



DOCUMENTO DE APOYO N° 1/ 2023: LAS/OS SECRETARIAS/OS DE JEFATURA EN EL MARCO DE LA POLÍTICA EDUCATIVA BONAERENSE

Allí es donde se fortalece el sistema educativo, cuando se planifica una construcción en términos de un ejercicio de responsabilidad democrática. La articulación entre las distintas áreas del Estado, entre los distintos niveles en el sistema educativo, es una estrategia. Por eso me parece que uno de los ejes centrales tuvo que ver con poner la fortaleza en las distintas áreas del sistema, los organismos que lo representan en el territorio, las Jefaturas Regionales y Distritales, los Consejos, y Secretarías de Asuntos Docentes. Cuando uno trabaja con otros, en el marco de la complejidad, las políticas públicas son más fuertes, son más genuinas y más sentidas y apropiadas por cada uno de los trabajadores y trabajadoras. Claudia Bracchi¹

La Dirección de Inspección General, mediante este documento, se propone fortalecer la función de las/os Secretarías/os de Jefaturas Regionales de ambas gestiones y las/os Secretarías/os de Jefatura Distritales promoviendo el trabajo articulado con las/os Inspectoras/es Jefas/es para la mejora permanente de la implementación de la política educativa en cada uno de los territorios de la Provincia de Buenos Aires.

Por ello, este documento es producto de una construcción colectiva realizada en la ciudad de Mar del Plata los días 16 y 17 de marzo del 2023, por los más de 200 Secretarios/as de Jefaturas Distritales y Regionales del sistema Educativo Bonaerense.

¹ Bracchi, Claudia (2020): Nuestro Sistema Educativo se fortalecerá con más Estado. En <https://tramaeducativa.ar/claudia-bracchi-nuestro-sistema-educativo-se-fortalecera-con-mas-estado/>





Desde un encuadre político pedagógico que establece rumbos, metas, y construye pensando con otras/os y a otras/os y a partir de la palabra oral y escrita de secretarios/as realizamos un recorrido conjugando la teoría y la práctica para poder pensar el desempeño del Secretario/a de Jefatura en la práctica cotidiana: roles, funciones, fortalezas y desafíos, así como también su pertenencia al equipo de jefatura regional/distrital y su vínculo con el equipo supervisor; en relación a lo establecido en la normativa vigente.

Es importante destacar que el equipo de las jefaturas regionales y distritales está integrado por diversos actores cuyas funciones y tareas se articulan y complementan. Entendiendo que el/la Secretario/a acompaña las acciones que despliegan las Jefaturas, con una misión y visión común a todos los actores institucionales, colaborando con la mejora de la gestión territorial.

A partir del encuadre normativo de la Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires N° 13.688, específicamente en sus artículos 79 al 84, donde, entre otras cosas se define el rol de las/os Inspectoras/es Jefas/es Regionales y las/os Inspectoras/es Jefas/es Distritales, es importante destacar que “los Inspectores Jefes Regionales son responsables, a nivel regional, de la consolidación de un equipo de trabajo, la planificación de estrategias y coordinación de acciones que permitan potenciar el trabajo de los Inspectores, teniendo en cuenta los lineamientos de la política educativa, los modelos institucionales y las propuestas de conducción”. En ese mismo sentido, en cuanto a las Jefaturas Distritales, el artículo 84 define como una de las tareas de las/os Inspectoras/es Jefas/es Distritales la conformación de equipos de trabajo, como así también “Intervenir en la detección de logros y dificultades, la resolución reflexiva de problemas y la orientación hacia apoyos especializados para dar cumplimiento a las metas de la política educativa en todos los establecimientos educativos del Distrito. Concretar





los objetivos generales del Plan Estratégico Distrital, relevar, identificar y comunicar situaciones problemáticas del distrito y diseñar con el equipo de Inspectoras/es de Enseñanza la solución de las mismas, difundir el marco normativo y legal, los lineamientos de la Política Educativa Provincial y los consensos logrados en los diferentes Niveles y Modalidades para el Distrito”.

Por otro lado, el Reglamento General de las Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires, Decreto 2299/11, en su CAPÍTULO 4: SUPERVISIÓN INSTITUCIONAL, y 4.1 SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA-ACTO SUPERVISIVO, Artículo 276 establece: “El apoyo técnico administrativo de las Jefaturas Regionales y Distritales está a cargo del Secretario de Jefatura”. En otras palabras, en el marco del proceso de conducción, planeamiento y organización educativa que se desarrolla en cada Jefatura Regional o Distrital, las/os Secretarias/os de Jefatura se constituyen en agentes que tienen a su cargo la organización de la actividad técnico-administrativa del organismo, por ende es un actor clave que juega un papel relevante, ya que su lugar en la estructura y las atribuciones conferidas, lo posicionan estratégicamente. Su accionar debe integrarse a las diferentes dimensiones, como mediador ante los conflictos; observador de la realidad; motivador de iniciativas, artífice de redes. Además, debe poder construir un sistema de datos que permita leer el territorio y establecer criterios para el relevamiento de la información, con una economía de tiempo y recursos que evite la saturación del sistema y propicie un mejor funcionamiento escolar.

Se entiende por **técnico administrativo** el conjunto de los procedimientos de gestión que se llevan adelante para garantizar la aplicación de los lineamientos de la Política Educativa en el territorio; ya que los mismos impactan en las decisiones pedagógicas. Resignificar lo administrativo en función de lo pedagógico es clave en la tarea de las/os Secretarias/os de Jefatura. En este sentido son ellas/os quienes desarrollan su trabajo en un ámbito heterogéneo, teniendo como tareas fundamentales,





entre otras, la identificación de logros y obstáculos, la lectura, el análisis y la sistematización de datos para la toma de decisiones, la actualización en forma permanente del diagnóstico territorial (informes de distrito, de establecimientos educativos, POF, POFI...) la comunicación, la vinculación con otros organismos territoriales, la construcción de redes y equipos de trabajo, la tramitación de la gestión de recursos, los registros de entrada y salida de documentación.

Sin dudas, para poder dar respuestas a las demandas, se requiere de sujetos que comprendan la colaboración, el aprendizaje y la actualización permanente, la responsabilidad, la ética laboral y el trabajo solidario como algunas características identitarias del sistema educativo bonaerense.

En línea con lo descripto precedentemente, en el hacer de las/os Secretarías/os de Jefatura consideramos imprescindibles replantear las siguientes tareas:

Comunicación e información

El Secretario/a es un comunicador por excelencia. Son los encargados/as de distribuir por el canal que consideren más adecuado, la información que se recibe y/o produce en las Jefaturas. Para ello es relevante construir acuerdos que permitan compartir criterios, conocimientos y estrategias, en pos de optimizar la comunicación.

Algunas de las acciones que involucra el proceso de comunicación son: recepción, lectura, análisis y sistematización de la información, derivación, seguimiento y/o cierre del circuito comunicacional. Es importante tener en cuenta el cumplimiento de plazos tanto en aquellas acciones administrativas que están normadas, como cuando se establecen en los requerimientos.

Al momento de construir un mensaje, es necesario poder definir:

- Qué se quiere comunicar.





- A quién va dirigido el mensaje.
- Cómo se va a comunicar. (Se orienta: que se utilice un lenguaje adecuado y simple, que se eviten las palabras ambiguas, que se cuide la construcción sintáctica de las oraciones, que sea un mensaje conciso y con propósito claramente definido. Tener en cuenta que el mensaje sea recibido sin distorsiones, para evitar interferencias en su interpretación).
- Evaluar el canal más pertinente. (El uso de canales informales de comunicación, tiene como finalidad adelantar, reforzar y/o recordar la información enviada a través de los canales formales).

En este hacer es relevante considerar la comunicación en términos de hospitalidad (concepto de Carlos Cullen²). Pensar hacia el interior de las jefaturas cómo alojar al otro/a, lo que conlleva necesariamente implicarse con el otro/a, acompañarlo en sus demandas y procesos.

La comunicación presencial es una variable a atender por la/el Secretaria/o y forma parte de su posición de enseñante en torno al equipo de trabajo de la Jefatura.

Así, el diálogo como estrategia de la/el secretaria/o, es la modalidad comunicacional que se caracteriza por la posibilidad de que más de un miembro de la situación comunicativa pueda expresar ideas y opiniones. Como vemos, no es una directiva ni una entrada unilateral de información, connota la idea del intercambio, no implica siempre acuerdos inmediatos, acepta divergencias, marchas y contramarchas. Es una lógica de a dos: es encontrar coherencia en las conclusiones. Su propósito esencial es permitir el intercambio de opiniones argumentadas y fundamentadas, para construir conclusiones compartidas. Para poder instaurar el diálogo como parte del

² Cullen Carlos (2016): La ética docente entre el estar, la hospitalidad y el acontecimiento. En https://ward.edu.ar/files/default/pdf/conferencia_de_carlos_cullen.pdf





trabajo de la y el Secretaria/o, tenemos que considerarlo una herramienta dentro de este contexto, diferenciándolo así, por ejemplo, del diálogo entre amigos, familiares y aún desconocidos.

A la/el Secretaria/o le compete incentivar las instancias de diálogo, coordinarlas, moderarlas e incluso mediar entre los diferentes miembros de las jefaturas, de las instituciones, de la comunidad educativa.

Nos parece importante mencionar algunos dispositivos o recursos para favorecer la comunicación y la circulación de la información, entre ellos y en los que predomina la información se pueden mencionar publicaciones internas tales como: Memorandos, notas internas, cuadernos de comunicados, carteleras, publicaciones periódicas, folletos. Las encuestas pueden servir para ampliar información vinculada a algún tema específico. Mediante ficheros (materiales y/o digitales) también se puede recoger información y mantenerla disponible para, eventualmente, tomar decisiones valiéndose de ella. Recordemos la permanencia a lo largo del tiempo de los datos de los ficheros, razón por la cual pueden constituirse en la memoria institucional.

Existen también algunos procedimientos adecuados para transmitir información a quienes se incorporan al equipo de las jefaturas: esto podría incluir mensajes sobre el funcionamiento institucional, la tarea a desarrollar, las normas, las pautas a seguir para su desarrollo, entre otros.

Al momento de realizar informes o documentos escritos es importante considerar que si bien en un informe no se va a transcribir la teoría, es necesario contar con un marco mínimo de referencias para fundamentar su presentación. La consulta teórica o la revisión de cualquier otro documento relacionado con el tema o el conocimiento de datos extraídos con rigurosidad metódica, amplía el horizonte de los conocimientos.





Dada la cantidad de información que ingresa y egresa de las jefaturas, se recuerda que una idea debe explicarse por sí misma; no hay que dar nada por entendido. La fundamentación de cada idea es la base de una construcción sólida del mensaje. Cada párrafo ha de contener una idea desarrollada en forma lógica y por tanto bien sustentada.

Es necesario el ejercicio de la creatividad para no caer en redundancias, juicios de valor, exposición de datos sin mayores relaciones con el texto y la falta de síntesis.

Archivo

Un archivo es un conjunto ordenado de documentos utilizado en las Instituciones Educativas y en cada Jefatura, en el que la/el Secretaria/o tiene una responsabilidad fundamental en su armado, mantenimiento, actualización y uso. Debe ser útil para las/os otras/os y accesible al equipo de trabajo. Es una construcción dinámica en permanente construcción. Su importancia radica en ser una fuente de consulta recurrente en casos de certificación de datos, verificación de información solicitada y/o remitida; etcétera.

Actualmente, en las Jefaturas Distritales y Regionales se cuenta con archivos en soporte papel y digital que guardan la historicidad territorial. Es deseable avanzar hacia una despapelización progresiva que aliente el uso del archivo virtual. Esto permitirá regular los accesos a la información, seleccionando con quién se comparte, y propiciará el trabajo colaborativo lo que implica un ahorro de tiempos y espacios, contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

Agenda

La complejidad y diversidad de las tareas del/la Secretaria/o de Jefatura requiere de una planificación que dé cuenta de procesos racionales y





organizados, que permitan anticipar problemas y prever acciones para solucionarlos. En este sentido, la agenda de trabajo se convierte en un instrumento que no sólo posibilita hacer una distribución del uso del tiempo en función de las múltiples actividades, sino también guardar memoria. Debe estar enmarcada en el proyecto Distrital y/o Regional.

Al momento de pensar la agenda, son insumos fundamentales el Calendario Escolar y el Calendario de Actividades Docentes. Por eso es muy importante confeccionar la agenda de todo el año, con fechas de anticipación a fin de poder responder a tiempo ante los plazos requeridos. Debe articularse considerando la agenda del Inspector/a Jefe/a Regional /Inspector/a Jefe/a Distrital y reservando un espacio para los emergentes.

Es importante tener en cuenta que la Plataforma ABC ofrece la aplicación **Trello**, herramienta de colaboración visual que es utilizada por educadores en la planificación de sus propuestas y organización de tareas. Se organiza por carpetas en donde la agenda es una de ellas. Con la función **Checklist** se planifican las tareas del día, semana y al final de la jornada se cliclean las realizadas, lo que permite hacer una autoevaluación de la agenda.

La Conformación de Equipos

Las/os Jefas/es Regionales y/o Distritales son las/os responsables de formar Equipos de Trabajo. En esta tarea de construcción es muy valioso el aporte de las/os Secretarías/os de Jefatura. Se trata de definir una construcción colectiva democrática que garantice las voces de todos/as, encuadradas en los lineamientos de la política educativa provincial, trabajando desde y con lo diverso, teniendo en cuenta que somos parte de esa misma diversidad.





Cuando hablamos de todas y todos nos referimos entre otros a las/os Responsables de Planeamiento, las/os Referentes de Estadística, las/os referentes de Legal y Técnica, las/os Inspectores Presumariantes, las/os Referentes Tecnológicos, las/os Referentes de ESI, las/os Referentes de FinES, las/os Órdenes Técnicos, y las/os Inspectoras/es de Enseñanza (en el caso de las Jefaturas Distritales) y las/os Jefas/es Distritales (en el caso de las Jefaturas Regionales).

Los Equipos de Jefatura están en permanente construcción por lo que las tareas también se van alternando y en este sentido la/el Secretaria/o de Jefatura toma el rol de enseñante del equipo de trabajo, potenciando las fortalezas de cada una/o en base a los conocimientos de las diferentes tareas.

Entendemos a la Construcción de Equipos de trabajo como un eje fundamental en la tarea diaria; nadie puede trabajar en soledad. Por ello el equipo de cada Jefatura debe consolidarse en un ambiente laboral ameno y de confianza, así como también de confidencialidad. Si bien hay tareas que por sus características podrían definirse como indelegables, al igual que la responsabilidad, hay otras que se pueden trabajar en conjunto con los y las colaboradores/as. Si se logra crear un buen clima de trabajo, se facilita la tarea ya que se imprime en la Jefatura un estilo institucional que permite plantear la dificultad como problema y encontrar soluciones en forma participativa y democrática.

¿Qué se espera hoy de los Secretarios/as de Jefatura?

- Que logren identificar los avances y problemas institucionales, en equipo con las y los Jefes/as Regionales y Distritales;
- Que dispongan de recursos suficientes para orientar la creación y el fortalecimiento de nuevas estructuras organizativas acordes a cada circunstancia;





- Que promuevan trabajos en grupo, para delegar tareas entendidas como necesarias por y para las Jefaturas;
- Que organicen y conduzcan reuniones dinámicas y productivas, acordadas con los/as Jefes/as;
- Que cuenten con un bagaje de conocimientos para la toma de decisiones colectivas en grupos participativos;
- Que generen un clima de trabajo donde emergen iniciativas y se actúa de acuerdo con la consideración de las perspectivas colectivas;
- Que promuevan la elaboración del Proyecto Regional/Distrital;
- Que faciliten la circulación de la información en todas las direcciones utilizando canales formales e informales;
- Que promuevan la profesionalización y estén abiertos a la propia profesionalización;
- Que logren capitalizar la experiencia cotidiana para el análisis de situaciones, tanto individuales como institucionales que les permitan leer la dinámica propia de las Jefaturas;
- Que actúen de acuerdo con un encuadre de su tarea que considere tanto lo previsto como lo imprevisto;
- Que pongan de manifiesto la posibilidad de replanteo y adaptabilidad en función de la capacidad de problematización y reflexión situacional.
- Que logren diferenciar, discriminar, jerarquizar o priorizar las tareas actuando como un sujeto autónomo con capacidad discrecional;
- Que actúen como representantes de la política educativa provincial, llevando adelante los Lineamientos Jurisdiccionales.
- Que generen redes externas e internas que faciliten la concreción de líneas de trabajo regionales y distritales.
- Que puedan leer e interpretar los datos en clave pedagógica para que se transforme en información relevante para la toma de decisiones.

Seguramente, quienes lean estas líneas sentirán que ser Secretarios/as es una misión imposible, pero quienes ejercen esta función





saben que no es así. Nada se logra mágicamente. Pero el profesionalismo es un aprendizaje, una construcción. La escuela de hoy requiere un Secretario/a que, justamente, pueda aprender a serlo. Ser Secretario/a de Jefatura implica ir más allá del desempeño de su especificidad. Es ser partícipe activo de una gestión estratégica, que consiste en acompañar las acciones que despliega la Jefatura para direccionar su Proyecto Educativo Regional o Distrital y planificar el desarrollo territorial de acuerdo con una visión y misión común a todos los actores institucionales.

Al decir de nuestro *Subdirector de la Dirección de Inspección General, Diego Hernández, en el encuentro de Secretarios y Secretarias de Jefatura Regional y Distrital Mar del Plata 2023* **“Este es el puntapié inicial de una etapa de construcción, en donde todas y todos vamos a realizar aportes para fortalecer y jerarquizar este rol tan importante dentro de las Jefaturas. Queda en ustedes la posta de este camino iniciado para continuar enriqueciendo la tarea cotidiana, favoreciendo el trabajo en equipo en cada distrito/región”** -

DIRECCION DE INSPECCION GENERAL

MAYO 2023

