



2024

**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**



Marzo de 2024

AUTORIDADES

DIRECTOR GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN

Alberto Sileoni

SUBSECRETARIO DE PLANEAMIENTO

Diego Born

ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

Juliana Frassa

Valeria Guido

Aldana Ponce de León

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. POLÍTICAS PÚBLICAS Y CAPACIDADES ESTATALES.....	6
3. EL PROGRAMA ESPECIAL PROVINCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ...	8
4. LAS FIGURAS DE RESPONSABLES REGIONALES DE PLANEAMIENTO E INFORMACIÓN: EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ESTATALES EN TERRITORIO	9
4.1 PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS.....	12
4.2 ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	12
5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS: ALGUNOS INDICADORES	13
5.1 PERSPECTIVA DE LAS Y LOS RESPONSABLES REGIONALES DE PLANEAMIENTO E INFORMACIÓN (RRPEI)	14
5.2 PERSPECTIVA DE LAS JEFAS Y LOS JEFES REGIONALES SOBRE EL ROL DE LAS Y LOS RRPEI 17	
6. PRINCIPALES FORTALEZAS Y DESAFÍOS	23
7. A MODO DE CONCLUSIONES.....	24
8. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	26
FUENTES CONSULTADAS.....	27

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

1. INTRODUCCIÓN

La producción, uso y análisis de información para la toma de decisiones a nivel local se convierte en un requisito fundamental para garantizar una gestión gubernamental sólida y descentralizada. Sin embargo, a menudo, este no es un objetivo fácil de alcanzar en sistemas de gran complejidad administrativa y por momentos colapsados en sus funciones, como puede ser el sistema educativo de la provincia de Buenos Aires, cuyo alcance territorial se caracteriza por su diversidad y extensión. Por ello, dar cuenta de experiencias de gestión que colaboran con la puesta a disposición y uso de información en el territorio constituye un aporte relevante para fortalecer las capacidades estatales provinciales y colaborar en la toma de decisiones.

Se presenta aquí la sistematización de una experiencia de gestión implementada como parte del *Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa de la Provincia de Buenos Aires*, creado el 15 de abril de 2021 por medio de la Resolución 1324/21, con el objetivo de mejorar la ejecución, seguimiento y monitoreo de las acciones educativas en las áreas centrales de la Dirección General de Cultura y Educación (en adelante DGCyE), las Jefaturas de Inspección Regional y las Jefaturas de Inspección Distrital. En este marco se crearon los perfiles de Responsables Regionales de Planeamiento e Información (en adelante RRPel), dependientes de las Jefaturas de Inspección Regional, para el desarrollo de tareas referidas al relevamiento y análisis de información, y al planeamiento educativo a nivel regional, en articulación con las líneas de trabajo de la Subsecretaría de Planeamiento de la DGCyE.

El objetivo de este documento es describir y analizar el diseño, implementación y alcances de dicha experiencia de gestión de anclaje territorial, desde la perspectiva del fortalecimiento de las capacidades estatales.

Para ello se describe, en primer lugar, el entramado institucional en el que se inscribe la experiencia de gestión, así como los principales actores del sistema educativo que participan de ella. En segundo lugar, se presenta una sistematización de la experiencia y una evaluación de sus logros a partir de un

relevamiento empírico. Finalmente, a partir de los resultados analíticos señalados, se plantean algunas conclusiones en relación al fortalecimiento de las capacidades estatales en la gestión del sistema educativo provincial.

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 entrecruza de manera compleja con otras fuerzas sociales en el tratamiento de asuntos socialmente problematizados, denominados cuestiones.

Las políticas públicas, en tanto conjunto de acciones y omisiones, manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que genera el interés, la atención y/o movilización de otros actores de la sociedad civil. Este conjunto de acciones y omisiones tiende a variar tanto a través de diversos organismos estatales como a lo largo del tiempo, a la vez que también se modifican los atributos y formas de agregación (y representación) de los actores afectados por la cuestión. 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 a 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. De esta manera, 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 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 la construcción o pérdida de dichas capacidades.

3. EL PROGRAMA ESPECIAL PROVINCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

De acuerdo a la Ley de Educación Provincial vigente N° 13688 sancionada en 2007, la Dirección General de Cultura y Educación (DGCyE) se constituye como el órgano a través del cual el Poder Ejecutivo provincial ejerce el gobierno y la administración del Sistema Educativo a través de 25 regiones educativas y sus distritos. Cada región y distrito se ordena en torno a Jefaturas de Inspección Regionales y Jefaturas de Inspección Distritales, que dependen de la Dirección de Inspección General de la 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)¹ 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.

En este sentido, el *Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa* (Resolución DGCyE N° 1324/2021) se crea, por un término de 3 años, con el objetivo de mejorar la ejecución, seguimiento y monitoreo de las acciones educativas en las áreas centrales de la DGCyE, Jefaturas de Inspección Regional y Jefaturas de Inspección Distrital.

El Anexo III de la citada resolución 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

¹ Resolución firma conjunta N° RESFC-2018-2016-GDEBA-DGCYE, s/Modificación de Conformación de las UEGD.

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 N° 1324/2021).

El objetivo previsto de fortalecer las capacidades estatales en las 25 regiones educativas de la provincia de Buenos Aires se planificó 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.
5. Funcionamiento general.

La irrupción de la pandemia y la rápida adaptación que exigió a toda la comunidad educativa para dar continuidad a las actividades de enseñanza, así como también atender los emergentes críticos que impedían o restringían 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. Por ello y hasta el momento, se priorizaron las acciones relativas al 3º eje “Planeamiento e información”, en el marco de la Subsecretaría de Planeamiento.

4. LAS FIGURAS DE RESPONSABLES REGIONALES DE PLANEAMIENTO E INFORMACIÓN: 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 (jefaturas

regionales y distritales). Específicamente en el eje Planeamiento e Información se decidió iniciar la ejecución con la selección y nombramiento de 25 Responsables Regionales de Planeamiento e Información (RRPeI) que articulan sus acciones directamente con la Subsecretaría de Planeamiento (SSP) en las funciones de planificar, gestionar, relevar y analizar la información necesaria para el planeamiento estratégico y para la toma de decisiones. Para ello, cada profesional fue seleccionada/seleccionado por el equipo técnico del gabinete de la SSP a partir de una terna propuesta por cada Jefatura Regional, instancia en la que estas figuras se desempeñan diariamente.

La creación de estas figuras buscó atender a los siguientes objetivos del Eje Planeamiento e Información: a) asistir a las Jefaturas Regionales 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 Subsecretaría de Planeamiento (SSP) y la Dirección de Inspección General, 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 Distritales.

Para ello las y los RRPeI deberían cumplir con las siguientes tareas específicas:

- a) analizar y producir información cuali-cuantitativa 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.

Desde el inicio de la contratación, en febrero de 2022, las tareas de las y los RRPel 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. En este sentido, ciertos objetivos generales del Programa, ligados a la planificación y al análisis prospectivo, no se destacaron en la agenda de trabajo en esta primera etapa de implementación.

Las y los RRPel 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 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 RRPel y del reconocimiento de estos perfiles calificados por parte de los equipos regionales y distritales.

4.1 PRINCIPALES ACCIONES DESARROLLADAS

De manera desagregada podemos citar las siguientes acciones que realizan las y los RRPEI de manera continua. Hemos consignado, a modo de ejemplo, las acciones, proyectos y programas en los que se vieron involucrados en los últimos dos años de trabajo:

- Articulación de diversas y múltiples solicitudes de las regiones hacia la SSP.
- Difusión de información centralizada (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 en funciones de planeamiento (Operativo censal 2022).

4.2 ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Como parte de la política de formación de las y los RRPEI, se trabajó 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 Hacienda y Finanzas de la Provincia de Buenos Aires).

5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS: ALGUNOS INDICADORES

En marzo de 2023 se realizó el primer encuentro presencial² de RRPEI con la SSP y otras áreas de la DGCyE. Entre las principales conclusiones identificadas en esta primera jornada de trabajo, se afirmó que estas figuras son valoradas muy positivamente en los equipos de las JR 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 establecidas en sus contratos en la mayoría de las regiones. 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 Jefaturas Regionales ha representado diferentes desafíos pero también ha contribuido a configurar nuevas organizaciones del trabajo a nivel regional. 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 configuración de articulaciones formales e informales en los territorios para mejorar el alcance y la calidad de las políticas educativas; y la coordinación, en tanto agentes estatales, de las acciones necesarias en pos de garantizar la promoción y protección de los derechos de niñeces y adolescencias.

Su participación en instancias de planificación institucional, como representantes en espacios de diálogo conformados 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.

² Cabe señalar que luego de más de un año trabajando activamente en todo el territorio provincial, se pudieron conocer e interactuar por primera vez, de manera presencial, tanto las y los RRPEI como sus contrapartes en la DGCyE.

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 RESPONSABLES REGIONALES DE PLANEAMIENTO E INFORMACIÓN (RRPEI)

Con el objetivo de ponderar los avances de esta experiencia de gestión, un relevamiento realizado a las y los RRPEI³, ha permitido avanzar en la identificación de algunas de las “nuevas” tareas de estas figuras, en línea con lo expuesto anteriormente, así como la instalación de nuevas dinámicas de trabajo a partir de la disponibilidad de capacidad técnica en el territorio para generar información válida y oportuna para mejorar el proceso de toma de decisiones.

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 este sentido, cabe señalar que en su amplia mayoría las demandas fueron realizadas por las Jefaturas Regionales (87%), mientras que en sólo 3 casos también lo hicieron las Jefaturas Distritales y otros referentes de la comunidad educativa. A partir de estas respuestas⁴, puede afirmarse que en al menos 16 regiones educativas se generan nuevos reportes con regularidad, es decir, como parte de un nuevo esquema de trabajo que comienza a perfilarse como habitual⁵.

Otro aspecto a destacar es que al menos el 83% de las y los RRPEI asumieron tareas participativas en mesas de trabajo o realizaron presentaciones (de datos, de líneas de acción, de reportes, etc.) representando a la Jefatura Regional y/o Distrital. Sólo el 17% nunca lo hizo. Si bien la frecuencia con la que se llevaron a cabo estas participaciones varía entre regiones, puede observarse que estas figuras

³ 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.

⁴ El 70% de las y los RRPEI genera informes habitualmente para los equipos regionales solicitados por las JR.

⁵ 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.

en tanto recursos técnicos calificados, se han consolidado como capacidades territoriales estables de manera tal que se les confió este nuevo rol.

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 jefatura regional/distrital, la mayoría respondió afirmativamente, siendo sólo 4 responsables los que respondieron de manera negativa⁶. Estas convocatorias expresan no sólo la incorporación de las y los RRPEI a los equipos de trabajo de las JR sino también la integración de esta capacidad técnica a las regiones con diversas características en cada caso, pero ampliando y potenciando las capacidades previas de cada equipo.

Si se consideran los eventos más habituales de los que formaron parte, se observan principalmente reuniones temáticas con Jefas y Jefes Distritales, Inspectoras e Inspectores de Enseñanza, equipos de conducción, reuniones de Inspectoras e Inspectores de la Región, Mesas Educativas y UEGD. Sin embargo, también se las y los convocó a otras variadas reuniones fuera de las habituales de las JR: talleres sobre el uso de datos para instituciones educativas y dictado de capacitaciones, mesas de trabajo territoriales intersectoriales (entre ellas, presentación de la Guía de Orientación para la Intervención de Situaciones Conflictivas y de Vulneración de Derechos en el Escenario Escolar, por ejemplo), encuentros del COPRET, reuniones previas a la implementación del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, encuentros para la coordinación y desarrollo de proyectos de investigación terciarios y/o universitarios, jornadas de trabajo con docentes para difusión de las políticas educativas de la gestión 2020-2023, entre las más salientes.

Otro aspecto indagado fue la canalización de demandas desde el territorio hacia la administración central. Casi la totalidad de las y los RRPEI manifestaron hacerlo, (56,5% con regularidad mientras que el 39,1% eventualmente). En este sentido, se observa que se potenció y agilizó el alcance de la comunicación con la administración central a través de las figuras de RRPEI, facilitado por su dependencia funcional directa de la SSP. Se reafirma así lo señalado anteriormente en relación a su faceta de articuladores en el territorio, en tanto apoyo al equipo de la JR y fortalecimiento de las acciones vinculadas al gobierno del sistema educativo provincial.

⁶ De las 19 respuestas afirmativas, en 10 casos se indicó que las convocatorias se realizan con regularidad, mientras que en otros 9 manifestaron que fueron invitaciones eventuales.

El último aspecto indagado en el relevamiento se vincula con la identificación de problemáticas en el territorio para las cuales no se cuenta con información disponible desde la SSP actualmente. Poco menos de la mitad de las y los RRPel identificaron o plantearon problemáticas para las cuales no se dispone de información para su abordaje y análisis. En este sentido, el papel de las y los RRPel puede ser clave en la canalización de demandas de información desde el territorio y en la construcción de nuevos relevamientos y/o desarrollo de nuevas estrategias de intervención desde el nivel central.

Por todo lo señalado, se considera que las figuras de RRPel son eslabones necesarios y ampliamente consolidados en el territorio en la construcción 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 nuevos relevamientos y/o acciones y la sistematización de información relevante que sea útil para atender dichas demandas a partir de acciones de gestión.

Finalmente, de acuerdo a lo expuesto hasta aquí es posible decir que la implementación del Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa (Reso. 1324/2021) a partir de la creación de las figuras de RRPel superó lo esperado en el marco de las acciones previstas inicialmente, ya que pudieron identificarse no sólo acciones de fortalecimiento de capacidades conocidas sino también procesos de construcción de nuevas capacidades.

El seguimiento y registro de las acciones y tareas, así como las demandas recibidas y canalizadas por las y los RRPel desde el inicio de su actividad, expresan un notable dinamismo de los equipos territoriales en el uso y requerimiento de más información para su gestión cotidiana, así como la configuración de nuevas formas de trabajo. En este sentido, se percibe que esta figura es convocada 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.

Es decir, se considera que la gestión e implementación de esta política de fuerte alcance territorial ha generado un aporte sustantivo cubriendo una necesidad, identificada tanto localmente como en el nivel central. El desempeño de estas figuras facilita y dinamiza la gestión institucional, a partir de una

contribución técnica y sólida que colabora a mejorar y fortalecer la gobernabilidad del sistema educativo provincial.

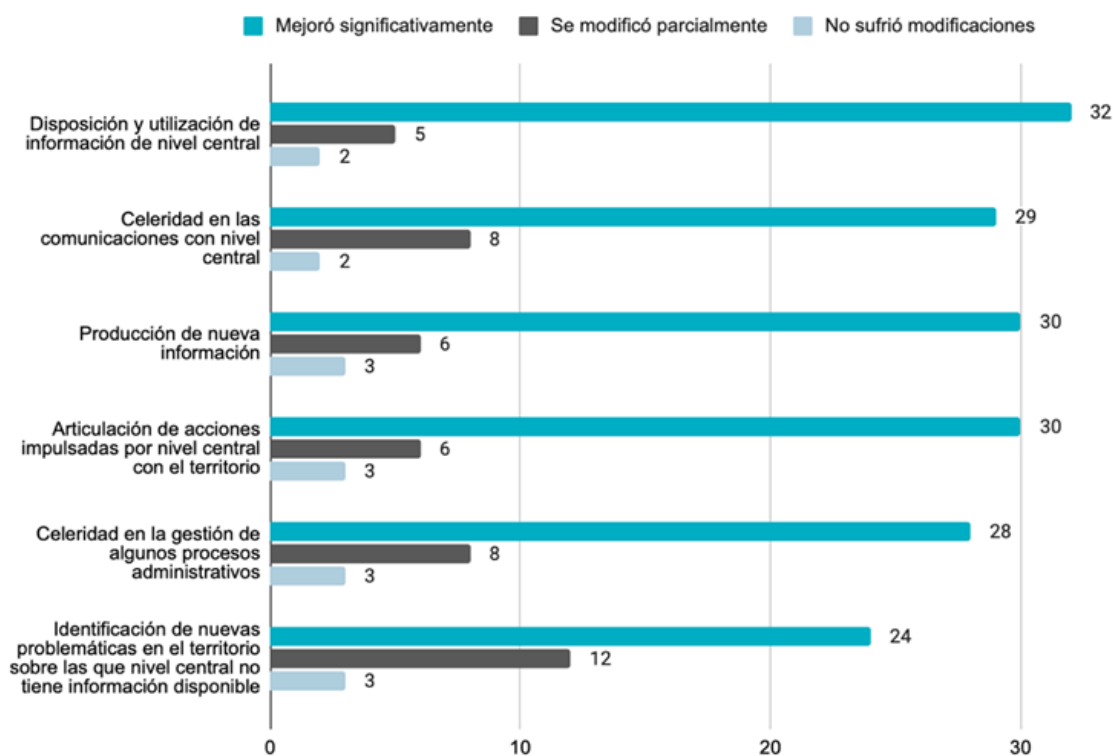
5.2 PERSPECTIVA DE LAS JEFAS Y LOS JEFES REGIONALES SOBRE EL ROL DE LAS Y LOS RRPEI

Con el objetivo de ampliar y triangular la información recopilada sobre el alcance de las figuras de Responsables Regionales de Planeamiento e Información, se consultó a un actor fundamental en lo referente a la gestión del sistema educativo en territorio como lo es la Jefatura Regional de Inspección General. Para ello se implementó una encuesta online, con respuestas abiertas y cerradas, a las y los 50 jefas y jefes regionales de gestión Estatal y Privada, que buscó relevar en detalle el alcance de las acciones e iniciativas que estas figuras han venido desarrollando desde 2022, así como de los principales desafíos identificados en sus tareas.

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. A continuación se presentan los principales resultados del relevamiento, que completaron un total de 40 Jefas y Jefes Regionales, correspondientes en un 53,8% a gestión estatal y 46,2% a gestión privada.

El 75% aproximadamente de las Jefaturas Regionales (JR) 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.

Gráfico 1. Evaluación de JR acerca de los cambios acontecidos en la gestión de la Jefatura con la incorporación de las y los RRPel (cantidad de respuestas)



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento a JR sobre acciones de RRPel 2022-24

Varias JR 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 Jefaturas Distritales y Regionales. Estas mejoras pueden sintetizarse en lo señalado en una de las respuestas brindadas como la instauración de **“una nueva cultura de datos”**.

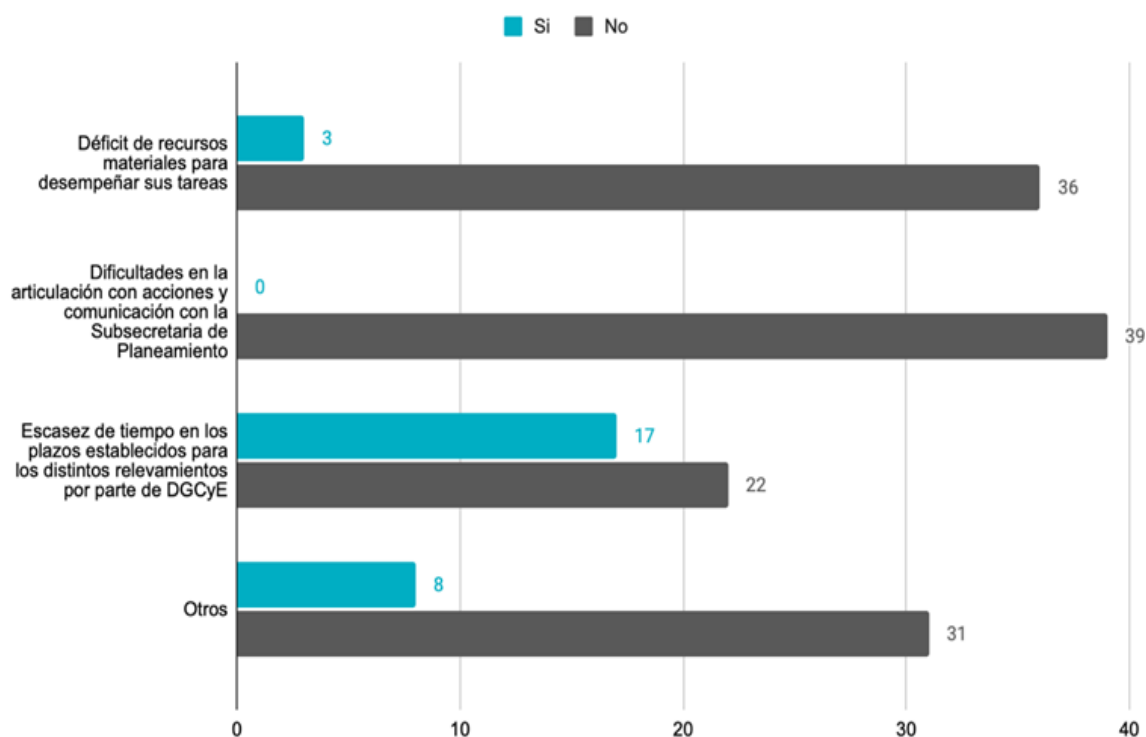
En este sentido, **el 90% de las JR** señalaron que se generaron nuevas sistematizaciones de información ya disponible, que antes no había sido tratada analíticamente. Al consultarse sobre las principales ventajas de contar con nuevas sistematizaciones, las y los JR consignan distintos aspectos que pueden resumirse en 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 ha destacado que se habilitó la planificación de una 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 la trayectoria de las y los estudiantes.

Lo relevante de las respuestas que destacan 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, es que revelan que la figura de RRPel se inserta no sólo en un equipo de trabajo regional sino que se consolida como **figura clave para potenciar a las políticas educativas orientadas a resultados**. Es decir, no sólo se profundizan y diversifican los diagnósticos sino que se orientan, a través de estrategias e intervenciones enriquecidas por nuevos datos y análisis, a resultados concretos, aspecto del que algunas JR ya han dado cuenta precedentemente.

Al consultar por aspectos críticos, como dificultades y/o inconvenientes, que se presentaron durante el desarrollo de las tareas de las y los RRPel, sólo se registraron algunas respuestas en relación, principalmente, al **tiempo disponible** para realizar los relevamientos solicitados desde nivel central.

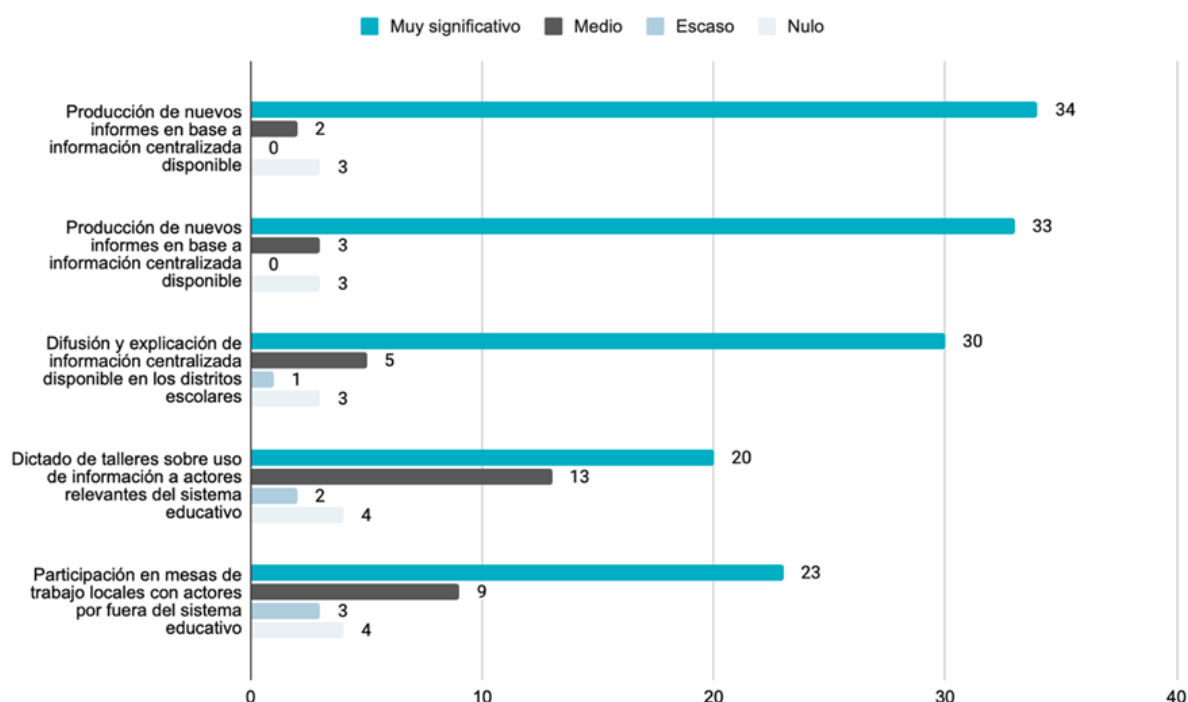
Gráfico 2. Inconvenientes y/o desafíos identificados en las las tareas de las y los RRPEI (cantidad de respuestas)



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento a JR sobre acciones de RRPEI 2022-24

Respecto a la utilidad de las diferentes tareas desarrolladas por las y los RRPEI fueron especialmente destacadas como **muy significativas** todas las dimensiones consultadas: 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.

Gráfico 3. Grado de utilidad de las funciones desarrolladas por las y los RRPel para las JR (cantidad de respuestas)



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento a JR sobre acciones de RRPel 2022-24

Las escasas respuestas identificadas como negativas en este punto ponen de relieve aspectos a mejorar tanto desde el Programa como también 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.

Por otro lado, al momento de consultar sobre las nuevas oportunidades y/o iniciativas identificadas a partir de la integración de RRPel a las JR, se observaron respuestas en la gran mayoría de las regiones que se orientan, fundamentalmente, **a la profundización de las acciones** que han venido desarrollando desde su creación. Entre las **sugerencias** recibidas se encuentran dictar talleres destinados a las Inspectoras y a los Inspectores de Enseñanza para 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 y brindar capacitaciones institucionales 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.

Finalmente se consultó a las Jefaturas Regionales sobre los principales beneficios de contar en sus equipos con la figura de RRPel. Entre las respuestas recibidas se 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 disponibilidad de comunicación directa con la SSP; la mejora en la fluidez, celeridad y disponibilidad de información; la disposición 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, según las opiniones de Jefas y Jefes Regionales permitió: facilitar la toma de decisiones informada; monitorear las acciones educativas; desarrollar nuevas acciones o proyectos; diseñar políticas territoriales específicas; realizar proyecciones a nivel regional/ distrital; y anticipar intervenciones necesarias. En términos generales, las ventajas identificadas de contar con la figura de RRPel refuerzan las **instancias de planificación, análisis y toma de decisiones a nivel regional** así como también la anticipación de intervenciones necesarias en territorio.

Como corolario de estas apreciaciones sobre las tareas desarrolladas por la figura de RRPel, al momento de **ponderar su incorporación a los equipos regionales, el 90% de las y los Jefes la evalúa 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 a partir de contar con un insumo clave como lo es la información oportuna. 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.**

En palabras de un JR, “de la incorporación de la figura de RRPel destaco el tema de ahorro de tiempo, la optimización de recursos, y fundamentalmente compartir la mirada para un análisis más global, completo y político-pedagógico de la Región”.

6. PRINCIPALES FORTALEZAS Y DESAFÍOS

De acuerdo a lo presentado hasta acá, y a modo de síntesis, las principales fortalezas identificadas en la implementación del Eje “Planeamiento e Información” del Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa de la provincia de Buenos Aires son:

- Relevancia de incorporación de conocimiento técnico calificado en gestión del sistema educativo a nivel territorial.
- Optimización de los recursos del entramado intra e interinstitucional existentes en el territorio.
- Configuración de nuevas formas de organización del trabajo que imprimieron mayor dinamismo y celeridad en la gestión institucional.
- Identificación certera de problemáticas y demandas regionales para planificar relevamientos y/o acciones relacionadas con el planeamiento educativo.
- Consolidación territorial de equipos técnicos y de una red de trabajo colaborativa a nivel provincial.
- 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.
- Apropiación y utilización de la información enviada desde nivel central, desarrollando un rol relevante en la difusión, explicación e interpretación de dicha información con actores relevantes de cada una de las regiones.
- Disponibilidad de figuras técnicas que actúan como mediadoras y articuladoras locales de las políticas educativas provinciales.
- Disponibilidad de datos confiables y validados en territorio.

- Aumento de la agilidad de procesos de complejidad administrativa.

Por su parte, entre los principales desafíos identificados junto a las y los RRPel se señalan:

- Profundizar la articulación con Inspección General, Jefaturas regionales y distritales y referentes de Estadística de cada distrito.
- Mejorar la planificación y calendarización de las líneas de trabajo.
- 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 RRPel, permite destacar, en primer lugar, la relevancia de la incorporación del conocimiento técnico en la gestión del sistema educativo a nivel territorial. Tanto la participación de las y los RRPel 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 posiciona a las Jefaturas Regionales 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.

Asimismo, la contribución técnica de las y los RRPel se tradujo en un mayor dinamismo en la gestión institucional y el consiguiente fortalecimiento de las acciones vinculadas al gobierno del sistema educativo provincial, optimizando el uso de los recursos disponibles. De esta manera se habilitan renovadas miradas sobre el territorio a partir de la revalorización de la información, plasmadas en diversos reportes, a la vez que se generan alertas tempranas y comunicaciones más fluidas entre entidades y equipos territoriales, con información y articulación directa con el nivel central.

A partir de la disponibilidad de datos confiables y validados en territorio para la SSP y la DGCyE 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 RRPel son referentes técnicos no sólo valorados positivamente por sus equipos de trabajo directos (JR y JD) 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 a implementar en el proceso de toma de decisiones en reuniones por temáticas específicas, mesas intersectoriales en diferentes regiones, es decir, puntos de partida para abordar nuevos emergentes y diseñar diferentes intervenciones.

Sin desconocer los desafíos aún pendientes de su implementación, se puede concluir que la política de creación de las figuras de las y los RRPel, en el marco del Programa Especial Provincial para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa, se ha configurado como un fuerte avance en cuanto a las políticas de planeamiento educativo con alcance territorial y ha representado un valioso insumo para la gestión de diferentes instancias que hacen al gobierno del sistema educativo provincial.

8. 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 Cuarto Congreso Argentino de Administración Pública. Buenos Aires.
- 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 de 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”, Documento CEDES-CLACSO No.4, Buenos Aires.
- REPETTO, F. (2004) “Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina”, Serie Documentos 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.
- Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado presente al Estado estratégico. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofi_herramientas_para_el_analisis_de_las_capacidades_estatales_del_estado_presente_al_estado_estrategico.pdf
- Subsecretaría de Planeamiento (2021) “La función del planeamiento estratégico en el sistema educativo provincial: relevar, gestionar y analizar información para la toma de decisiones

eficientes y con criterios de justicia distributiva” en Anales de la Educación Común, 2021, Vol. 2, N° 1-2. pp. 212-216

FUENTES CONSULTADAS

- Dirección General de Cultura y Educación, Resolución N° 1324/2021 “Programas nacionales y programa provincial” (15/4/2021)