

---

## **MÓDULO II “LA CONSTRUCCIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EDUCATIVA”**

---

### **OBJETIVO**

**Determinar las características de una institución educativa sustentable.**

### **CONTENIDOS**

- **Gestión escolar y sustentabilidad de las instituciones educativas.**
- **Escuelas sustentables: un desafío.**
- **Campos de actuación y factores que inciden en un estilo de gestión.**
- **La innovación educativa.**
- **Recursos básicos de toda innovación: estructura, información, evaluación y formación.**
- **Las instituciones educativas de gestión estatal y privada desde la óptica del Derecho.**

---

**Autora: Doctora Gladys López de Tur**

### **INTRODUCCIÓN**

En el segundo módulo de este postítulo reflexionaremos sobre el reconocimiento de la innovación como una competencia o capacidad de la institución educativa, entendida como una organización, destacando su carácter de intervención.

La competencia exige generar necesariamente un clima adecuado hacia la innovación, unas actitudes del personal de la organización abierta a los cambios, a la formación y a la actualización permanente, con inquietud y preocupación por las necesidades educativas, con el compromiso y la participación de todos. Pero a su vez la innovación precisa acciones en una línea renovadora con actitud constructiva, acorde con nuevas demandas y cambios previsibles para lograr adelantarse en las respuestas.

Todo ello se traducirá en nuevas formas de pensamiento, en nuevas ideas, y en consecuencia, en nuevas formas de hacer, nuevos métodos y prácticas pedagógicas, nuevos modelos, nuevos recursos, etc.

Como lo afirman diversos autores, el cambio educativo es un componente de un proceso complejo y dinámico que implica la transformación de modelos de comportamiento de los docentes, cambios en la identidad escolar, mejora del desempeño del estudiante y adaptación a los cambios del medio.

La innovación debe planificarse, partiendo de un estudio de necesidades, conocimiento de las teorías, modelos y estrategias de los cambios y las variables que condicionan el éxito de la

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

implantación de los planes. No tiene ni debe tener un carácter improvisado de ideas más o menos originales o creativas que se ponen en marcha para posteriormente ver los resultados que se obtienen. No supone un cambio sin más y existe una cierta tendencia a estas creencias. Muy al contrario, exige un análisis diagnóstico de las necesidades y de la realidad de la institución escolar y su entorno para que la innovación pueda responder a necesidades reales, dar respuesta fundamentada en los análisis. A partir de este conocimiento, se analiza la viabilidad del proyecto, los recursos materiales y personales con que cuenta, factor fundamental en la puesta en marcha de los cambios.

Esta capacitación tratará de poner en evidencia que es posible mejorar la calidad educativa a partir de estrategias de innovación y cambio en el funcionamiento institucional y en los modos de trabajo docente.

La palabra innovación está formada por tres componentes latinos: IN- NOVA- CIÓN. Si partimos del semantema básico de esa construcción: “nova”, debemos señalar que de eso se trata en toda innovación: nos referimos a algo *nuevo*. En el contexto educativo, al hablar de innovaciones estamos hablando de algo nuevo, novedoso, distinto a lo que tenemos. El prefijo “in” nos ayuda a mantener un cierto pragmatismo en las propuestas. Ese algo nuevo lo vamos a introducir en lo que ya tenemos. Por eso, hablar de innovación es diferente de hablar de *revolución*, de *creación*, o *recreación*. En la innovación no se inventan cosas, se renuevan, se modifican, se actualizan, se adaptan a las que ya teníamos. El sufijo “ción”, muy frecuente en las denominaciones latinas, supone acción, y por ello implica duración y proceso. Se trata de algo que se proyecta sobre la práctica, algo que se hace, que se construye. La innovación es respetuosa con lo que se venía haciendo, no hace *tabla rasa* de lo anterior, no desconsidera el esfuerzo y la voluntad de quienes ya venían trabajando en el ámbito que se pretende innovar.

Los factores más importantes de la innovación tienen que ver con el cambio, la novedad, la creatividad, la mejora, la intencionalidad, el esfuerzo, la complejidad, etc. Como afirma Huberman<sup>1</sup> “Innovación es la selección creadora, la organización y la utilización de recursos humanos y materiales de una forma nueva y original que conduzca a una mejor consecución de los fines y objetivos definidos.” (1973: 8).

En este sentido, debemos destacar también que el valor de los cambios tiene que ver, también, con la condición axiológica, es decir, los valores nuevos que el cambio introduce o refuerza en el proceso educativo. Los cambios relacionados con los compromisos asumidos

---

<sup>1</sup> HUBERMAN, A. M. (1973) *Cómo se realizan cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación*. Unesco. París.

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

en el proyecto educativo de la institución, por ejemplo la colaboración, la multiculturalidad, la inclusión, etc.

De acuerdo con lo señalado por Zabalza<sup>2</sup> podemos reconocer cuatro recursos básicos de toda innovación: estructura, información, evaluación y formación.

El primero de esos recursos se refiere a modificaciones en la estructura del centro escolar, en la dimensión organizativa y de funcionamiento, que permita la realización de la innovación. Podemos citar aspectos tales como el liderazgo, las estructuras de coordinación, la cultura institucional, el clima de las relaciones interpersonales, etc.

Con respecto a la información debemos destacar su importancia sobre todo en las primeras fases de las innovaciones. Las reuniones y discusiones colectivas permiten expandir las ideas y, a la vez, implicar a más docentes en el proyecto. La evaluación, como tercer elemento, permite tener una idea clara sobre cómo se avanza hacia el objetivo propuesto.

Finalmente, no hay innovación posible sin formación. Por ello, sería importante que toda propuesta de innovación incluyera siempre una propuesta paralela de formación para la innovación.

En este módulo de la Diplomatura trataremos de determinar las características de una institución educativa sustentable, partiendo del reconocimiento de que la escuela es una organización que persigue un fin social: educar. Como toda organización, cada escuela posee una manera de hacer las cosas, de gestionarse. Cómo administra sus recursos económicos, cómo se organiza, qué hace para motivar y capacitar a sus recursos humanos, cómo se relaciona con la comunidad, qué hace para difundir sus acciones, cómo evalúa sus resultados, cuál es el modelo de liderazgo, son interrogantes que se refieren a los diversos aspectos de la gestión.

La acción de la escuela se proyecta en todo su entorno. Involucrar, comprometer a ese entorno enriquece a toda la comunidad, mejora su calidad de vida. La escuela, además de cumplir con su objetivo básico, enseñar los contenidos curriculares, también puede ser un agente de cambio en la comunidad donde está inserta, generando de manera conjunta proyectos participativos que satisfagan las necesidades específicas de ese entorno particular.

El paradigma del desarrollo sustentable ha adquirido fuerza pública asociado a la tarea ambientalista y ecologista. Si bien en el campo de las políticas sociales este concepto se tuvo que adaptar y es relativamente nuevo, refiere fundamentalmente a la búsqueda de un equilibrio.

Podríamos anticipar entonces, que la sustentabilidad de las instituciones educativas hace referencia a cómo lograr que se sostengan en el tiempo con continuidad y equilibradamente. Veremos que esto no tiene que ver solamente con una cuestión de recursos económicos y financieros, ni con

---

<sup>2</sup> ZABALZA M. A. Y OTRA (2012) *Innovación y cambio en las instituciones educativas* Ed.Homo Sapiens Santa Fe

## **DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025**

---

tener “asegurada” la matrícula, sino que está vinculado a la escuela que queremos, a aquello que deseamos lograr en el largo plazo, al impacto positivo que generan nuestros proyectos, nuestros compromisos de acción. Si ese impacto de cara a la mejora es capaz de sostenerse a lo largo del tiempo, estaremos, en buena medida, en presencia de una escuela sustentable. Por ello podemos decir que la sustentabilidad educativa se construye de la mano de cambios e innovaciones intencionales y compartidos, con resultados positivos y perdurables, es decir, se construye con innovaciones efectivas que afectan el ser y el hacer de la escuela.

**¿CUÁLES SON LOS CAMPOS DE ACTUACIÓN QUE EL GESTOR EDUCATIVO NO PUEDE DESCUIDAR Y QUE DAN MARCO A PROCESOS DE GESTIÓN CONTINUOS, DINÁMICOS, COMPLEJOS, DIVERSIFICADOS Y DIFÍCILES DE ENTENDER QUE CONFIGURAN UN VERDADERO DESAFÍO?**

### **LA SOCIEDAD: EL PRIMER CAMPO DE ACTUACIÓN.**

Observaremos a la institución educativa como una organización social, que debe responder a las expectativas y necesidades de su población- meta articulando sus propuestas a partir del contexto en que está inmersa.

Los directivos de instituciones sociales, y la escuela es una de ellas, deben enfrentarse diariamente con los problemas que aquejan a la sociedad. Por eso, su misión tiene, también, un perfil político en el mejor sentido. No son observadores pasivos, sino agentes activos de su desarrollo. Su herramienta principal es la organización social que conducen.

Construir conocimiento acerca de nuestra propia realidad, no configura un fin en sí mismo. Es un medio, y como tal debe mantenerse activo. Basta recordar que la sociedad, la comunidad inmediata, los grupos, los actores sociales, la población meta, nuestros destinatarios de la educación, en definitiva, las personas, son la razón de ser de la institución educativa. La escuela surge como un recorte del terreno social, por un movimiento de especificación, como resultado de una asignación de sentido dada desde lo social y lo político. Esta asignación de sentido forma parte de lo que conocemos como “contrato fundacional”, que se renueva, se re-significa y opera materialmente cada día, en cada aula, para cada docente y cada grupo de alumnos, de padres... Se trata, en definitiva, de un contrato activo y no de una suerte de cheque en blanco.

## **LOS SERVICIOS: EL SEGUNDO CAMPO DE ACTUACIÓN**

Considerando a la educación como un hecho social, analizaremos a las instituciones educativas en función de los servicios que son capaces de brindar.

En el campo educativo lo que hace que una escuela sea escuela y no otra cosa, está constituido por los procesos de enseñanza y aprendizaje. Cualquiera sea la definición de educación que elijamos siempre nos encontraremos con que la educación representa un fenómeno de interacción social. Hay educación porque unas personas comparten, informan, transmiten, comunican y construyen con otras saberes, conocimientos, valores, normas, costumbres... ya sea como relación interpersonal o grupal explícita. Desde esta perspectiva, los pilares básicos de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, estarían definiendo los objetivos sustantivos de los servicios educativos.

El cumplimiento de dichos objetivos es el eje a través del cual debería evaluarse el rendimiento de una institución educativa, ya que es solamente a través de los servicios que podemos saber si una organización produce resultados.

Destacar estas cuestiones aparentemente obvias, conocidas y vivenciadas al interior de las escuelas, resulta relevante por cuanto a la hora de dar a conocer los servicios que ofrecen, este tipo de proyectos suelen estar ausentes. ¿Cuántas instituciones se ocupan de informar a la comunidad sus proyectos educativos formales y no formales, su propuesta educativa sistemática y para-sistemática, sus proyectos específicos y complementarios? ¿Será que damos por descontada la adhesión incondicional de la comunidad? ¿Será que por su carácter obligatorio la escuela no necesita dar a conocer su propuesta ni sus resultados porque de todos modos los niños y jóvenes se inscribirán año tras año en ellas?... Para pensarlo...

## **LAS PERSONAS: EL TERCER CAMPO DE ACTUACIÓN**

Reflexionaremos sobre la importancia de coordinar y administrar la tarea de los equipos humanos que prestan servicios en las instituciones educativas.

El crecimiento de una institución educativa guarda estrecha relación con el desarrollo de las personas que la forman: directivos, secretarios, docentes, alumnos, padres, empleados, auxiliares... Las personas, consideradas como actores sociales son “sujetos o colectivos que controlan recursos de poder suficientes como para influir en forma determinante en la dinámica institucional”<sup>3</sup>. ¿Qué queremos significar con esta definición?

---

<sup>3</sup> SIEMPRO: Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Co- edición. UNESCO, SIEMPRO, FCE, Bs As. 1999

## **DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025**

---

Qué las personas somos más que afectividad, valores, creencias, costumbres, historias de vida... Cada uno de nosotros, como actores sociales, dentro de la institución, ejercemos una cuota de poder (o de no poder).

Las instituciones son las personas, y es a través de ellas que se produce el aprendizaje de la organización. Por ellas la escuela crece, cambia, evoluciona, se transforma, o no... Coordinar esos procesos implica, no cabe duda, uno de los mayores esfuerzos.

### **LOS RECURSOS: EL CUARTO CAMPO DE ACTUACIÓN**

En el campo de los recursos están incluidos: el edificio, el valor de las horas cátedra, las donaciones, los insumos, los equipamientos, el material didáctico, y todo aquello que va a ser utilizado, consumido o transferido a la sociedad en la prestación de servicios de nuestra institución.

Los recursos funcionan como infraestructura, como base para que la entidad actúe en la sociedad y alcance aquello que se propone.

Las personas están en otro campo porque partimos de la premisa de que “Si son humanos, no son recursos”<sup>4</sup>.

### **EL EQUIPO DIRECTIVO: EL QUINTO CAMPO DE ACTUACIÓN**

Tenemos la responsabilidad de trabajar con nuestros pares y encargarnos de nuestro propio desarrollo. No se puede descuidar ese campo.

La responsabilidad por la administración y el gobierno de las instituciones educativas recae formalmente en la figura del Director y Vice-Director, en un equipo integrado con el Secretario. Si bien los organigramas se empeñan en colocarlos allá arriba, casi separados de la vida de la institución, observamos que este modelo ubica su lugar en el centro de todo, conociendo lo que sucede, creando condiciones, gestionando recursos, delegando responsabilidades.

Asumir la responsabilidad de mantener la institución en movimiento y equilibrio nos remite a la dimensión ética de la función directiva. Carlos Cullen<sup>5</sup> lo resume en la simple cuestión de tener autoridad y saber ejercerla. Y advierte, además, que para no caer en autoritarismos de cualquier especie, no debemos confundir autoridad ni con poder ni con

---

<sup>4</sup> ACKERMAN, M.E. (1996)-Si son humanos no son recursos: pensando en las personas que trabajan. Editorial Hammurabi S.R.L.

<sup>5</sup> CULLEN C. (1988) Acceso a la comprensión de la institución y al proyecto educativo denominado currículum. Min de Educ. y Justicia. OEA. Bs. As.

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

razón. Así, tener autoridad y saber ejercerla implica la triple tarea de saber estar, saber ser y saber proyectarse.

Hemos definido la sustentabilidad como la capacidad de la organización de cumplir aquello que se propone a largo plazo. Se trata de una continuidad con mejoramiento. No es una continuidad rutinaria y estable sino una continuidad dinámica que va respondiendo a lo que se necesita. El foco es el largo plazo.

Por lo tanto, la sustentabilidad es un proceso que se construye integrando todos los elementos que configuran el “modelo trébol”: el equilibrio y el desarrollo de los cinco campos y sus relaciones. Una institución puede tornarse sustentable al crear y nutrir cada uno de los cinco campos y sus relaciones.

### ACTIVIDAD

- Seleccionen una Institución educativa y analicen sus características a la luz del modelo trébol de gestión:
- Identifiquen, describan y jerarquicen debilidades y fortalezas presentes en la institución, en lo relativo a su: Dirección, Motivación, Capacidad, Viabilidad, Calidad y Legitimidad.
- Atendiendo a la complementariedad que existe entre los campos de actuación y el desarrollo de la gestión institucional y sus relaciones: ¿De qué modo las fortalezas descritas podrían directa o indirectamente ayudar a resolver las debilidades encontradas? Definan al menos dos estrategias de acción que, utilizando las fortalezas presentes, contribuyan a revertir esas debilidades.

### BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, M.E. (1996). *Si son humanos no son recursos: pensando en las personas que trabajan*. Editorial Hammurabi S.R.L.
- Blejmar B.(2005) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Ed. Noveduc.
- Ceballos M. y otra (2005). *La trama de las instituciones educativas y de su gestión directiva*. Ed. Yammal. Córdoba.
- CULLEN C. (1988) *Acceso a la comprensión de la institución y al proyecto educativo denominado currículum*. Min de Educ. y Justicia. OEA. Bs. As.
- Gallart M. A. (2006) *La construcción social de la escuela media. Una aproximación institucional*. Ed. La Crujía Bs As

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

- Gvirtz S. E. *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza.* Ed. Granica. Buenos Aires 2006.
- HUBERMAN, A. M. (1973) *Cómo se realizan cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación.* Unesco. París.
- Llavador F. B.(2000) *Hacer pública la escuela* Ed. LOM Santiago de Chile.
- López de Tur G.(2012).*Gestión escolar para la praxis*” Ed. UCSF.
- Marchesi Á.y Martín E.(1998).*Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*” Alianza Ed.
- Romero C.(2004)”*La escuela media en la sociedad del conocimiento*” Ed. Novedades Educativas Bs As
- SIEMPRO. (1999) *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados.* Co- edición. UNESCO, SIEMPRO, FCE, Bs As.
- Zabalza M. y otros (2012) *Innovación y cambio en las instituciones educativas.* Ed Homo Sapiens Santa Fe.

## **Recursos básicos de toda innovación: estructura, información, evaluación y formación. La formación docente.**

**Autora: Lic. Carlina Olivera**

---

*Una organización sana hoy en día no solamente es un lugar para hacer cada vez mejor lo que ya se sabe hacer sino también un lugar de búsqueda de nuevas posibilidades de acción. Porque es intentando lo nuevo que se aprende lo desconocido.*

*Ernesto Gore*

### **Desarrollo**

El sistema escolar es una gran organización, personal-intensiva, que debe ofrecer servicios varios a lo largo de todo el territorio de un país. Aguerrondo (2004) haciendo un análisis de la gestión educativa en la década de los 90<sup>6</sup> planteaba la tensión existente entre la gestión educativa y la gobernabilidad de los sistemas escolares, en tanto para mejorar la eficiencia (y la calidad y la equidad) se deben producir grandes cambios del tipo que, justamente, genera conflictos cuestionando la gobernabilidad. Las dificultades de gobernabilidad tienen que ver con escasez de recursos (p.8). Los modelos de organización, los procedimientos administrativos y la normativa vigente no han ido acompañando, con la velocidad o formas que la demanda social requiere, para enfrentar esta nueva realidad. Las estructuras organizacionales pueden caracterizarse, en términos generales, como burocratizadas, distando mucho de disponerse de los procedimientos y facilidades propios de una gran organización flexible y abierta, capaz de gestionar y de conducir el cambio de un sistema complejo en épocas de turbulencia. El gran interrogante, sostiene Pozner (1995) es cómo crear y recrear organizaciones escolares donde las personas expandan sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultiven nuevos patrones de pensamientos y acción, donde las aspiraciones individuales y colectivas puedan desarrollarse, donde las personas aprendan a aprender en su conjunto y de forma continua. Los modelos organizativos, (Pozner p.85) basados en la conducción tradicional o instrumental de las instituciones escolares, fueron construidos sobre el supuesto de que es posible gobernar la escuela desde la distribución de medios y recursos que ponía el nivel central y que, los directivos, respetando las normativas de disposiciones y circulares, aplicarían esta forma de concebir la enseñanza, controlándola y evaluándola. El margen de acción del equipo docente, era aportar el nivel didáctico en las funciones administrativas cotidianas. Aún vigentes en la actualidad, la administración escolar institucionaliza rutinas formalistas de desempeño y de control, inespecíficas

---

<sup>6</sup> Aguerrondo I. (2004) *La gestión del sector Educación en los '90. Algunas cuestiones para mejorar la eficacia educativa*. En UNESCO: *Gestión de la educación en América Latina y el Caribe ¿Vamos por buen camino?* UNESCO Santiago

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

en algunos casos y, por tanto, difícilmente adaptables a situaciones diferentes y cambiantes. La dirección está absorbida por la administración general de recursos, en detrimento de las tareas pedagógicas. Se dificultan construir y proporcionar indicadores de desempeño lo que impide la construcción de una visión global de la organización.

Una gestión escolar que centra la vida institucional en el aprendizaje de niños, jóvenes y adultos, modelada en un proyecto de concreción curricular desde un trabajo interactivo, colectivo, paulatinamente más autónomo, que introduce un estilo de conducción desde la inclusión participativa de quien pone en marcha el proyecto educativo: la comunidad educativa. En estos modelos organizativos participativos y sustentables, los sujetos son considerados con toda la potencialidad de sus aportes, condiciones, intenciones, preocupaciones, aun en las diferencias. La escuela es una organización social y como tal, está constituida por las características de los sujetos que la conforman: percepciones, motivaciones, actitudes, creencias, hábitos, expectativas, etc.

La integración de un equipo no implica solamente el trabajo de un grupo de docentes en un lugar y turno determinado, o la sola pertenencia a un área (secretaría, preceptoría, equipos de apoyo y orientación), grados, cursos, equipos de conducción, etc. con funciones específicas. La integración de un equipo pedagógico desde una perspectiva de la gestión educativa, requiere una red de personas con finalidades claras, con capacidad de expresarse en un quehacer propositivo, reflexivo, con un compromiso por su formación profesional, entendiendo que es un proceso individual, pero de trascendencia institucional, colectiva y comunitaria. La integración y conformación de equipos en una escuela que aprende, exige de liderazgos de parte del equipo de conducción que promuevan, favorezcan y convoquen al diálogo, a consensos, a negociaciones por medio de la información y la comunicación abierta, efectiva y afectiva. Direcciones de puertas abiertas y mentes enfocadas en el trabajo integrado, reconociéndonos en las diferencias.

Gore (p. 48) dice que el liderazgo no es una posición, ni un status ni un cargo. Ninguna organización puede nombrar líderes, solamente puede nombrar autoridades: jefes, directores o como quiera llamarlos, pero los líderes no surgen a dedo, son emergentes. El problema del liderazgo no es si existe o no, el liderazgo siempre existe. La cuestión es que la autoridad haga lo que debe hacer: guiar, contener y fijar reglas de juego claras. Si tenemos gente bien formada y con una educación generalista y la organización guía, contiene y fija reglas de juego claras, el liderazgo aparecerá y rotará todo el tiempo, a veces encarnado en quienes tienen autoridad y a veces en quienes no la tienen. De lo que se trata es de conseguir que las autoridades **no teman** al liderazgo, porque suelen matarlo, y ese es el problema. (49).

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

El desafío de los gestores educativos a cargo de equipos de conducción es generar modelos organizativos participativos, abiertos, autónomos. Que puedan desarrollar espacios de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla, con un clima organizacional permeable a los aportes de actores del contexto (barrio, familias, CAPS, etc.), que la concepción de la práctica valore a los docentes como generadores de conocimiento y saberes, no sólo como aplicadores de teorías y ordenanzas generales. La gestión educativa tiene que constituirse en un proceso de crecimiento no sólo institucional sino personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa.

### FORMACIÓN DOCENTE

El tema de la calidad de los docentes y de su formación es hoy una preocupación en todo el mundo, ya que es claro que la formación de los profesores deber acompañar las nuevas demandas de la sociedad, pero siempre va por detrás, como dirían *el carro va delante del caballo*. Siendo muy difícil operacionalizar qué significa ‘calidad’ docente, Aguerrondo define para estos efectos como *formación adecuada*, la que se obtiene a partir de estudios que culminan en el título docente correspondiente.

Sin embargo, la formación continua como derecho establecido en la LEN artículo 67 inc. *b) A la capacitación y actualización integral, gratuita y en servicio, a lo largo de toda su carrera*, también reviste la imagen de la “las caras de la moneda” puesto que, en el mismo artículo, exige a los docentes la obligatoriedad a capacitarse y actualizarse en forma permanente (inciso c de las Obligaciones).

La formación docente es parte constitutiva del nivel de Educación Superior y tiene como funciones: la formación docente inicial, la formación docente continua, el apoyo pedagógico a las escuelas y la investigación educativa. (artículo 72). Como política educativa, tiene el objetivo de jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación, desarrollar las capacidades y los conocimientos necesarios para el trabajo docente en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, incentivar la investigación y la innovación educativa vinculadas con las tareas de enseñanza, la experimentación y sistematización de propuestas que aporten a la reflexión sobre la práctica y a la renovación de las experiencias escolares. (LEN). El estado garantiza la gratuidad en las propuestas formativas que ofrece, siendo el Instituto de Formación Docente responsable de atender la planificación, ejecución de las políticas tendientes a la articulación, fortalecimiento, promoción, coordinación, etc. de la formación inicial y continua. Como parte del sistema educativo nacional, el trabajo del Instituto Nacional de Formación Docente cuenta con la asistencia y asesoramiento de un Consejo Consultivo integrado por representantes del Ministerio de

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

Educación, Ciencia y Tecnología, del Consejo Federal de Educación, del Consejo de Universidades, del sector gremial, de la educación de gestión privada y del ámbito académico. (artículo 77 LEN).

A partir de la Resolución del Consejo Federal de Educación Nro 483/24<sup>7</sup>, se instituyó el *Sistema Federal Integrado de Evaluación, Certificación y Acreditación de la Formación Docente*, iniciando un proceso de promoción de la mejora en la calidad del sistema formador en nuestro país, con participación de las jurisdicciones, para garantizar la formación docente inicial, la formación docente continua, el apoyo pedagógico a las escuelas y la investigación educativa (artículo 72 LEN).

La creación e implementación del Sistema Federal Integrado de Evaluación, Certificación y Acreditación de la Formación Docente (SiFIECA) estará orientada a la mejora y fortalecimiento del sistema formador en su conjunto, en los tres niveles de responsabilidad política –nacional, jurisdiccional e institucional–, desde los organismos de gobierno hasta las instituciones formadoras, sus equipos de conducción, sus equipos docentes y sus estudiantes (punto 5 Res. CFE 483/24).

Dada la trascendencia política, social, cultural y humana de la docencia, su formación implica un proceso continuo<sup>8</sup>. Los procesos de reforma de la formación docente han asumido singular importancia en las últimas décadas, teniendo como rasgo común, el no agotarse en la formación inicial, sino que acompaña toda la vida profesional de los docentes. La tendencia constante a alargar los años de formación con la finalidad de actualizar su mirada sobre los cambios que se van dando en las sociedades es una demanda permanente a la carrera docente. Es más, la formación inicial debe desarrollar entre las capacidades profesionales básicas *la capacidad de compromiso con el proceso formativo y el ejercicio docente*<sup>9</sup>.

A nivel provincial, las ofertas del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, por medio de las distintas subsecretarías, o en articulación con instituciones de formación docente e instituciones de nivel superior.

### (IN)FORMACIÓN DOCENTE

El Estatuto Docente (Ley 174- Ley VI Nro. 6) establece en el CAPITULO V: De la Junta de Clasificación y Disciplina (artículos 9 al 12). Las Juntas de Clasificación y Disciplina una para la Rama Inicial, Primaria, Primaria del Adulto y Especial y otra para la rama Secundaria y Superior y Regímenes Especiales son los cuerpos encargados de tratar las valoraciones de los antecedentes de

<sup>7</sup> Ver Res. CFE NRO 483/24

<sup>8</sup> Ver Res. CFE NRO 476/24

<sup>9</sup> Ver Res. CFE NRO 476/24 Capítulo III La Docencia y su Formación en Capacidades Profesionales

## **DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025**

---

los docentes y elaborar los padrones a partir de los cuales se llevan adelante los nombramientos. Dependientes de las vocalías, estos cuerpos son conformados en conjunto por representantes de los docentes y funcionarios designados por el gobierno.

El artículo 10 establece que funciones tendrán como Junta de Clasificación y como Junta de Disciplina.

Una vez abierto el legajo en la Junta respectiva, todos los años se deberá incorporar la información personal sobre la formación realizada en el ciclo lectivo. En legajo personal de actuación profesional en el cual se registrará la información necesaria para su calificación. El interesado tendrá derecho a conocer toda la documentación que figure en dicho legajo, impugnarla en su caso y/o requerir que se la complemente si advierte omisión, y además a llevar un duplicado debidamente autenticado. (artículo 22 Estatuto Docente). También se incluirá en el legajo la calificación del docente confeccionada por autoridad escolar. La calificación será anual, debiendo ser representativa de las condiciones y aptitudes del docente, se basará en las constancias objetivas del legajo y se ajustará a una escala de conceptos y su correlativa valoración numérica. (ver planilla de valoración, criterios de calificación).

### **SISTEMA DE REGISTRO Y CODIFICACIÓN (SIRYC)**

Es un sistema de registro digital presentado por la JCyD, en conjunto con el CGE y el Ministerio de Educación, para lograr la sistematización, transparencia y optimización del sistema de acceso a las ofertas formativas, los trayectos académicos, y certificaciones para la formación docente continua en la provincia. La misma fue implementada a partir del 2024, para facilitar a los docentes el acceso a todos los cursos, seminarios, congresos, jornadas, postítulos (actualizaciones, especializaciones y diplomaturas) que posean valoración docente según el Decreto Provincial N° 744/13 y sus modificaciones. Consiste en un recurso a modo de plataforma virtual que tiene la finalidad conciliar ofertas educativas con las demandas del sector docente que reúnan la posibilidad de ser valorado con puntaje docente sistematizando la información acerca de los trayectos formativos y las certificaciones emitidas a los docentes de toda la provincia.

La profesionalización como el desarrollo sistemático de la educación fundamentado en la acción y el conocimiento especializados, entendiéndose como un proceso que debe construirse en un marco de concertaciones, consensos y acuerdos educativos democráticos. (Pozner, p.65). La profesionalización del docente, es una condición necesaria para hacer frente a las demandas sociales actuales. Un principio básico de toda tarea formativa es que nadie puede formar a otro en lo que no

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

posee. El trabajo de los docentes es un trabajo intelectual, que requiere el trabajo con las ideas, la cultura, el saber y el conocimiento<sup>10</sup>, comparte la categoría de *trabajadores simbólicos*, se trata de un tipo de trabajo en el que han sido incluidos tanto los gestores de la educación y los educadores en general, junto con los diseñadores industriales, los ingenieros, los científicos e investigadores, los comunicadores sociales, los abogados, etc. (Pozner, 2000). La gestión educativa requiere principalmente de aquellas nuevas competencias que han sido denominadas propias de estos trabajadores simbólicos, específicas de estas categorías de profesionales que requieren permanentemente capacidades de reflexión, de creatividad, de decisión y de acción altamente profesionalizadas.

De acuerdo con UNESCO (2004), la gestión educativa es un saber capaz de ligar conocimientos, acción ética y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y la innovación permanente como proceso sistemático. Bien lo refiere Pozner (2000) cuando afirma que “el problema principal del funcionamiento de los sistemas no ha sido tanto algo que haya hecho -controlar en demasía de manera centralizada impidiendo la libertad y la autonomía-, sino algo que no han hecho: crear capacidad profesional e institucional en todos los rincones del sistema” (p.20).

### **Sitios de consulta y Bibliografía**

- Ley de Educación Nacional 26206
- Resoluciones del CFE 476/24 y 483/24
- Ley VI Nro. 6: Estatuto Docente Misiones
- Gore E. (2020). *Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional. Cuadernos del INAP Nro 16*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Pozner P. (1995). *El director como gestor de los aprendizajes escolares*. Recuperado en <https://archive.org/details/pozner-p.-el-directivo-como-gestor-de-los-aprendizajes-escolares/page/n30/mode/1up?view=theater>

---

<sup>10</sup> Torres, M.R. “Los maestros son trabajadores intelectuales” en Pozner P. El director como gestor de los aprendizajes escolares.

## **DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025**

---

- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Ministerio de Educación. Buenos Aires: IPE.
- UNESCO (2004). *Gestión de la educación en América Latina y el Caribe ¿Vamos por buen camino?* OREALC/UNESCO Santiago

## **Las instituciones educativas de gestión estatal y privada desde la óptica del Derecho.**

**Autor: Lic. Marcelo Gimenez**

La educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizados por el Estado. (LEN Art. 2°)

La educación privada en Argentina tiene su génesis en la época colonial y se ha ido posicionando a lo largo de la historia del país. Las primeras escuelas privadas estaban a cargo de maestros particulares o de órdenes religiosas. Para la segunda mitad del siglo XIX, algunas asociaciones de inmigrantes fundaron sus propias escuelas. Entre 1955 y 1980, la matrícula en educación privada creció a tasas tres veces más altas que la del sector público. Importante es mencionar que, hacia el año 1947 se sanciona la Ley N° 13.047, Estatuto del Docente de Establecimientos Privados, que institucionalizó las subvenciones a la educación privada y, que a la fecha sigue vigente. Así también hacia 1960, el Decreto Nacional N° 12.179 dio a las instituciones privadas la condición de escuelas de enseñanza pública, lo que permitió que, en 1964, se establecieran criterios para el funcionamiento de los establecimientos privados y para el otorgamiento de aportes estatales.

En relación a los subsidios, el subsidio estatal a la educación privada depende de cada jurisdicción y se realiza a través del presupuesto provincial.

### **La educación privada en la Ley de Educación Nacional N° 26206**

El título III de la Ley de Educación Nacional, trata acerca de la EDUCACIÓN DE GESTIÓN PRIVADA (nótese que menciona el término gestión) y al respecto establece en su ARTÍCULO 62 que los servicios educativos de gestión privada están sujetos a la autorización, reconocimiento y supervisión de las autoridades educativas de cada jurisdicción. En este sentido menciona que gozan de derecho a prestar estos servicios: la Iglesia Católica, las confesiones religiosas inscriptas en el Registro Nacional de Cultos; las sociedades, cooperativas, organizaciones sociales, sindicatos, asociaciones, fundaciones y empresas con personería jurídica y las personas físicas. A estos agentes le otorga derechos y obligaciones como ser:

- a) Derechos: crear, administrar y sostener establecimientos educativos; matricular, evaluar y emitir certificados y títulos con validez nacional; nombrar y promover a su personal directivo, docente, administrativo y auxiliar; formular planes y

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

programas de estudio; aprobar el proyecto educativo institucional de acuerdo con su ideario y participar del planeamiento educativo.

b) Obligaciones: Cumplir con la normativa y los lineamientos de la política educativa nacional y jurisdiccional; ofrecer servicios educativos que respondan a necesidades de la comunidad; brindar toda la información necesaria para la supervisión pedagógica y el control contable y laboral por parte del Estado.  
(Artículo 63 LEN)

Es dable destacar que deja plasmado en su artículo 64, que los/las docentes de las instituciones de educación de gestión privada reconocidas tienen derecho a una remuneración mínima igual a la de los/las docentes de instituciones de gestión estatal, según el régimen de equiparación fijado por la legislación vigente, debiendo poseer títulos reconocidos oficialmente. Asimismo, la asignación de aportes financieros por parte del Estado destinados a los salarios docentes de los establecimientos de gestión privada reconocidos y autorizados por las autoridades jurisdiccionales competentes, está basada en criterios objetivos de justicia social, teniendo en cuenta la función social que cumple en su zona de influencia, el tipo de establecimiento, el proyecto educativo o propuesta experimental y el arancel que se establezca. Finalmente, en el artículo 66 inscribe:

“Las entidades representativas de las instituciones educativas de gestión privada participarán del Consejo de Políticas Educativas del Consejo Federal de Educación, de acuerdo con el artículo 119, inciso a) de la presente ley.”

### **A 133 años de la ley 1420: qué tan laica es la educación argentina**

*La mítica legislación inspirada por Sarmiento instaló la creencia de una pedagogía sin Dios. Sin embargo, especialistas desmitifican esa afirmación. Qué ocurre en el interior del país. .*

Por [Juan Piscetta](#)

El 6 de julio de 1883, el diputado Pedro Goyena, arremete enérgicamente en un discurso contra el proyecto de la ley 1.420, la norma que cambiaría en los próximos años la educación argentina. *"Queremos que el niño a quien el padre, a quien el sacerdote, no puedan dar educación religiosa, halle en la escuela la luz que supla esa deficiencia del hogar, que supla la falta del cura. La Iglesia quiere la enseñanza religiosa en la escuela, quiere que el catecismo se enseñe en todas partes"*, decía Goyena en el Congreso. Él y otro grupo de legisladores que escribían en la prensa católica *La Unión* lanzaban efusivas arengas entonces contra lo que consideraban una ley "impía" y

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

"tiránica", inspirada en los lineamientos de Domingo F. Sarmiento y del Congreso Pedagógico Internacional, celebrado un año antes con auspicio oficial.

No tuvieron éxito. Un año más tarde, el 8 de julio de 1884, el presidente Julio Argentino Roca promulgaba la enseñanza común, obligatoria y gratuita. El Estado liberal avanzaba en su marcha en sintonía con otros países, como Francia (faro cultural de la élite criolla), que había sancionado dos años atrás su propia legislación.

La tarea por tener una educación masiva, moderna y pública no fue fácil. Uno de los puntos neurálgicos más discutidos de la ley era el carácter laico del sistema. La cuestión supuso un virulento conflicto entre la Iglesia Católica y el Gobierno nacional, que incluyó acciones judiciales, procesamientos, la expulsión del nuncio papal Luis Mattera y una campaña de hostigamiento de los católicos contra las profesoras estadounidenses Frances Armstrong y Wall, contratadas por el Estado argentino para formar a las futuras maestras y maestros que tratarían de sacar a un pueblo del analfabetismo.

Las crónicas de época reflejan el poder político de la Iglesia y la influencia que ejercía sobre las conciencias. Por la oposición de sus detractores, se instaló la creencia de que la 1.420 se trataba de una ley "laica" o atea. Sin embargo, el modelo planteaba una convivencia con la religión. El mismo artículo 8, el que provocó tanta reacción eclesiástica, habilitaba el dictado de educación confesional en las escuelas estatales, antes o después del horario de clase, y eran los ministros religiosos los que, de manera autónoma y separada del Estado, podían dictar los contenidos.

Si bien ya no existen los Goyena o los Roca, la cuestión tiene vigencia. Lejos de lo que se piensa, [\*uno de cada cinco alumnos de primaria\*](#) asisten a escuelas con educación religiosa. Son más de un millón y medio los estudiantes que asisten a establecimientos confesionales, si se incluye en ese grupo a los asistentes al secundario. Tampoco existe, hoy en día, un laicismo educativo explícito en la legislación nacional. "En la Ley de Educación Nacional sancionada en 2006 no hay definiciones de este tipo más allá del artículo 28, que dice que los progenitores y tutores tienen el derecho de elegir para sus hijos o representados la institución educativa que responda a sus convicciones religiosas", señaló Sol Prieto, licenciada en Sociología (UBA), becaria del Conicet y colaboradora en el área Sociedad, Cultura y Religión del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL).

Para Juan Cruz Esquivel, doctor en Sociología (Universidad de San Pablo) e investigador de las áreas de Religión y política y Estudios sobre laicidad del Conicet, la normativa educativa "no termina de resolver la ecuación" entre lo laico, lo público y lo religioso. "Si bien realza el rol del

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

Estado como garante del derecho individual y social a la educación, a la hora de definir los responsables de las acciones educativas, menciona al propio Estado Nacional, a las provincias, a los municipios y a las confesiones religiosas reconocidas oficialmente".

Si el viejo dilema de "laica o religiosa" está presente a nivel nacional, es aún más tangible en la realidad del interior del país. El carácter federal del sistema permite una llamativa heterogeneidad en el sistema educativo. Según un [estudio de Esquivel](#), siete provincias promueven en sus constituciones o legislaciones, de manera opcional u obligatoria, la **enseñanza religiosa** (mayoritariamente católica) en las escuelas de gestión estatal. En Córdoba y Santiago del Estero la facultad existe, pero no se especifica el momento en que se dictan estas clases. Los casos más destacados son los de **Salta** y **Tucumán**, donde las clases de religión se imparten obligatoriamente en horario de clase. En **Catamarca** también existen exigencias curriculares de este tipo, aunque "informalmente" se flexibilizaron luego de que la comunidad judía, a través de la DAIA, denunciara al gobierno provincial por discriminación.

En el otro extremo del sistema, un grupo de doce distritos se manifiestan taxativamente **pluralistas** en lo educacional. Las provincias de Jujuy, San Juan, San Luis, La Pampa, Río Negro y Tierra del Fuego tienden a reivindicar una enseñanza científicista, laicista y no dogmática. Por su lado, la Capital Federal, Mendoza, Chaco, Corrientes, Entre Ríos y Neuquén impulsan un laicismo "puro" desde el nivel inicial hasta el universitario. Sus constituciones y leyes locales fomentan una instrucción orientada a la vida democrática, la libertad, las diferencias culturales y la convivencia humana, por lo que no hay privilegio hacia algún culto en particular.

En el medio están Formosa, Misiones o Santa Cruz, que no hacen ninguna referencia al carácter confesional o laico del sistema. Otros casos incorporaron en sus constituciones la promoción de una formación integral bajo los "principios de la moral cristiana, respetando la libertad de conciencia", como la provincia de Buenos Aires, o impulsan una educación que incluya entre sus fines el respeto de los "sentimientos religiosos" del país, como La Rioja.

### **Los alcances del financiamiento estatal**

Más allá de los diseños constitucionales, los canales por los que el Estado deja participar a la Iglesia en las políticas educativas y los contenidos son múltiples y variados. El más conocido es la ayuda financiera que hace el Estado a las escuelas privadas que, en su mayoría, son de extracción católica. La subvención económica colabora indirectamente con el sostenimiento de la impronta

## DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025

---

educativa confesional, al otorgar a los establecimientos la atribución de elaborar planes de estudio de acuerdo a sus creencias y su ideario, una potestad que está garantizada en la Ley 26.206.

Según Prieto, el respaldo a la educación privada en general (y a la religiosa en particular) responde a una reestructuración del Estado que arrancó en 1992, que favorece la complementariedad y la subsidiariedad de la enseñanza. Es decir, "a que el Estado vaya cediendo el lugar, por acción u omisión, a la iniciativa de la Iglesia en el terreno educativo".

"La descentralización educativa en los últimos veinte años implicó la consolidación de un sector de salida privada (mayoritariamente confesional) del sistema estatal, que permite absorber la nueva demanda educativa. Además, esto genera focos estatales de poder que son más débiles a la hora de gestionar frente a un actor fuerte y homogéneo, como son los colegios católicos cuando negocian con el Estado", aseguró Prieto.

Esta lógica, señala la investigadora, refuerza otros mecanismos como la provincialización de la paritaria docente. Este año el cuadro se profundizó con la eliminación de la negociación nacional por parte del ex ministro de Educación, **Esteban Bullrich**, y que motivó un intenso conflicto entre los sindicatos de maestros provinciales y el Gobierno nacional. "Al descargar sobre los gobernadores todo el peso de la negociación del salario docente, se refuerza esta dinámica porque les permite tomar las subvenciones a las escuelas confesionales como variable de ajuste", afirma Prieto. De acuerdo a sus cálculos, el 75% de las escuelas privadas confesionales tienen subvención total, mientras que el 61% registran aportes parciales. Entre los establecimientos religiosos, el 96% son de credo católico.

"Esto puede generar un crecimiento de la educación confesional tanto en el porcentaje de la matrícula provincial (demanda), como en los porcentajes de unidades educativas (oferta) y de gasto estatal transferido a estas escuelas. Este crecimiento ocurrió cada vez que existieron descentralizaciones educativas", concluyó la socióloga.

### **Un convidado de la agenda educativa**

Esquivel, menciona que la incidencia de la Iglesia Católica se manifiesta también en la etapa de diseño de las políticas educativas. La participación del sector es explícita y está formalizada en los distintos ámbitos de negociación y articulación del Estado con las autoridades de la enseñanza pública. Al respecto afirma:

"La Iglesia católica detenta un lugar relevante en el sistema educativo en general. Más allá de recibir aportes estatales para el sostenimiento de sus escuelas, ha participado de los Consejos

## **DIPLOMATURA SUPERIOR EN COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA - 2025**

---

Consultivos, instancia del Ministerio de Educación de la Nación en el que se discuten y definen los lineamientos generales de la estructura curricular de todo el sistema educativo",

Hay varios ejemplos en la historia reciente en cómo la Iglesia logró intervenir, con éxito, en la agenda educativa. Tanto con la Ley Federal de Educación de 1993, como con la ley 24.049 de transferencia de los servicios educativos a las provincias, el apartado de la educación privada "fue directamente redactado por representantes del Consejo de Educación Católica", señala Prieto.

Lecturas Obligatorias.

Se recomienda dar lectura al Boletín de la Superintendencia Nacional de Enseñanza Privada, extraído de la Biblioteca Nacional de Maestros (Material adjunto al presente dossier). Así también el texto de la Ley VI N° 46 (antes 2987).

### **Fuentes consultadas:**

- Ley de Educación Nacional N° 26.206.
- Ley 13047.
- <https://www.infobae.com/sociedad/2017/06/08/dios-esta-aqui-en-la-primaria-uno-de-cada-cinco-chicos-recibe-educacion-religiosa/>