de recursos y es indispensable para garantizar el tránsito exitoso por los diferentes niveles del sistema educativo.

### Estrategias para la concreción de los ejes

Estrategias	Finalidades
Institucionalización	Promover la autonomía institucional y la innovación educativa.
Comunicación	Estimular climas positivos, unificar concepciones, recibir demandas, recrear la cultura de la información.
Intervención directa	Producir cambios en aprendizajes, climas y gestiones institucionales.
Articulación	Garantizar tránsitos exitosos por los niveles del sistema y optimizar el uso de recursos.

La autoridad jerárquica se involucra, comparte logros y fracasos.

Esta publicación terminó de imprimirse  
en el mes de noviembre de 2002



**Dirección General de  
Cultura y Educación**

Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires

Subsecretaría de Educación

---