Alianzas público-privadas en educación y capacitación de directivos. El caso de la Asociación Proyecto Educar 2050 y el programa “Líderes para el Aprendizaje”.

*Presentación*

La presente ponencia presenta hallazgos de una investigación en curso “Alianzas público-privadas en educación durante el Gobierno de la Alianza Cambiemos. El caso de “Proyecto Educar 2050” (2015-2019). La investigación se desarrolla en el marco de una beca de investigación, Categoría Perfeccionamiento, otorgada por la Universidad Nacional de Luján. Se integra en una línea de trabajo desarrollada por integrantes del equipo de Política Educacional, de la mencionada universidad, sobre las transformaciones en las fronteras entre lo público y lo privado en educación y en las políticas educativas.

Particularmente, la investigación aborda el análisis del programa de capacitación en gestión “Líderes para el Aprendizaje” llevado a cabo por Educar 2050, dirigido a supervisores y directores escolares de escuelas primarias y secundarias, públicas y privadas. Es un estudio de caso cualitativo, de tipo diacrónico. Las fuentes consultadas varían desde búsquedas exhaustivas en internet, análisis de documentos, información oficial, materiales producidos por la asociación hasta entrevistas a informantes clave.

A partir del 2001 aplicando el modelo de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), las OSC de origen empresario transformaron los objetivos, contenidos y forma de sus acciones en temas de educación, trasladando sus formas de intervención en el corazón -y no solamente en la "periferia[[1]](#footnote-1)"- del sistema educativo (Rodríguez Olivera, 2018). Este programa es un ejemplo de la creciente intervención de empresas y fundaciones empresarias en espacios antes ocupados por el Estado afirmando su propósito de "mejorar" la educación pública (Rodríguez, Olivera, 2018), encubriendo formas de privatización de y en la educación pública (Ball y Youdell, 2009; Bottinelli, 2016) y redefiniendo las fronteras clásicas de lo público y lo privado, las estructuras de decisión y las responsabilidades.

El trabajo se divide en tres partes. En el primer apartado, realizaremos una presentación de las concepciones que tiene el programa de la Nueva Gestión Pública en el sector educativo en el cual se busca cambiar la gobernanza de sus instituciones mediante la incorporación de la autonomía escolar, la rendición de cuentas, la gestión basada en los resultados y la libertad de elección. En particular analizaremos la cristalización de los principios de la NGP en las políticas educativas dirigidas a la profesionalización y empoderamiento de los directores de escuelas (Verger y Normand, 2015). En un segundo momento, caracterizaremos a la Asociación “Educar 2050” y su programa de capacitación en gestión de directivos e inspectores. En el último apartado, presentaremos hallazgos y preguntas que guiarán la siguiente fase de la investigación en curso.

*Desarrollo*

Desde la década de los ’80, varios trabajos analizaron las implicancias globales de la modernización de la administración escolar, en el fortalecimiento de los lazos con el sector privado. Países con tradiciones institucionales muy disímiles, como Estados Unidos, Suecia, Francia, Gran Bretaña, Australia e incluso algunos de América Latina[[2]](#footnote-2), fueron influidos por esta modernización de las administraciones públicas. En la década de los ´90 los organismos internacionales impulsaron políticas derivadas del “Consenso de Washington”, que hicieron énfasis en la ampliación de la capacidad institucional y en la eficacia de la acción estatal para el buen funcionamiento de los mercados. Sumado a eso, un informe del Banco Mundial de 1997 fomenta diversas medidas que, desde lo administrativo, fomentan una mayor competencia (sistema de contratación basado en méritos), la apertura de las “principales instituciones gubernamentales” (para romper el monopolio estatal), la descentralización y la instrumentación de prácticas de participación ciudadana (López, s/f). Las reformas puestas en marcha por los países de la OCDE tuvieron en cuenta estos principios y se enfocaron en:

La adopción de tomas de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados, utilizar objetivos de output, indicadores de rendimiento, pagos en relación con los resultados y medidas de mejora de la calidad; en recortar los gastos (...); en una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; en la promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público (Suleiman, 2000. En López, s/f: 7).

En este contexto, surge un nuevo referente de la mejora en el rendimiento de “los aparatos públicos” denominada, Nueva Gestión Pública (NGP), “segundas reformas” o “reformas de segunda generación”, las cuales, bajo las ideas predominantes del management se tradujeron en reformas “hacia adentro del Estado” (Oszlak, 1999). En simples palabras, el programa de la NGP implicó una reforma del sector público que sucede a partir de la aplicación de conocimientos, supuestos y prácticas del sector empresarial en varios sectores. Uno de ellos es el sector educativo en el cual se busca cambiar la gobernanza[[3]](#footnote-3) de sus instituciones mediante la incorporación de la autonomía escolar, la rendición de cuentas, la gestión basada en los resultados y la libertad de elección. A grandes rasgos los objetivos de la NGP se concentran en la reorganización de la administración pública para que sea eficiente con el menor costo posible. Esta reorganización se realiza centrándose en el mercado, la gestión y la competencia, esto es, la introducción de las lógicas de las organizaciones privadas en el ámbito público. Desde la perspectiva de la NGP se espera que el Estado fortalezca su rol de regulador, evaluador y distribuidor de incentivos a los proveedores autónomos de los servicios públicos, más que proveerlos de manera directa (Verger y Normand, 2015).

Cuando se cristalizan en contextos neoliberales, los principios de la NGP conforman un conjunto de políticas educativas, a saber, el principio de la gestión profesional de los servicios públicos en políticas dirigidas a la Profesionalización y empoderamiento de los directores de escuelas; el énfasis en el control de los resultados en políticas de evaluación externa de los resultados y rendimiento escolar; mayor competencia en el sector público a través de políticas de subsidios públicos al sector privado, financiamiento per cápita y la publicación de los resultados de las pruebas estandarizadas; emular el estilo gerencial del sector privado, con políticas de flexibilidad de contratación y despido en las escuelas y estilos gerenciales de dirección (Verger y Normand, 2015).

*Principales enfoques y consecuencias de la NGP*

Dentro de la literatura sobre la NGP, Ramió y Salvador (2005) presentan una clasificación basada en corrientes que adoptan un enfoque neoempresarial y corrientes neopúblicas (la primera tiene un peso real más importante que la segunda). Generalmente considerada como la inspiración directa de un considerable número de equipos de gobierno, el primer tipo de enfoque hace énfasis en la economía, (según los autores se caracteriza por “la filosofía de «no remar» sino de hacer que los otros «remen»: el Estado relacional y la sociedad del bienestar reemplazan al Estado intervencionista y de bienestar)” (Op. Cit. 30), la eficacia y eficiencia de los aparatos públicos, en la concepción de los ciudadanos como clientes a los cuales se los debe satisfacer y en un lenguaje y conceptos que son propios del sector privado. Las corrientes neopúblicas, por su parte, defienden la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana, el reconocimiento de nuevos derechos con garantía hacia los ciudadanos, el incremento de la calidad y de cantidad de servicios públicos y la ética en la gestión pública.

La reestructuración de la organización de los servicios públicos, por parte de la NGP, implicó una forma de consolidar los mecanismos de mercado y las formas de privatización. Por tanto, este programa afectaría, por un lado, la manera y el ámbito de adopción de las decisiones de política social, marginando a los profesionales de la educación. Por otro, a nuevas formas de control a través de métodos de gestión de los resultados (Ball y Youdell, 2009, p. 20)[[4]](#footnote-4); consecuencias derivadas sobre todo de la corriente neoempresarial.

Las perspectivas que presenta la NGP respecto de las políticas educativas se expresarían, en este sentido, en una forma de privatización encubierta (Verger y Normand, (2015); Yelicich (2017), Verger, Zancajo y Fontdevila, (2016)) al estar sostenidas por propuestas administrativas públicas, pero sustentadas en principios que son propios del sector privado (calidad, mejora de las instituciones, eficacia, eficiencia). La introducción del sector privado en la participación y desarrollo de políticas públicas en el ámbito educativo se presenta a través de fundaciones, consultoras, organizaciones civiles. Para algunos autores, todas estas formas encubiertas de privatización pretenden que la educación pública funcione a la manera de una empresa, dentro de la lógica de mercado. De esta manera, se busca no solo la privatización de la oferta educativa sino la misma producción de la política pública (Demicheli, 2019). Ramió y Salvador (2005) consideran que «gracias a este tipo de lógica [la nueva gestión pública], gran parte del sector público ha perdido su camino y vaga de un lado a otro, como amnésicos que pretenden ser empresas» (Mintzberg, 2005. En Ramió y Salvador, 2005, p.12). Desde la perspectiva de los autores, implantación de la NGP parece ser un proceso inquebrantable que estuvo apoyado, en gran medida, por sus logros en la transformación de las administraciones públicas de los países anglosajones. Pese a ello, no podemos dejar de poner sobre la mesa que su impacto efectivo en las administraciones latinoamericanas no parece haber contribuido significativamente a su fortalecimiento, sino más bien a debitarlas más.

Sin embargo, más allá de las generalidades mencionadas, la NGP no se presenta como un programa monolítico y universal, sino que las lógicas y motivos por los cuales se adopta la propuesta en el sector educativo se modifican de acuerdo a los distintos contextos (Verger y Normad, 2015).

*Las políticas públicas durante los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández (2003-2015)*

En un trabajo previo afirmamos que los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández (2003-2015) centraron su atención en la consolidación de una política federal para la formación docente inicial y continua; algunas de las iniciativas dirigidas a los equipos de dirección fueron desarrolladas por el Instituto Nacional de Formación Docente (INFD) creado en la esfera ministerial (LEN 26.206/06), pero también por el mismo Ministerio (Rodríguez, Olivera, 2021). A partir de 2009 y en el marco del Plan Nacional de Educación Obligatoria (Resolución CFE N° 79/09), se elaboraron distintos lineamientos para la Educación Secundaria, tales como, Lineamientos Políticos y Estratégicos de la Educación Secundaria Obligatoria (Resolución CFE 84/09); Institucionalidad y Fortalecimiento de la Educación Secundaria Obligatoria (Resolución CFE 88/09); Planes Jurisdiccionales y Planes de Mejora Institucional; y Orientaciones para la Organización Pedagógica e Institucional (Resolución CFE 93/09). Estos acuerdos fueron el puntapié inicial para que las jurisdicciones definieran su Plan Jurisdiccional de Educación Secundaria, en función de la realidad particular de sus territorios (Ministerio de Educación. Documento 1, 2011). En ese marco las escuelas secundarias debían diseñar y desarrollar su Plan de Mejora Institucional, el cual es entendido como una “estrategia clave de política educativa”:

El Plan de Mejora no es un proyecto o un plan más, un nuevo nombre para otros dispositivos. El Plan de Mejora es una ocasión y una herramienta para avanzar en la institucionalización de una escuela que elija a todos los jóvenes sin excepción y que a su vez, sea elegida por ellos y ellas. Una escuela donde docentes y estudiantes puedan encontrar o reencontrar-se con sentidos más potentes que los actuales al estar allí, compartiendo una tarea que requiere de un esfuerzo diario y colectivo para la transmisión y apropiación creativa de la herencia cultural a la cual todos y todas tenemos derecho (Ministerio de Educación. Documento 1, 2011: 13).

Se considera que Plan de Mejora Institucional constituye una oportunidad para que cada escuela pueda revisar lo recorrido y permitirse profundizar aquello que viene desarro­llando con buenos resultados. Específicamente, debía ser coordinado y supervisado por un responsable seleccionado por el equipo directivo que coordine el diseño, la implementación, el seguimiento y el monitoreo del Plan. Ese trabajo se realiza, según lo explicitado, con otros colegas de la escuela o sus anexos y en articulación con los técnicos de equipos pedagógicos locales y de supervisión (Op. Cit, 37).

Desde el Ministerio Nacional se especifica la necesidad de articular las intervenciones de los ministerios de educación con otros ministerios y organizaciones sociales, en pos de lograr los objetivos planteados y poder enfrentar los “desafíos de la educación obligatoria”, en sus distintos ámbitos, niveles y modalidades (Op. Cit, 16).

El papel asignado a los directivos en este punto es central, no solo como “principales responsables de la gestión escolar”, sino también de la “incumbencia” de la gestión del Plan de Mejora. Según lo planteado en el documento, esto conllevó una primera tarea de “relevamiento de las disponibilidades personales y grupales y de los conocimientos y experiencias de los docentes a cargo de la propuesta educativa” lo que permitiría lograr la adhesión y participación de la mayor cantidad de personas para “pensar, diseñar y desarrollar las propuestas” que conforman el Plan (Ministerio de Educación. Documento 1, 2011: 36).

Complementando lo relevado, los Planes Nacionales acordados en el Consejo Federal de Educación, a saber; Plan Nacional de Educación Obligatoria 2009-2011; Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente 2012-2016; Planes Nacionales de Formación Docente 2007-2010 y 2012-2015, incluyeron componentes relacionados con la mejora de la función directiva. Las iniciativas surgidas desde el INFD, apuntaron, por un lado, a los equipos directivos de ISFD públicos y privados. Por otro, a los directores de nivel primario a través de la Dirección Nacional de Gestión Educativa del Ministerio, en coordinación con los Ministerios provinciales. Se puede apreciar que, en términos generales, existía un consenso respecto de las dificultades del ejercicio de la función, más apremiante en las instituciones de nivel secundario que se basaban en; el carácter relegado del papel pedagógico, orientación y seguimiento de la enseñanza y el aprendizaje, la sobrecarga de tareas administrativas y burocráticas, implementación de diversidad de programas de política, elevación de información, rendición de cuentas, o la creciente complejidad de las instituciones, conflictos y problemas sociales con impacto en la escuela tales como violencia, drogadicción, pobreza (Rodríguez, Olivera, 2021).

Una vez que Mauricio Macri asumió el gobierno, creó la Red de Mejora de los Aprendizajes (Resol. CFE 284/16), la cual afirmó la importancia del rol directivo en la construcción de una profesión docente de excelencia. La Resol. CFE 286/16 aprobó el “Plan Nacional de Formación Docente 2016-2021”, que asignó al INFD la responsabilidad de desarrollar un modelo sólido de formación de supervisores, directivos escolares articulando formación inicial, preparación para concursos de acceso a cargos, formación situada en la escuela y el distrito, para personal en servicio, y formación especializada. Consecutivamente, la Resol. CFE 338/17 aprobó los Lineamientos Federales para el Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para equipos directivos y supervisores de los niveles de educación obligatoria, a partir de la propuesta del INFD, con varias líneas de trabajo; la formación de formadores en gestión, actualización académica para la formación en gestión educativa, ciclo semipresencial, producción de proyectos de mejora o portfolios, trayectos de Actualización Académica en Gestión Educativa, fortalecimiento del rol de coordinación pedagógica, desarrollo de capacidades de comunicación, resolución de problemas y de organización de las jornadas institucionales, así como también el ofrecimiento de un pos título de actualización académica de formadores en gestión educativa (Instituto Nacional de Formación Docente (INFD), 2019. En Rodríguez, Olivera, 2021).

*Educar 2050, Líderes para el aprendizaje y la NGP*

 Proyecto Educar 2050 se fundó en 2007 y se define como una “Asociación civil comprometida con la mejora de la educación pública de Argentina. Su misión principal consiste en incidir en la política pública y movilizar a la sociedad civil para que demande una educación de calidad” (Sitio oficial Proyecto Educar 2050). La asociación considera que los trabajos de investigación, el monitoreo del cumplimiento de las leyes de educación y el análisis del desempeño en pruebas nacionales e internacionales, aportan fundamentos para la promoción de políticas educativas que lleven a la mejora de la calidad educativa (Anuario 2016)[[5]](#footnote-5).

Trabaja con cuatro ejes de acción; Comunicación, Articulación e Incidencia, Investigación y Trabajo de Campo. Dentro de ellos son variadas las actividades que se llevan a cabo. A modo de ejemplo, podemos mencionar la Campaña Nacional “Yo voto Educación” (2015), las campañas regionales “Los docentes son la pieza clave” (2014), “Cuidemos el sueño del futuro” (2015), “La escuela es el mejor camino (2016), “Qué Maestro” (2016), Muy Bien 10 (2017) y los Foros sobre la calidad educativa realizados en alianza con distintos Ministerios Provinciales. Además, en 2016 se resalta la colaboración en las Mesas de Diálogo intersectoriales o Mesas de Trabajo en el marco de la Campaña de Reduca, en la cual participan referentes en educación, actores sociales y representantes del gobierno. Actualmente participa también de la Red, “Primero Educación” integrada por más de 40 organizaciones de la sociedad civil, cuyo objetivo es instalar la educación como tema prioritario y estratégico de la agenda pública. El Anuario de 2018 muestra el desarrollo de actividades a lo largo de tres líneas denominadas: "docentes y directivos", "equidad educativa" y "transformación de la educación". El eje "Articulación e incidencia", por su parte, está enfocado en promover el trabajo en equipo, con organizaciones nacionales e internacionales y con diversos actores sociales y políticos para, lograr mayor “poder de acción” en las políticas públicas educativas. Establecen su colaboración con universidades, empresarios, docentes y especialistas en la elaboración de propuestas y de acuerdos de mejora de la educación, entre ellos, el Plan Decenal de Educación. Como parte del eje de Investigación, la Fundación se encarga de monitorear el cumplimiento de las leyes y de analizar el desempeño de Argentina en las pruebas nacionales e internacionales.

En relación sus objetivos, la Asociación comienza a otorgarle importancia al “liderazgo educativo”. La directora y coordinadora de la asociación en 2016, junto a otros colaboradores, realizaron un trabajo de investigación denominado “El Liderazgo Educativo: la necesidad de un doble soporte pedagógico y distribuido. Estado del arte y experiencias”, en el que se afirmó que el tipo de liderazgo escolar “influye directamente sobre el aprendizaje de los alumnos y la mejora de sistemas educativos. En este sentido, cobra mucha relevancia el trabajo de los directores” (Anuario 2016, p.33). Poniendo el foco en los aprendizajes, el trabajo sostiene que son necesarias políticas públicas que potencien los beneficios del liderazgo escolar. Para justificar ello presenta diversas experiencias de trabajos de liderazgo (Finlandia, Australia, Inglaterra y Chile). Respecto de Argentina consideran que es importante continuar trabajando para que la figura del directivo ocupe un lugar central.

Con respecto al programa “Líderes para el Aprendizaje” vale aclarar que nace a partir de una iniciativa previa denominada “Líderes en Acción (DLA)” propia de la Universidad de San Andrés. Líderes en Acción se conformó en 2010 y es el programa “modelo” del cual se derivan otros. “Líderes para el Aprendizaje” surge, entonces, como una iniciativa conjunta entre las Fundaciones del Grupo Petersen (financiador), Educar 2050 y la Universidad de San Andrés (encargados del diseño y la coordinación) y el apoyo de los Ministerios y Consejos de Educación (quienes se comprometieron a otorgar puntaje a los Directores y Supervisores participantes de la capacitación). Comenzó a desarrollarse en 2011, en la localidad de Tres Isletas, Chaco[[6]](#footnote-6). Durante sus primeros cuatro años se formaron en Gestión y Liderazgo Educativo, 50 directores de 40 escuelas primarias de gestión estatal y privada. A lo largo de esos años Educar forjó una alianza, aunque efímera, con la Universidad de San Andrés para la primera etapa, la etapa de formación académica.

Entre 2012 y 2014 Educar comenzó a nombrar coordinadores para monitorear los avances en las distintas escuelas del distrito que formaban parte del Programa. En ese entonces los contenidos se basaban en temas de gestión, liderazgo, neurociencias, clima escolar, estrategias de enseñanza, didáctica de la Lengua y de la Matemática. Educar considera que cumplió un rol imprescindible “en la coordinación del proyecto durante los 4 años, y en el fortalecimiento de los vínculos entre profesionales escolares, y las relaciones vinculares entre escuelas, para formar una Red amplia con foco en la Mejora Escolar Distrital” (Líderes para el aprendizaje, 2016, p. 11).

En 2016, junto con las Fundaciones del Grupo Petersen,[[7]](#footnote-7) el Programa se expandió a las provincias de San Juan, Santa Cruz, Entre Ríos y Santa Fe (30 directores de escuelas primarias) (Newsletter. Proyecto Educar 2050, 2016); en esta oportunidad requería la asistencia a una semana de trabajo intensivo y un seguimiento virtual por seis meses del diseño de un plan de mejora, considerado una herramienta de gestión mediante la que directivos y docentes podían “revisar lo recorrido y permitirse profundizar en aquello que se viene desarrollando con buenos resultados y modificar o reorientar las acciones necesarias para lograr mejores prácticas” (Líderes para el Aprendizaje, 2016, p. 2). El programa se llevó a cabo en diversas jurisdicciones como Ciudad de Buenos Aires, Salta, Formosa, Chaco, San Juan, Corrientes, Córdoba, Misiones, Tucumán, Santiago del Estero y el distrito bonaerense de Pilar.

El trabajo final solicitado al concluir la capacitación (Plan de Mejora Escolar), se convierte en una herramienta de gestión para directivos y docentes para “que puedan revisar lo recorrido y permitirse profundizar en aquello que se viene desarrollando con buenos resultados y modificar o reorientar las acciones necesarias para lograr mejores prácticas” (Líderes para el Aprendizaje, 2016, p. 2).

En relación al programa Agustina Blanco, ex directora ejecutiva de Educar 2050, afirmó:

La gran riqueza del programa está en la articulación en donde “lo privado, lo público, la academia y el sector social se unen para transformar la educación a través de quienes pueden hacerlo, los directores y supervisores de escuela. Reforzando la idea de que la transformación de nuestro sistema educativo no requiere de la intervención de un actor únicamente, sino del trabajo conjunto, dialogado y articulado entre los distintos sectores (Proyecto Educar 2050. Anuario 2016, p. 40).

En 2017, surge una nueva iniciativa denominada “Muy Bien 10”. Agustina Blanco, ex directora ejecutiva de Educar 2050 hasta junio de 2017 sostuvo que, Muy Bien 10, fue un proyecto de mejora escolar de la red de escuelas que comenzó en febrero de 2017. Inicialmente trabajaron en red con diez escuelas de distritos de Pilar, Tigre, Lanús y Cañuelas con un formato de innovación pedagógica y tecnológica. Destaca la ex directora que esta iniciativa se realizó en “alianza con el Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires, empresas de primera línea, medios de comunicación y compañías de tecnología educativa” (Carta de despedida de Agustina Blanco, 2017).

Desde Educar 2050 afirman que “Muy Bien 10” es una iniciativa que se propone demostrar que las escuelas y los docentes, trabajando en red, fortaleciendo las habilidades de liderazgo e incorporando nuevas estrategias pedagógicas en el aula, logran elevar la calidad educativa. El programa se llevó adelante en 10 escuelas secundarias de cuatro distritos de la Provincia de Buenos Aires, e hizo énfasis en cuatro ejes de acción; fortalecimiento del rol de los directores y las capacidades de los docentes; uso de información para la gestión estratégica de la escuela; incorporación de nuevas estrategias pedagógicas y tecnológicas en el aula, tales como el enfoque de trabajo por proyectos, el aprendizaje invertido, los docentes como facilitadores y el uso de celulares para el aprendizaje y trabajo en red entre escuelas para generar comunidades de docentes que puedan potenciarse por medio de la colaboración y el intercambio de buenas prácticas. En la página oficial sostienen que Educar 2050 participó del proyecto liderando el modelo pedagógico a través del trabajo con los directores y profesores de las escuelas acompañándolos en un proceso de profesionalización e implementación de las líneas de acción propuestas. El programa pedagógico utilizó cuatro indicadores que midieron el proceso de mejora escolar de la red de escuelas: repitencia, deserción, clima escolar y competencias de los alumnos en las áreas de Lengua y Matemática.

*Reflexiones finales*

Desde principios de la década de los 2000, cada vez son más las iniciativas que sostienen la necesidad de una estrecha articulación de diversas instancias del Ministerio con las OSC, en pos de fortalecer y garantizar la secundaria obligatoria. Dentro de esas iniciativas que incentivan la articulación entre ambos sectores, tiene lugar la formación de directivos del sistema educativo como piedra angular para construir, desde su experiencia particular, desde el contexto mismo, un Plan de Mejora; en construcción con otros actores del sistema, pero siempre partiendo de la singularidad. Durante el gobierno de Mauricio Macri, estas iniciativas que se originaron desde el Ministerio de Educación Nacional parecen expandirse rápidamente en propuestas e iniciativas de la mano de fundaciones u OSC.

Una nota escrita por Agustina Arredondo[[8]](#footnote-8) da cuenta de muchas de los temas planteados a lo largo de la ponencia. Afirma que los sindicatos docentes, denuncian el “desembarco”, con el consiguiente aval del gobierno de la provincia de Buenos Aires, de fundaciones y ONGs en la estructura educativa. Desembarco que se traduce en una participación cada vez más activa en “cuestiones fundamentales e incidirían directamente en aspectos pedagógicos y en la confección de los planes programáticos, en línea con una "creciente lógica de mercantilización de la educación".

En el artículo Arredondo se centra en un programa desarrollado por Educar 2050 y apoyado por el subsecretario de Educación del Ministerio de Educación bonaerense, en ese periodo Sergio Siciliano, además del Comité Estratégico Adepa, Grupo Clarín, La Nación, Banco Santander Río y la ONG Enseñá por Argentina. En palabras de la Asociación el proyecto tiene como objetivo “elevar la calidad educativa” a través del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y la incorporación de nuevas estrategias pedagógicas en el área, aunque no incluye mediciones ni propuestas ministeriales para diagnosticar el estado de situación. En este punto, si bien lo que la autora plantea es correcto, no podemos dejar de remarcar que el programa “Líderes para el Aprendizaje” es un programa previo a Muy Bien 10, el cual, como vimos, se centró en la capacitación de directivos e inspectores. Esto demuestra que la participación de las ONGs y/o fundaciones si bien se acentúa y ramifica en diversas jurisdicciones durante el gobierno de Mauricio Macri, no es propia de ese periodo, por el contrario, ejemplos como el Programa Líderes datan del año 2011, gobierno de Cristina Fernández de Kirchner.

La acentuación de la articulación con las OSC es criticada en el artículo por Silvia Almazán, en ese entonces Secretaria de Cultura y Educación de Suteba, al afirmar que “La fundación empieza a conducir la política educativa de la provincia”, refiriéndose a lo establecido por la Resolución 63/16 la cual habilita que la Asociación Conciencia intervenga dentro de las aulas, así como un antecedente que fue “Enseñá por Argentina”.

Por lo desarrollado, nuestro análisis permite dar cuenta de varias cuestiones. Por un lado, pareciera que el programa Líderes, presenta algunos puntos de contactos con los principios de la NGP basados en la profesionalización y empoderamiento de los directores de escuelas. Programa que a su vez se encuentra en sintonía con las propuestas y objetivos desplegados desde el gobierno central. Por otro, que si bien estas intervenciones de las OSC en temas centrales del sistema educativo suceden antes del gobierno de Mauricio Macri, es cierto que esas experiencias previas se expanden en diversas jurisdicciones.

Con respecto a las capacitaciones ofrecidas a directores e inspectores, reflexionamos y afirmamos que la elaboración del Plan de Mejora (trabajo final solicitado en las capacitaciones desarrolladas en el programa “Líderes”) y el Plan de Mejora Institucional (solicitado por el Ministerio) ocupan un lugar central. De manera superficial y, teniendo en cuenta que se prevé un análisis más exhaustivo de lo mencionado, podemos inferir que además de las coincidencias en las denominaciones, ambos planes mantienen similitud de objetivos, ya sea para revisar y repensar lo realizado en relación a los buenos resultados obtenidos y lograr buenas prácticas y resultados (Educar 2050) o para repensar una escuela donde los actores puedan encontrar o reencontrar-se con “sentidos más potentes que los actuales” al estar allí, además de revisar lo recorrido y profundizar lo que se ha desarrollado con buenos resultados (Ministerio de Educación Nacional). Lo que nos queda por especificar de manera más detallada es si existe una diferencia o no entre estos planes.

A modo de cierre nos preguntamos, ¿cuál es la concepción de directivos que se encuentra detrás de ambas capacitaciones?, ¿se conciben a los directivos como líderes capaces de consensuar y trabajar con multiplicidad de actores?, ¿líderes con autonomía, con capacidad de decisión?, ¿esto no forma parte del enfoque neopúblico propio de la NGP?

En este punto nos preguntamos si en términos de Ball y Youdell (2009) los planes constituyen nuevas formas de control a través de métodos de gestión de los resultados; característica esencial de la corriente neoempresarial de la NGP. Resultados que, en ambos planes, parecen centrarse en la elaboración de un diagnóstico y propuesta contextualizada que intente superar las dificultades de las trayectorias de los estudiantes, ya sea proponiendo nuevas iniciativas o fortaleciendo las ya existentes.

Todos esos interrogantes, lejos de cerrar el tema, orientan las siguientes fases de la investigación.

# Referencias

Arredondo, A. (5 de julio de 2017). El desembarco de las ONGS en la educación bonaerense. "Las fundaciones empiezan a conducir las políticas educativas". *Página 12*. Obtenido de https://www.pagina12.com.ar/48069-las-fundaciones-empiezan-a-conducir-las-politicas-educativas#:~:text=El%20desembarco%20de%20las%20ONGS%20en%20la%20educaci%C3%B3n,la%20definici%C3%B3n%20de%20los%20planes%20program%C3%A1ticos%20y%20pedag%C3%B3gicos.

Ball, S., & Youdell, D. (2007). *Privatización encubierta en la educación pública.* Universidad de Londres.

Blanco, A. (2017). Un excelente 2017 y una despedida personal. Obtenido de https://educar2050.org.ar/archivos-newsletter/mensuales/2017/05/AB\_Carta.pdf

Bottinelli, L. (marzo de 2016). ¿Cuál es el rol de un director de escuela? *LE MONDE Diplomatique*(38).

Demicheli, C. (2019). La Educación en los tiempos del Neoliberalismo. Nuevos dispositivos de acción de. *CEfhaE-UNR.* Obtenido de https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/19247/Demicheli%20La%20Educacion%20en%20los%20%20tiempos%20del%20Neoliberalismo.%20Nuevos%20dispositivos%20de%20accion%20de%20los%20organismos%20%20internacionales..docx.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Lopez, A. (s.f.). La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual. *Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado*. INAP.

Ministerio de Educación. (2011). Diseño e implementación del Plan de Mejora Institucional. *Serie de documentos de apoyo para la escuela secundaria. Documento 1*.

Oszlak, O. (1999). De menor a mejor: El desafío de la "segunda" reforma del Estado. *Revista Nueva Sociedad*(160).

Proyecto Educar 2050. (2016). *Anuario 2016.* Buenos Aires. Obtenido de https://educar2050.org.ar/anuario/

Ramió, C., & Salvador, M. (2005). *Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina.* (F. CIDOB, Ed.) España.

Rodríguez, L., & Olivera, M. (2021). Fundaciones Empresarias, ONGs y educación pública: los Programas de Formación de Directivos Escolares en Argentina en las últimas décadas. *Polifonías, Revista de Educación*(19), 52-80.

Rodríguez, L., & Olivera, M. A. (2018). De la periferia al corazón del sistema educativo: cómo el capital construye su proyecto social en Argentina. Los programas educativos de las Fundaciones Empresarias. *VII Congreso Nacional y V Internacional de Investigación Educativa.* Cipolletti: UNComahue - Facultad de Ciencias de la Educación.

Verger, A., & Normand, R. (julio-septiembre de 2015). Nueva Gestión Pública y Educación: Elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educación y Sociedad, 36*(132), 599-622.

*Normativa*

Ley de Educación Nacional 26206/06

Resolución CFE N° 23/07 (Plan Nacional de Formación Docente 2007-2010)

Resolución CFE N° 84/09 (Lineamientos Políticos y Estratégicos de la Educación Secundaria Obligatoria)

Resolución CFE N° 88/09 (Institucionalidad y Fortalecimiento de la Educación Secundaria Obligatoria)

Resolución CFE N° 79/09 (Plan Nacional de Educación Obligatoria)

Resolución CFE N° 93/09 (Orientaciones para la Organización Pedagógica e Institucional)

Resolución CFE N°167/12 (Plan Nacional de Formación Docente 2012-2015)

Resolución CFE N°201/13 (Programa Nacional de Formación Permanente Nuestra Escuela)

Resolución CFE N°284/16 (Red de Mejora de los Aprendizajes)

Resolución CFE N°286/16 (Plan Nacional de Formación Docente 2016-2021)

Resolución CFE Nº 316/17 (Programa Nacional de Formación Permanente Nuestra Escuela)

Resolución CFE N° 338/17 (Lineamientos Federales para el Desarrollo Profesional en Gestión Educativa para equipos directivos y supervisores de los niveles de educación obligatoria)

1. En un trabajo previo presentamos el concepto de “periferia” para marcar el cambio en los objetivos, el contenido y en las formas de intervención de las OSC desde la década de los ’80 (tales como intervenciones a través de donaciones, financiamiento de becas, desarrollo de acciones de educación no formal, entre otras), hasta la década de los 2000, periodo en el cuál sin abandonar esas formas tradicionales de intervención, se comienza a vislumbrar un mayor interés, por parte de las OSC, en temas centrales de la política educativa (Rodríguez, Olivera, 2018). [↑](#footnote-ref-1)
2. La modernización de las administraciones públicas en América Latina se originó desde la supuesta debilidad institucional del Estado. Abordaremos este tema con más detalle en las páginas siguientes. [↑](#footnote-ref-2)
3. Dufour (2009) insinúa que el desplazamiento del término de gobierno por el de gobernanza revela un nuevo lenguaje postmoderno introducido por los think tanks de inspiración ultraliberal. Gobernanza implica una “nueva forma de dominación marcada por un desvanecimiento político, donde la sociedad civil juega contra el Estado” (Op. Cit, p. 1). Insinúa una nueva modalidad horizontal de la gestión del poder, contraponiéndose a la definición de gobierno como el viejo poder jerárquico, sin considerar que detrás de esa definición que presentaría una profundización de la democracia, el concepto de gobernanza se asocia con la expresión angloamericana de corporate governance. [↑](#footnote-ref-3)
4. En el último apartado retomaremos esta discusión en vinculación con los objetivos del Programa “Líderes para el aprendizaje”. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. En 2011 el Ministro de Educación de la Provincia de Chaco, durante el Gobierno de Capitanich, era Francisco Romero. [↑](#footnote-ref-6)
7. El Grupo Petersen tiene su origen en una empresa de ingeniería y construcciones creada en 1920, conformándose hoy por un conjunto de empresas de ingeniería, construcción, finanzas, agroindustria y servicios urbanos pertenecientes al Grupo Eskenazi. Las cuatro fundaciones creadas por el Grupo, surgen en el transcurso de los años 2000: Banco San Juan (2001), Banco Santa Fe (2004), Nuevo Banco de Entre Ríos (2005) y Banco Santa Cruz (2006) para desarrollar "acciones continuas, voluntarias y sistemáticas de Inversión Social Privada” en las regiones en las que actúan: programas de capacitación y de fortalecimiento de las instituciones educativas, financiamiento de acciones y proyectos con alianzas público-privadas, becas para estudiantes, subvenciones para el “sostenimiento de establecimientos educativos con pocos recursos” y capacitaciones destinadas a docentes y directivos. Disponible en: <https://www.fundacionesgrupopetersen.com.ar/secciones/33/institucional>

 [↑](#footnote-ref-7)
8. Agustina Aguerrondo es Periodista feminista. Licenciada en Comunicación Social (UNQ). Es editora de Breaking, con especial atención en los temas de Sociedad. Trabajó en Página/12 y en otros productos del Grupo Octubre como redactora y editora [↑](#footnote-ref-8)