

Producción y usos de información para la toma de decisiones en territorio: análisis de la implementación de la política de Responsables Regionales de Planeamiento e Información

Juliana Frassa, Valeria Guido y Aldana Ponce de León¹

2024

Resumen

La generación, utilización y análisis de datos para la toma de decisiones a nivel local es esencial para asegurar una gestión gubernamental descentralizada y eficaz. No obstante, lograr este objetivo se vuelve un desafío en sistemas con gran complejidad administrativa y, en ocasiones, sobrecargados en sus funciones, como el sistema educativo de la provincia de Buenos Aires, caracterizado por su diversidad y extensión territorial.

En este contexto, documentar y compartir experiencias de gestión que faciliten la disponibilidad y el uso de información en el ámbito territorial es crucial para fortalecer las capacidades estatales provinciales y apoyar la toma de decisiones. Se presenta la sistematización de una experiencia de gestión implementada por la Subsecretaría de Planeamiento, desde 2021, en articulación con la Dirección de Inspección General, bajo el Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa de la Provincia de Bs. As. Se hace foco en los alcances de esta experiencia territorial, desde la perspectiva del fortalecimiento de las capacidades estatales. En este marco, se crearon los perfiles de Responsables Regionales de Planeamiento e Información para desarrollar tareas de relevamiento, análisis de información y de planificación educativa a nivel regional.

1. Introducción

La pandemia de COVID-19 ha sido un evento disruptivo que impactó de manera profunda en múltiples sectores, y el sistema educativo no fue la excepción. Este se vio afectado no sólo en términos de recursos materiales, sino también en sus objetivos. La transición abrupta hacia un modelo de educación a distancia expuso y exacerbó numerosas desigualdades, algunas de las cuales ya existían, como las disparidades en la cobertura territorial y el rezago de los sectores más vulnerables. No obstante, esta crisis también brindó una oportunidad crucial para

¹ María Juliana Frassa, Lic. en Sociología (UNLP) y Mg. en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA). Docente-investigadora (UNLP) y profesora adjunta (UNAJ). Asesora en la SSP, DGCyE. Correo: frassamjuliana@abc.gob.ar

Valeria Agustina Guido, Lic. en Sociología (UNLP) y Mg. en Administración y Políticas Públicas (UdeSA). Asistente técnico pedagógico de la SSP, DGCyE. Correo: valeriaguido@abc.gob.ar

Mercedes Aldana Ponce De León, Lic. en Sociología (UNLP), Maestranda en Educación (UNLP) y Jefa de Trabajos Prácticos de Política y Legislación de la Educación (UNLP). Asesora en la SSP, DGCyE. Correo: poncedeleonaldana@abc.gob.ar.

identificar y abordar los puntos críticos del sistema educativo, preparando el terreno para un retorno eventual a la presencialidad.

En este contexto, la producción, uso y análisis de información se tornan esenciales para la toma de decisiones oportuna a nivel local, buscando garantizar una gestión gubernamental robusta y descentralizada. Sin embargo, alcanzar este objetivo es un desafío en sistemas administrativos de alta complejidad, como el sistema educativo de la provincia de Buenos Aires, que se distingue por su vasta diversidad y extensión territorial. Así, documentar y analizar experiencias de gestión que faciliten el acceso y uso de información en el territorio es una contribución directa a profundizar el análisis de los desafíos y convergencias que las políticas públicas tienen para el fortalecimiento de las capacidades estatales provinciales y la mejora de la toma de decisiones.

En este trabajo se presenta la sistematización de la política de gestión implementada bajo el *Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa de la Provincia de Buenos Aires*, establecido el 15 de abril de 2021 (Resolución N° 1324/21), cuya vigencia fue prorrogada a diciembre 2025 (Resolución N° 538/2024). Este programa busca optimizar la ejecución, seguimiento y monitoreo de las acciones educativas en las áreas centrales de la DGCyE, así como en las Jefaturas de Inspección Regional (JIR) y Distrital (JID). En este marco, se crearon los roles de Responsables Regionales de Planeamiento e Información (RRPeI), dependientes de las Jefaturas de Inspección Regional, encargados de tareas de relevamiento y análisis de información, y de planeamiento educativo a nivel regional, en coordinación con la Subsecretaría de Planeamiento (SSP) de la DGCyE.

El propósito de este documento es describir y analizar el diseño, implementación, alcances y desafíos de esta política de gestión en el territorio, desde la perspectiva del fortalecimiento de las capacidades estatales. Para ello, se detalla primero el entramado institucional en el que se inserta esta experiencia, así como los principales actores del sistema educativo involucrados. En segundo lugar, se sistematiza la puesta en ejecución del Programa, así como una evaluación de sus principales resultados a partir de dos relevamientos empíricos. Finalmente, se presentan algunas conclusiones basadas en los datos obtenidos, consideradas de suma importancia para seguir calibrando diferentes aspectos de la política.

2. Políticas públicas y capacidades estatales

En su clásico análisis, Oszlak y O'Donnell (1976) definen a las políticas públicas como el Estado en acción. A través de ellas, se lo puede observar como parte de un proceso social en el que se entrecruzan de manera compleja con otras fuerzas sociales en el tratamiento de

asuntos socialmente problematizados, denominados cuestiones. De esta manera, los autores conciben al Estado como la arena política en la que se procesan diversos intereses e ideologías internas y externas al entramado organizacional estatal.

La mirada dinámica sobre las políticas públicas orienta la reflexión sobre los modos de hacer del Estado. En este sentido, las acciones y capacidades estatales constituyen no sólo prácticas institucionalizadas sino que, también, abren posibilidades para abordar nuevas demandas de la sociedad civil. En este sentido, las capacidades estatales, en tanto recursos que posibilitan la acción del estado para materializar sus objetivos, contribuyen de manera decisiva a la habilitación de oportunidades y acciones viables.

Gran parte de los trabajos que abordan el tema de las capacidades estatales se caracterizan por su especial énfasis en torno a la centralidad de su propósito. Hildebrand y Grindle (1997) definen la capacidad estatal como la habilidad de las agencias estatales para realizar tareas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad. Hall, por su parte, citado por Rodríguez Gustá (2010), las concibe también como habilidades pero para identificar necesidades y obtener recursos faltantes, así como para diseñar incentivos y crear oportunidades para el mejor uso de los recursos disponibles. Repetto (2004), por su parte, también las vincula a la aptitud de las instancias gubernamentales para plasmar los máximos niveles posibles de valor social a través de políticas públicas.

Según Alonso (2007a) las capacidades estatales se relacionan de manera directa con marcos estables y predecibles para la interacción entre actores, como producto de un proceso de institucionalización de largo plazo en el que se desarrollan y consolidan habilidades y rutinas de los agentes estatales, y de las asimetrías de poder en ellas condensadas. Al considerar al Estado como arena de conflicto, el autor propone el análisis político como parte del abordaje de las capacidades estatales, resaltando la incidencia del entorno institucional y el organizacional en el que las agencias estatales operan, y con los que interactúan en la configuración de cursos de acción posibles. Alonso continúa lo desarrollado por O'Donnell al afirmar al Estado como una relación social, y no como mero escenario de la vida social.

En el documento de trabajo “Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado presente al Estado estratégico” (2022), la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (SSFI) de la Nación se propone concebir a la capacidad estatal como “la resultante de un proceso complejo en el que el Estado ha ido adquiriendo, en las distintas etapas de su desarrollo, un conjunto de atributos —las capacidades específicas— cuya disponibilidad y puesta en juego asegura cierta potencialidad para el logro de los objetivos

buscados, de dar respuesta a los problemas públicos y promover y conducir un desarrollo inclusivo, democrático y federal. En este caso, las capacidades específicas se definen multidimensionalmente, por ejemplo, en relación con el sector de políticas públicas de que se trate, las prioridades y orientaciones particulares de las políticas, los tipos de organismos involucrados y los productos que desarrollan, etc.” (SSFI, 2022: 13)

Esta visión, compartida en el presente documento, asume como punto de partida que las capacidades estatales no son homogéneas ni uniformes, y presentan variaciones en el tiempo. En particular, se destaca que las capacidades pueden construirse, reconstruirse o perderse en el tiempo, por lo cual se vuelve necesario analizar también el proceso en torno a su construcción o pérdida.

De esta manera, las capacidades estatales se encuentran intrínsecamente ligadas a la implementación de las políticas por lo tanto es central abordarlas en su contexto y particularidad, teniendo en cuenta el entorno político e institucional que las rodea dado que enfocarse únicamente en las capacidades técnicas y de gestión del Estado resulta insuficiente (Chudnovsky y Leiva: 2022). Promover el desarrollo de capacidades estatales interpela a las y los agentes públicos, así como a quienes toman decisiones, a desarrollar y promover las capacidades necesarias para crear interfaces más efectivas con el conjunto de la sociedad.

En particular, si se considera lo determinante que fueron las capacidades instaladas de los Estados durante la pandemia, prácticamente el único recurso del que dispusieron diversos países, tanto para enfrentar y gestionar la crisis como para salir de ella, se vuelve crítico para la gestión de los sistemas educativos profundizar el análisis y discusión sobre ellas.

3. El Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa

La Ley de Educación Provincial N° 13688/2007, define a la DGCyE como responsable del gobierno y la administración del Sistema Educativo organizado en 25 regiones educativas y sus distritos, a partir de las JIR y JID, que dependen de la DIG (Subsecretaría de Educación).

Dichas jefaturas, además de asumir la supervisión de los diferentes servicios educativos del territorio, mantienen una relación y articulación directa con otros actores locales y de la comunidad, coyuntura que muchas veces se expresa en las Unidades Educativas de Gestión Distrital (UEGD)² que, por normativa, son las instancias en donde se originan o se identifican demandas específicas del territorio que luego deberán ser tramitadas a instancias del nivel central, activando los circuitos administrativos correspondientes para dar respuesta a las situaciones planteadas.

² Resolución firma conjunta N° RESFC-2018-2016-GDEBA-DGCYE, s/Modificación de Conformación de las UEGD.

En este sentido, el *Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa*, creado con un plazo inicial de 3 años (Resolución N° 1324/2021) y prorrogado hasta diciembre 2025 (Resolución N° 538/2024), tiene como principal objetivo el de mejorar la ejecución, seguimiento y monitoreo de las acciones educativas en las áreas centrales de la DGCyE, JIR y JID.

El Anexo III de la Resolución N° 1324/2021 desagrega este objetivo central en los siguientes objetivos específicos: “1) Potenciar las capacidades institucionales de la DGCyE y sus áreas dependientes para la planificación del sistema educativo a mediano y largo plazo; 2) Fortalecer la gobernabilidad del sistema educativo de ambas gestiones en las áreas de sus competencias; 3) Incorporar capacidades para mejorar el proceso de toma de decisiones a nivel central, regional y distrital para fortalecimiento de las instituciones educativas; 4) Promover el desarrollo e implementación de Sistemas de Información y Evaluación; 5) Mejorar los procesos de relevamiento, procesamiento y análisis de información; 6) Realizar análisis prospectivos para prever y priorizar necesidades del Sistema Educativo; 7) Dotar de capacidades para la normatización e implementación de los procesos para fortalecer la gestión educativa en materia de infraestructura escolar, equipamiento escolar, compras y contrataciones, administración y rendiciones de fondos públicos, generando capacitaciones específicas; y 8) Fortalecer los niveles regionales y distritales para articular los lineamientos nacionales y provinciales que favorezcan la inclusión educativa e igualdad, el fortalecimiento y seguimiento de trayectorias educativas y las tareas de relevamiento, procesamiento y análisis de información” (DGCyE – Resolución N° 1324/2021).

El objetivo previsto para fortalecer las capacidades estatales en las 25 regiones educativas se organiza en torno a 5 ejes de trabajo específicos: 1. Pedagogía y enseñanza; 2. Inclusión y fortalecimiento de trayectorias educativas; 3. Planeamiento e información; 4. Apoyo administrativo; y 5. Funcionamiento general

La irrupción de la pandemia y la rápida adaptación que exigió a toda la comunidad educativa para la continuidad a las actividades de enseñanza y el acceso a la educación, puso en evidencia la necesidad de contar con información relevante, centralizada y actualizada para orientar la toma de decisiones. En ese contexto de profunda incertidumbre la información se destacó como un recurso estratégico central para diseñar e implementar acciones de intervención rápidamente. Es por ello que las acciones priorizadas son las relativas al eje “Planeamiento e información”, en el marco de la SSP.

4. Las figuras de RRPeI: el fortalecimiento de las capacidades estatales en territorio

El esquema previsto para la implementación del Programa se basó en la articulación entre los diferentes equipos de nivel central de la DGCyE, y las diversas áreas de gobierno territorial (JIR y JID). Específicamente en el eje Planeamiento e Información se decidió la selección de 25 RRPeI cuya tarea estaría orientada, en el marco de las líneas de trabajo de la SSP, en las funciones de planificar, gestionar, relevar y analizar la información necesaria para el planeamiento estratégico y para la toma de decisiones. Cada profesional fue seleccionada/seleccionado por el equipo técnico de la SSP a partir de una terna propuesta por cada JIR, instancia en la que estas figuras se desempeñan diariamente.

Para estas figuras se definieron los siguientes objetivos: a) asistir a las JIR en el relevamiento, producción y análisis de información y en el planeamiento educativo; b) fortalecer la coordinación y articulación entre la Administración Central, específicamente la SSP y la DIG, y los equipos regionales; c) mejorar la gestión de los circuitos de información y la implementación de las acciones conjuntas entre la Administración Central y las Jefaturas Regionales; y, d) articular las acciones relativas a la información y el planeamiento con las personas que desarrollen funciones análogas en las Jefaturas Distritales³.

Desde el inicio de la contratación (febrero de 2022) las tareas de las y los RRPeI se concentraron en torno a disponer de información para la toma de decisiones, favorecer la implementación e institucionalización de procesos de trabajo y canales de comunicación, fortalecer los Sistemas de Información y Evaluación (relevamiento, sistematización y calidad de la información) y mejorar la articulación entre la administración central y los actores educativos del territorio.

Las y los RRPeI facilitaron, en este primer tramo, el contacto con referentes del territorio, además de diversas acciones que permitieron profundizar el conocimiento de realidades y contextos críticos. Asimismo, también es posible pensar que esta nueva dinámica implicó el desarrollo de tareas a nivel regional y distrital, no identificadas ni solicitadas por la SSP, pero

³ Las tareas específicas de las y los RRPeI fueron establecidas como: a) analizar y producir información cualitativa a partir de las definiciones de la DGCyE y de las necesidades territoriales; b) colaborar con la Subsecretaría de Planeamiento en la coordinación de tareas específicas y habituales relacionadas con la implementación de relevamientos de información definidos por la DGCyE; c) identificar, canalizar y gestionar los pedidos de información del y hacia el territorio, garantizando su calidad y oportunidad; d) recopilar, procesar y/o analizar información territorial relevante que pueda constituir un insumo para la toma de decisiones locales; e) coordinar acciones con las diferentes áreas involucradas en las actividades de implementación y seguimiento de las acciones previstas por las áreas centrales de la DGCyE; f) asistir a las reuniones regionales y jurisdiccionales referidas a la articulación de acciones y gestión de la información; g) asistir en la interpretación y distribución de información que requieren otras áreas de la DGCyE, disponibles en nivel central o en los distritos educativos; h) asistir a las Jefaturas Regionales en la sistematización y el seguimiento de las Actas resultantes de las reuniones de UEGD; i) Asistir a la Jefatura Regional en la coordinación de operaciones extra-educativas (procesos electorales, censos de población, etc.); y j) colaborar con el nivel central en la coordinación de los perfiles distritales a cargo de las tareas vinculadas a la información y al planeamiento educativo.

que representaron significativos avances en la materialización de los objetivos del Programa. Dichas tareas se fueron ampliando a lo largo del tiempo, a partir de la consolidación del rol de las y los RRPeI y del reconocimiento de estos perfiles calificados por parte de los equipos territoriales.

4.1. Principales acciones desarrolladas

De manera desagregada las siguientes acciones son realizadas por las y los RRPeI de manera continua en los últimos dos años de trabajo⁴: articulación de diversas y múltiples solicitudes de las regiones hacia la SSP; difusión de información centralizada; validación y/o chequeo de información; refuerzo de carga de distintos relevamientos; sistematización y/o Rectificación de datos; coordinación, difusión y/o ejecución de relevamientos; y apoyo a las Jefaturas Regionales y Distritales en funciones de planeamiento. Asimismo se desarrollaron diversas actividades de capacitación y formación⁵.

5. Evaluación de resultados: algunos indicadores

En marzo de 2023 se realizó el primer encuentro presencial⁶ de RRPeI con la SSP y otras áreas de la DGCyE. Entre las principales conclusiones identificadas, se afirmó que estas figuras son valoradas muy positivamente en los equipos de las JIR así como entre distintos actores de la administración central. El intercambio de experiencias evidenció las nuevas demandas para el desarrollo de asistencias técnicas y colaboraciones diferentes a las previstas en el diseño del Programa. Estas solicitudes pueden interpretarse tanto como la validación de su incorporación a los equipos de trabajo, como también el reconocimiento del valor y aprovechamiento del aporte de estas figuras a la gestión y planificación territorial.

La incorporación de estos perfiles a los equipos de las JIR ha representado diferentes desafíos pero también ha contribuido a configurar nuevas organizaciones del trabajo a nivel regional.

⁴ Articulación de diversas y múltiples solicitudes de las regiones hacia la SSP; Difusión de información centralizada⁴ (Mi Escuela/Mis Estudiantes, Viajes de fin de curso, Pruebas escolares, becas Progresar); Validación y/o chequeo de información (Operativo Aprender, obras en edificios escolares, Escuelas Abiertas en Verano); Refuerzo de carga de distintos relevamientos (pruebas Aprender, Mis Estudiantes, pruebas escolares, piloto de asistencia digital, investigaciones a cargo de la DPEI); Sistematización y/o Rectificación de datos (Ampliación Jornada escolar, Asignación de recursos para fortalecimiento de trayectorias educativas 2022 y certificaciones de AUH); Coordinación, difusión y/o ejecución de relevamientos (afectación de presencialidad por altas temperaturas y ola de frío, actas de implementación de jornada de 25hs.); Apoyo a las Jefaturas Regionales y Distritales en funciones de planeamiento (Operativo censal 2022).

⁵ Como parte de la política de formación de las y los RRPeI, participaron en diferentes tipos de capacitaciones (en articulación con otras instancias del estado provincial) al momento de integrarse a los equipos regionales, en articulación con el nivel central: Talleres de capacitación sobre misiones, funciones y acciones de la SSP; Reuniones de presentación de líneas de trabajo de Direcciones y equipos que conforman la SSP; Cursos de capacitación sobre utilización del visualizador Mapa Escolar; Cursos de capacitación en Estadística I y II; Programa en Diseño y Producción de Estadísticas Locales (dictados junto a los anteriores por el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires).

⁶ Cabe señalar que luego de más de un año de intenso trabajo en todo el territorio provincial, se conocieron e interactuaron por primera vez, tanto las y los RRPeI como sus contrapartes en la DGCyE.

Esto se observa en algunas de las experiencias señaladas por sus protagonistas: la elaboración de informes regionales y distritales con datos disponibles desde el nivel central, la coordinación con otros agentes estatales de acciones necesarias para la promoción y protección de derechos de niñeces y adolescencias.

Su participación en instancias de planificación institucional, como representantes en espacios de diálogo a nivel local, o bien en la generación de un sistema de alertas tempranas, expresa la relevancia de incorporar el conocimiento técnico en la gestión del sistema educativo a nivel territorial. Asimismo, esta participación también refleja el fortalecimiento de estas figuras en tanto mediadores y articuladores locales de las políticas educativas provinciales.

Con diferentes formas de integración a los equipos regionales, se posibilitó la participación de estas figuras en la búsqueda de nuevas estrategias y la reflexión analítica de las intervenciones educativas en el nivel regional. En la actualidad, las y los RRPeI reciben, generan y procesan información estratégica diariamente, cuentan con gran capacidad de análisis e interpretación de la misma, y relevan necesidades o demandas del territorio hacia el nivel central.

5.1 Perspectiva de las y los RRPeI

Un relevamiento realizado a las y los RRPeI⁷ permitió identificar algunas de las “nuevas” tareas de estas figuras, así como la instalación de nuevas dinámicas de trabajo a partir de la disponibilidad de capacidad técnica para generar información válida y oportuna.

Todas y todos las y los RRPeI que respondieron la encuesta, realizaron nuevas sistematizaciones de información ya disponible, variando las frecuencias de estos reportes (30,4% lo hace eventualmente, el 13% con frecuencia periódica y el 56,5% con ambas frecuencias): en su amplia mayoría las demandas fueron realizadas por las JIR (87%) y sólo en 3 casos también lo hicieron las JID y otros referentes de la comunidad educativa. Puede afirmarse entonces⁸, que en al menos 16 regiones educativas se generan nuevos reportes con regularidad, perfilando un nuevo esquema de trabajo⁹.

Otro aspecto destacado es que al menos el 83% de las y los RRPeI asumieron tareas participativas en mesas de trabajo o realizaron presentaciones (de datos, de reportes, etc.) representando a la JIR y/o JID (sólo el 17% no lo hizo). Si bien la frecuencia varía entre regiones, se observa que estas figuras se han consolidado como capacidades territoriales estables de manera tal que se les confió este nuevo rol.

⁷ Estimación del alcance de las acciones de las y los 25 RRPeI en PBA, durante 2023 y 2024. Análisis realizado a través de un formulario online, del 25 de agosto hasta el 7 de septiembre de 2023.

⁸ El 70% de las y los RRPeI genera informes habitualmente para los equipos regionales solicitados por las JR.

⁹ La cantidad de estos nuevos reportes varía entre regiones: el 70% de los casos (16 regiones) se elaboraron hasta 15 informes, mientras que el 30% restante, los informes pudieron alcanzar 50 documentos.

Al consultarles si recibieron alguna convocatoria en tanto “referentes técnicos” para el análisis de situaciones, planificación estratégica y/o diseño de acciones específicas en el marco de la JIR/JID, la mayoría respondió afirmativamente (sólo 4 respondieron de manera negativa). Estas convocatorias expresan no sólo su incorporación a los equipos de trabajo territoriales, sino también la integración de estas figuras técnicas a las regiones, ampliando y potenciando las capacidades previas de cada equipo.

La canalización de demandas desde el territorio hacia la administración central se confirmó para casi la totalidad de las y los RRPeI (56,5% con regularidad mientras que el 39,1% eventualmente). Se reafirma así el rol como articuladores en el territorio, potenciando y agilizando el alcance de la comunicación con la administración central, en tanto apoyo al equipo de la JR y fortalecimiento del gobierno del sistema educativo provincial.

En cuanto a la identificación de problemáticas en el territorio para las cuales no se cuenta con información disponible desde la SSP, poco menos de la mitad de las y los RRPeI identificaron o plantearon casos. En este sentido, el papel de las y los RRPeI puede ser clave en la canalización de demandas de información desde el territorio y en la construcción de nuevas indagaciones y/o desarrollo de nuevas estrategias de intervención desde el nivel central.

Por todo lo señalado, se considera que las figuras de las y los RRPeI son eslabones necesarios y ampliamente consolidados en el territorio en la construcción, interpretación y comunicación de información estratégica que refuerza la bi-direccionalidad del flujo de comunicación entre las instancias regionales y distritales, y la administración central de la DGCyE. Asimismo, el anclaje territorial que brindan a la SSP garantiza la disponibilidad de datos confiables y validados, la identificación de demandas regionales para planificar nuevas consultas, indagaciones y/o acciones y la sistematización de información relevante que sea útil para atender dichas demandas a partir de acciones de gestión.

Finalmente, es posible decir que la implementación del Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa, a partir de las figuras de las y los RRPeI, superó lo propuesto, ya que se han podido identificar no sólo acciones de fortalecimiento de capacidades conocidas sino también procesos de construcción de otras nuevas. En este sentido, se percibe que estas figuras son convocadas a cubrir una función institucional más allá de la asignada, en tanto rol estratégico que fortalece, enriquece (con información y comunicación directa a la administración central) y optimiza los recursos del entramado intra e interinstitucional existente en el territorio.

5.2 Perspectiva de las Jefas y los Jefes Regionales sobre el rol de las y los RRPeI

Con el objetivo de ampliar y triangular la información recopilada sobre el alcance de estas figuras, se consultó a las y los 50 Jefas y Jefes de Inspección Regionales de gestión Estatal y Privada, sobre el alcance de las acciones e iniciativas que las y los RRPeI desarrollan desde 2022, así como sobre los principales desafíos identificados¹⁰.

El 75% aproximadamente de las JIR considera que desde la incorporación de las y los RRPeI **mejoraron significativamente** aspectos como la disposición y utilización de información de nivel central, la celeridad en las comunicaciones y en la gestión de algunos procesos administrativos, la producción de nueva información, la articulación de acciones impulsadas por nivel central con el territorio y la identificación de nuevas problemáticas sobre las que nivel central no tiene información disponible aún.

Varias JIR ampliaron el alcance de estas mejoras las cuales se concentran en torno a la toma de decisiones a partir de la disponibilidad de más información sistematizada, al aporte de nuevas maneras de presentar e interpretar los datos, el enriquecimiento de las instancias de análisis, seguimiento, evaluación y planificación regional, la identificación de áreas de mejora y ajustes en estrategias en curso, así como el trabajo activo junto a directivos de diferentes niveles y las JIR y JID; es decir, la instauración de “**una nueva cultura de datos**”.

En este sentido, **el 90% de las JIR** señalaron que se generaron nuevas sistematizaciones de información ya disponible, que antes no había sido tratada analíticamente. Respecto de las principales ventajas de las nuevas sistematizaciones, las y los JIR consignan la contribución estratégica que significó disponer de **información fehaciente, actualizada, precisa, situada e integral para generar innovación y lograr mayor celeridad en las intervenciones**, así como disponer de **alertas tempranas** para optimizar la organización, jerarquización e identificación de las prioridades. Asimismo, se destacó la mejor distribución de los recursos disponibles, la agilidad para la toma de decisiones, la coordinación a nivel regional y el fortalecimiento del trabajo con los distritos, como también la facilidad en la utilización de herramientas tecnológicas. Pero sin dudas, la principal ventaja mencionada en diferentes respuestas abiertas es **la mejora que significaron estas sistematizaciones en el impacto de diversas acciones realizadas o planificadas, vinculadas a la enseñanza, las condiciones de aprendizaje y las trayectorias de las y los estudiantes.**

¹⁰ Los ejes de indagación en la encuesta fueron: los cambios acontecidos en algunos aspectos de la gestión de la Jefatura desde la incorporación de las y los RRPeI, las dificultades y/o inconvenientes que se presentaron durante el desarrollo de las tareas de las y los RRPeI, el grado de utilidad de las mismas, el surgimiento de nuevas iniciativas, los beneficios de la incorporación de estas figuras a la gestión regional y las sugerencias sobre nuevas acciones a ser desarrolladas. El relevamiento on line fue respondido por 40 Jefas y Jefes Regionales, correspondientes en un 53,8% a gestión estatal y 46,2% a gestión privada.

La contribución de la sistematización de información al diseño de planificaciones estratégicas (desde perspectivas integrales y/o específicas de cada región) así como el impacto en las intervenciones, revelan que las y los RRPeI se consolidan como **figuras clave para potenciar y habilitar intervenciones oportunas en políticas educativas.**

En cuanto a las dificultades y/o inconvenientes emergentes durante el desarrollo de las tareas de las y los RRPeI, sólo se registraron algunas respuestas en relación al **tiempo disponible** para realizar los relevamientos solicitados desde nivel central.

La consulta sobre la utilidad de las tareas de las y los RRPeI fue destacada como **muy significativas**: la resolución de consultas cotidianas sobre relevamientos de la SSP, la difusión y explicación de información centralizada disponible en los distritos escolares, la producción de nuevos informes y, en menor medida que las anteriores, el dictado de talleres sobre uso de información a actores relevantes del sistema educativo y la participación en mesas de trabajo locales con actores por fuera del sistema educativo.

Las escasas respuestas negativas en este punto ponen de relieve aspectos a mejorar tanto desde el Programa como desde la dinámica de trabajo territorial en esas regiones, dado que lejos de rechazar a esta figura se propone mejorar la articulación y el trabajo con ellos, especialmente con las jefaturas de gestión privada.

Al indagar sobre las nuevas oportunidades y/o iniciativas identificadas a partir de la integración de RRPeI a las JIR, se observaron respuestas en la gran mayoría de las regiones que se orientan **a la profundización de las acciones.** Entre las **sugerencias** recibidas se encuentran dictar talleres para Inspectoras e Inspectores de Enseñanza con el fin de favorecer el análisis y lectura de los datos estadísticos; promover el trabajo con datos producidos por el nivel central para cada región; generar nuevas herramientas para una lectura estratégica territorial; promover más y nuevos encuentros con Inspectoras, Inspectores y Equipos Directivos de diferentes niveles de enseñanza e impulsar el desarrollo de Talleres de formación, con relación a la construcción y el uso de la información en los distintos niveles de gestión territorial. Todo esto con miras a optimizar la gestión de recursos así como favorecer la articulación con referentes de distintas instituciones del territorio.

Las respuestas sobre los principales beneficios de contar en sus equipos con la figura de RRPeI destacan la organización, sistematización y gestión de la información; la creación de nuevas lecturas sobre la información existente, nuevos instrumentos de tabulación de datos y nuevos análisis a nivel regional; la mejora de comunicación directa con la SSP; mayor fluidez, celeridad y disponibilidad de información; la facilitación de asesoramiento técnico; la

optimización de los recursos existentes; y la profundización de la articulación entre las y los diferentes actores del sistema educativo.

La disponibilidad de información sistematizada, pertinente y relevante ha facilitado la toma de decisiones informada; el monitoreo de acciones educativas; el desarrollo de nuevas acciones o proyectos; el diseño de políticas territoriales específicas, las proyecciones a nivel regional/distrital; y la anticipación de intervenciones necesarias. En términos generales, las ventajas asociadas a la figura de RRPeI refuerzan las **instancias de planificación, análisis y toma de decisiones a nivel regional**.

Como corolario, la **incorporación a los equipos regionales fue ponderada por el 90% de las JIR como “Muy Buena”, 3% como “Buena”, 3% como “Regular” y 4% como “Mala”**.

En síntesis, la gestión de la información, su análisis crítico y reflexivo, así como la celeridad en contar con la misma, en plazos más cortos y optimizando recursos, **fortaleció notablemente la dinámica de trabajo en las diferentes regiones**, motivando, en muchos casos, nuevas formas de organización del trabajo. La participación en el análisis de indicadores, la construcción colectiva de lecturas con los datos del territorio, la mejor articulación entre las y los diferentes actores del territorio y con nivel central, alientan en gran parte las demandas para profundizar el análisis de datos como también la generación de nuevos insumos para **continuar construyendo una lectura estratégica territorial**.

6. Principales fortalezas y desafíos

De acuerdo a lo presentado hasta acá, las **principales fortalezas** identificadas en la implementación del Eje “Planeamiento e Información” son: la relevancia de incorporación de conocimiento técnico calificado en gestión del sistema educativo a nivel territorial; la optimización de los recursos del entramado intra e interinstitucional existentes en el territorio; la configuración de nuevas formas de organización del trabajo que imprimieron mayor dinamismo y celeridad a la gestión institucional; la identificación certera de problemáticas y demandas regionales para planificar relevamientos y/o acciones relacionadas con el planeamiento educativo; la consolidación territorial de equipos técnicos y de una red de trabajo colaborativa a nivel provincial; la participación clave en la identificación de errores y/o limitaciones prácticas de las acciones de planeamiento, la reflexión analítica sobre la información y la búsqueda de nuevas estrategias de acción; la apropiación y utilización de la información enviada desde nivel central, desarrollando las figuras RRPeI un rol relevante en la difusión, explicación e interpretación de dicha información con actores relevantes de cada una de las regiones; la disponibilidad de figuras técnicas que también actúan como

mediadoras y articuladoras locales de las políticas educativas provinciales; la accesibilidad a datos confiables y validados en territorio; el aumento de la agilidad de procesos de complejidad administrativa.

Por su parte, entre los **principales desafíos** identificados junto a las y los RRPeI se señalan profundizar la articulación con Inspección General, JIR, JID y referentes de Estadística de cada distrito; mejorar la planificación y calendarización de las líneas de trabajo; y atender a las heterogeneidades regionales y sus demandas para planificar las diversas acciones educativas.

7. A modo de conclusiones

Hasta el momento, la ejecución del eje “Planeamiento e Información” del Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa de la provincia de Buenos Aires, a través de las figuras de las y los RRPeI, permite destacar, en primer lugar, la relevancia de la incorporación del conocimiento técnico en la gestión del sistema educativo a nivel territorial. Tanto su participación en instancias de planificación institucional, como en espacios de diálogo a nivel local, por ejemplo, expresan la configuración de procesos de trabajo que consideran a la información como un recurso estratégico a la vez que accesible.

Las capacitaciones brindadas en gestión y uso de la información, la re-sistematización de datos disponibles pero no consultados con frecuencia hasta entonces y los requerimientos de más y nueva información, pueden considerarse resultados estimulantes de la revalorización reciente de la información en la gobernabilidad del sistema educativo en el territorio. Este proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales y habilidades de diferentes actores de la comunidad educativa para producir, sistematizar, gestionar e interpretar información validada destaca a las JIR como una de las entidades públicas en el territorio con datos actualizados y válidos sobre niñeces y adolescencias que integran el sistema educativo en toda la provincia.

A partir de la disponibilidad de datos confiables y validados en territorio para la SSP y la DGCE en general, pero principalmente para el conjunto de la comunidad educativa, se facilita y promueve la reflexión sobre las intervenciones educativas así como la búsqueda de nuevas estrategias en el nivel regional. Asimismo, se avanzó en la identificación de demandas regionales para planificar nuevos relevamientos y/o acciones, así como la sistematización de información relevante para atender dichas demandas.

Puede afirmarse que las y los RRPeI son referentes técnicos no sólo valorados positivamente por sus equipos de trabajo directos (JIR y JID) sino también por otros agentes relevantes de la

comunidad educativa de las regiones en las que se desempeñan, dado que progresivamente han consolidado su rol como mediadores y articuladores locales de las políticas educativas provinciales.

Al retomar lo analizado al inicio del trabajo, se verifica en este caso que las capacidades estatales generan procesos que transforman recursos en acciones estatales, por las que se materializan los objetivos buscados. De esta manera, es posible analizar las políticas públicas a partir de los productos, los resultados con los que se vuelven concretas y accesibles a la comunidad (SFI, 2022). Números, planillas y estadísticas abstractas coordinadas bajo figuras territoriales especialmente capacitadas para tal fin, se transformaron en evidencia válida e insumo estratégico en el proceso de toma de decisiones de reuniones por temáticas específicas, mesas intersectoriales en diferentes regiones, es decir, puntos de partida para abordar nuevos emergentes y diseñar diferentes intervenciones concretas y próximas.

Es por ello, que sin desconocer los desafíos pendientes, puede concluirse que se ha configurado un importante avance en cuanto a las políticas de planeamiento educativo con alcance territorial y un valioso insumo para la gestión de diferentes instancias que hacen al gobierno del sistema educativo provincial.

6. Bibliografía consultada

- ALONSO, G. (2007a) “Elementos para el análisis de las capacidades estatales”, en G. Alonso (ed.) Capacidades estatales, instituciones y política social, Buenos Aires: Prometeo Libros.
- _____ (2007b) Las capacidades institucionales entre el estado y la sociedad, Ponencia ante el 4° Congreso Argentino de Administración Pública. Buenos Aires.
- CHIARA, M. y DI VIRGILIO, M. M. (2009). “Conceptualizando la Gestión Social”. En Chiara, M. y Di Virgilio. M. M. (org.) La Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas. Buenos Aires: Ed. Prometeo-UNGS.
- CHUDNOVSKY, M., y otros (2018). Construcción de capacidades estatales: Un análisis de políticas de promoción del diseño en Argentina. *Gestión y política pública*, 27(1), 79-110. Recuperado en 05 de agosto de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792018000100079&lng=es&tlng=es.
- CHUDNOVSKY, M., & LEIVA, S. (2022). ¿Qué capacidades estatales requieren los países de la región en materia de política educativa? *Estado Abierto. Revista Sobre El*

Estado, La Administración Y Las Políticas Públicas, 5(3), pp. 13-43. Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/281](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/281)

- GALINELLI B. y MIGLIORE, A. (2019) “Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión?” en *Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* en Pagani, M. L.; Payo, M. y Galinelli. B. (comp.), La Plata. Disponible en: [Estudios sobre Gestión Pública: Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial](#)
- LATTUADA, M. y NOGUEIRA, M. E. (2011) “Capacidades estatales y políticas públicas. Una propuesta para el abordaje de las políticas agropecuarias en la Argentina contemporánea (1991-2011)”, en *Estudio Rurales*. Publicación del Centro de Estudios de La Argentina Rural. Bernal, Vol. 1, N° 1.
- OSZLAK, O. y O’DONNELL, G. (1976) “Estado y Políticas Estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación”, CEDES-CLACSO No.4, Buenos Aires.
- REPETTO, F. (2004) “Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina”, Doc. de Trabajo I-52, INDES-BID. Washington DC: BID.
- RODRÍGUEZ GUSTÁ, A. L. (2007) “Capacidades estatales; reflexiones en torno a un programa de investigación”, en G. Alonso (ed.) *Capacidades estatales, instituciones y política social*, Buenos Aires: Prometeo Libros.
- SUBS. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, JGM (2022). *Herramientas para el análisis de las capacidades estatales*. Colección Fortalecimiento Institucional. Buenos Aires: Subs. Fortalecimiento Institucional. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/recursos-de-la-ssfi/coleccio>
- SUBSECRETARÍA DE PLANEAMIENTO (2021) “La función del planeamiento estratégico en el sistema educativo provincial” en *Anales de la Educación Común*, 2021, Vol. 2, N° 1-2. pp. 212-216.