

Foll  
37.014.5  
5



003504

OFICINA REGIONAL DE EDUCACION  
OREALC

Foll 37.014.5

MINISTERIO DE EDUCACION Y JUSTICIA  
DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Remitente	Arg.
Interwinc	12080

5

**CURSO NACIONAL DE CAPACITACION Y ACTUALIZACION EN  
PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**

BUENOS AIRES, 19 de Noviembre - 7 de diciembre de 1990

**NUEVAS PERSPECTIVAS DE LA PLANIFICACION EN UN PROCESO  
DE TRANSFORMACION DE LA EDUCACION**

Exposición de Norberto FERNANDEZ LAMARRA

**I. Crisis y transformación de la Educación**

La problemática educativa en América Latina está inmersa en el contexto de políticas económicas de ajuste y restricciones de recursos, que aparecen como componente crítico que ha de acompañar el desarrollo de nuestros países durante los próximos años.

Tal como surge de la exposición de Juan Casassus debemos analizar: a) el efecto convergente de la recomposición de fuerzas en el campo internacional; b) la internacionalización y apertura de las economías; y c) la pérdida de protagonismo y debilitamiento del Estado en nuestro países. Todo esto debe ser tenido en cuenta al analizar la realidad educativa que vive América Latina...

Pero estos señalamientos y limitaciones no deben paralizarnos ni inmovilizar nuestra voluntad de asumir y enfrentar los problemas. Por el contrario, deben convertirse en datos que forman parte del problema, y contribuyen a dotar de realismo nuestros diagnósticos, nuestras explicaciones y nuestro abordaje de la situación educativa.

Es por ello que la crisis por la que atravesamos constituye una oportunidad quizás única. Un estímulo a la imaginación y al trabajo. Una nueva oportunidad para la transformación educativa. Frente a la tentación del inmovilismo, de mantener y administrar lo existente, como funcionarios del Estado Nacional y de los estados provinciales y como docentes de las universidades nacionales debemos reafirmar nuestro compromiso con la transformación de la educación.

Por eso nuestra primer propuesta es que es imprescindible e impostergable un comprometernos en un proceso profundo de transformación de la educación y del sistema educativo en el que nosotros, como planificadores y docentes universitarios, tenemos una responsabilidad principal.

No es posible encarar este proceso transformador con los conceptos, con las metodologías y con los instrumentos técnicos de la planificación tradicional. La realidad nacional y latinoamericana demuestra que ese modelo de planeamiento no ha hecho más que consolidar el sistema educativo tradicional. Entonces, el desafío de la crisis, la oportunidad para salir triunfantes de la crisis, pasa por reelaborar y resignificar conceptos, métodos e instrumentos para planificar y administrar propuestas de transformación educativa.

CENTRO NACIONAL DE INFORMACION EDUCATIVA

02965

Edificio ...  
1062 Capital ... Argentina

## II. Los supuestos de la transformación

Por ello, un desafío para la planificación educativa es cómo direccionar y sostener el proceso de transformación educativa.

Este proceso requiere esclarecer algunas condiciones y supuestos:

- a) El sistema educativo con el que trabajamos es un sistema de alta complejidad y heterogeneidad;
- b) existen diferencias regionales y territoriales que marcan variaciones notorias en términos de desigualdades y acceso diferencial a bienes socialmente codiciados;
- c) la diversidad abarca los distintos aspectos de la acción educativa;
- d) modelos curriculares, esquemas de organización, estilos de gestión; los actores que animan el sistema actúan en base a lógicas distintas, generando subculturas propias y diferentes, que reflejan intereses divergentes y aún contrapuestos;
- e) el cambio educativo es una tarea de largo plazo; basta pensar en la cantidad de "escalones" o años de estudio que tiene cada nivel y, por lo tanto, en el amplio arco de la escolaridad.

Se trata -nada menos- que de modificar una estructura de fuertes raíces que tienen su expresión visible en prácticas pedagógicas tradicionales, las cuales a su vez están engarzadas con la formación que recibe el docente. Es este encadenamiento, esta secuencia, lo que hace de la transformación educativa una tarea de largo aliento;

f) cambio estructural no es igual a modernización o regulación del sistema: reacomodar elementos de una estructura, redistribuirlos, implican alteraciones de lo existente. Pero en esos casos, la direccionalidad no apunta a un modelo nuevo, diferente de funcionamiento. En el campo educativo hemos asistido a numerosos "cambios" o "reformas" de este tipo, "pañños tibios" colocados sobre un enfermo grave;

g) la transformación apunta al corazón de los problemas, detectando sus factores causales profundos para actuar sobre ellos.

Pero, el planificador debe evaluar qué estrategia de acción seguirá, porque no sólo los factores profundos deben ser atacados. También aquellos más superficiales o periféricos deben modificarse, ya que de no hacerse, el sistema puede volver lentamente a su antigua configuración;

h) todo proceso de transformación debe estar acompañado por investigaciones, estudios comparativos, aportes académicos para

explicar y establecer caminos operativos en el sistema educativo sobre bases reales;

i) los escenarios de la transformación: en ese complejo tablero que es el sistema educativo, el proceso de transformación no es independiente del entorno. Sin embargo, cada nivel tiene su especificidad, que le otorga un margen de autonomía relativa en el conjunto del sistema. El planificador debe evaluar esta característica como una ventaja, como un dato favorable a su problema. Ello le permitirá márgenes más amplios de negociación con los actores comprometidos en la estrategia de transformación. Lo mismo ocurre con la institución escolar: la autonomía relativa de la que goza debe convertirse en un elemento positivo para el cambio. En ese espacio, en ese microclima, las perspectivas de intervención del planificador son diversas, y su estrategia de acción debe apuntar a modificar las relaciones internas y externas.

### III. Frente al desafío de la transformación ¿qué tipo de planificación?

Estas reflexiones que estoy formulando reconocen diversos orígenes y pretenden sintetizar no sólo la experiencia profesional de muchos años de oficio como planificador. También el año y medio transcurrido desde el inicio de la gestión ministerial, que ha implicado un esfuerzo en la búsqueda de estrategias de acción. Además, he estado recibiendo y compartiendo experiencias y conocimientos generados tanto en nuestro país como el exterior. Creo que esto es importante de destacar, ya que toda nueva producción intelectual es el resultado de un procesamiento en el que se amalgama lo viejo con lo reciente, la práctica con la experiencia ajena, la teoría con las categorías epistemológicas propias. Hemos tenido una preocupación por actualizar los conocimientos, abordar nuevos enfoques, incorporar estudios e investigaciones. El Seminario Nacional de Planificación Educativa realizado en este Ministerio en el mes de junio pasado -al cual concurren muchos de ustedes- nos dejó enseñanzas y aprendizajes sustantivos, que hemos retomado en el diseño de este Curso. Nuestra presencia en el Congreso Internacional de Planificación y Gestión de la Educación de la UNESCO nos permitió apreciar la evolución de la planificación y la gestión educativa en el mundo y comparar distintos estilos de propuestas. Pudimos advertir que América Latina ha tomado un camino de renovación metodológica conceptual orientado a fortalecer los procesos políticos de la educación en los distintos países. A motorizar y direccionar los procesos de transformación de la educación. A fortalecer los procesos decisorios y renovar los métodos de gestión gubernamental. A incorporar nuevos y variados actores en la gestación y desarrollo de las propuestas.

Estos intercambios nos permitieron advertir el desfase que existe entre los desarrollos conceptuales, los instrumentos metodológicos y la práctica concreta de los planificadores. La producción de materiales conceptuales es bastante abundante, aunque todavía insuficiente. Se registran aportes de algunas excelentes universidades latinoamericanas y de centros de investigación social. En el terreno de los

instrumentos comienza a verificarse que hay menos producción, aportes más restringidos. Es decir, en este aspecto tenemos un camino más largo por recorrer.

Aún se verifica una falta de adecuación de técnicas tradicionales a un nuevo paradigma de la planificación. Eso ocurre, por ejemplo, con la carta escolar. También forma parte de la discusión el papel de la investigación, en su forma tradicional y en su práctica renovada. La discusión sobre sistemas de información y su alcance territorial. Algunos de estos temas serán revisados y discutidos durante estas tres semanas. Pero, y no podría ser de otra manera, es en el terreno de la práctica donde se encuentran las mayores resistencias y obstáculos, donde los avances son más lentos. De modo que las reflexiones que hagamos durante estos días, las evaluaciones y críticas sobre distintas experiencias, nos ayudarán no sólo a incorporar conocimientos sino a revisar nuestro quehacer cotidiano. Nuestro estilo de analizar y presentar los problemas. Nuestros marcos conceptuales e interpretativos de la realidad educativa. Nuestra facilidad o dificultad para trabajar junto a nuevos actores sociales. Nuestras modalidades para la negociación o el enfrentamiento.

#### IV. Aportes para renovar la planificación como instrumento de gobierno.

Adoptamos como punto de partida en este derrotero, la reflexión sobre la teoría y la práctica de la planificación.

##### La reflexión sobre la teoría de la planificación:

En América Latina son variados los autores que han elaborado profundas críticas sobre las bases conceptuales de la teoría de la planificación, como el chileno Carlos Matus y el uruguayo Carlos De Mattos.

La teoría tradicional que dio lugar a la planificación normativa, modelo que dominó por largos años los ambientes profesionales en América Latina, parte de una dicotomía entre sujeto y objeto. El sujeto planifica una realidad que es objeto de su acción. Al separarse del objeto de la acción el planificador imagina programas, comportamientos, acciones a las que supone deberán responder los actores sociales. Hay un supuesto acerca de la naturaleza humana que implica la posibilidad de predecir y orientar, o inducir formas de conducta a partir de las formulaciones y elucubraciones de un agente externo. El planificador suponía también que esta capacidad para orientar comportamientos se mantuviera en el tiempo (planes quinquenales/sexenales). Al no verificarse este supuesto, se acentuaba el ritualismo por un lado y, por otro, el desprestigio de la planificación ya que los planes se mostraban como incumplibles.

El segundo supuesto se refiere a la teoría económica tradicional que dio sustento a la teoría de la planificación. Se partía del supuesto que los sistemas económicos obedecen a leyes, que su funcionamiento responde a normas que hay que descubrir y enunciar.

La visión positivista del comportamiento humana equipara los sistemas sociales con los sistemas de las ciencias naturales. Estos son sistemas repetitivos, que actúan en base a leyes cuya probabilidad de ocurrencia puede preverse con cierta aproximación.

Lentamente se han ido criticando estos supuestos teóricos y se los ha reemplazado por una visión renovada y dinámica, que da lugar a una nueva concepción de la planificación.

Algunos de los supuestos renovados son los siguientes:

1. No hay separación entre sujeto y objeto: el sujeto que planifica forma parte del objeto planificado. Pero no sólo el planificador planifica: otros actores sociales realizan sus propios cálculos y previsiones, crean condiciones para sus acciones, definen operaciones que modifican la realidad. El sujeto planificador y el objeto planificado se confunden, forman parte del mismo problema.
2. Los sistemas sociales son sistemas creativos, y sólo en parte siguen leyes: esto supone la imposibilidad de predecir y prescribir comportamientos "ideales", ya que la naturaleza humana es creativa, crea sus propias leyes de comportamiento. Y es altamente variable, como producto de la interacción con otros actores y con las condiciones del medio ambiente.
3. El actor que planifica lo hace en situaciones de poder compartido o escaso. La planificación es un complejo cálculo político, donde la variable de poder constituye un dato central de la resolución del problema. Yo planifico en situaciones donde otros actores planifican o crean condiciones para rechazar u obstaculizar mi acción. Asumo que existe una desigual distribución del poder, que puede anular o debilitar mis posibilidades de acción.
4. Planificar es decidir y conducir procesos: debemos entender que planifica quien decide y quien tiene capacidad para conducir y gestionar procesos sociales. Es el hombre de acción quien, en última instancia, debe resolver los problemas más complejos, y, en función de ellos, juzgar la utilidad práctica de diversos enfoques y visiones de la planificación.

#### La reflexión sobre la práctica de la planificación educativa

Como resultado de los encuentros mantenidos en todo el país con planificadores provinciales y docentes universitarios, hemos podido componer un cuadro de situación acerca de los obstáculos que encuentra la práctica de la planificación educativa. El listado que presentamos no pretende ser exhaustivo sino demostrativo de cuál es el punto de partida inicial para la tarea que hemos emprendido.

1. Pérdida de prestigio social de la educación, que limita el campo de acción de los educadores y de los planificadores, y se convierte en un desafío para sus actividades.

2. Insuficiencia conceptual y metodológica: hemos relatado ya que el desfasaje existente entre estos elementos y la práctica concreta.
3. Predominio de una tradición formalista y tecnocrática. Vinculada con el predominio durante largo tiempo del modelo de planificación normativa, las prácticas habituales de los ámbitos de planificación se volvieron rutinarios y repetitivos. El congelamiento de las tareas que representó la etapa militar contribuyó a cristalizar comportamientos y formas de acción.
4. Predominio del cortoplacismo. Como parte de una etapa histórica- la década de los 80- signada por la estrechez económica y una creciente disminución de ingresos, la gestión de gobierno se convirtió en una pugna por los recursos escasos. Eso instaló una visión política de corto plazo, teniendo como límite temporal un presupuesto demorado en las instancias legislativas que sólo se sancionaba cuando el año calendario había fenecido.
5. Escasez e insuficiencia de programas y proyectos viables operando para transformar la realidad. La visión de corto plazo se sumó a la dificultad de percibir a la educación como bien social con resultados a largo plazo, generando propuestas inmediatistas que no se tradujeron en programas de acción concreta.

V. Nuevos valores para la renovación de la planificación educativa.

A partir de la crisis como oportunidad y desafío, que hemos mencionado al inicio de esta exposición, sobreviene la necesidad de aportar nuevos valores que permitan encontrar los caminos de un nuevo estilo de planificación y gestión.

CONCEPTOS PRINCIPALES DE LA PLANIFICACION  
TRADICIONAL Y DE LA RENOVADA

TRADICIONALES	RENOVADOS
Estabilidad	Inestabilidad y turbulencia
Armonía	Concertación de intereses contrapuestos
Neutralidad	Compromiso
Regulación	Arbitraje
Equilibrio	Compensación de desigualdades
Visión lineal del conocimiento y la acción	Visión curricular y recurrente
Predicción (adivinar el futuro)	Previsión (prever la viabilidad de las acciones)
Cálculo unidireccional (sólo yo planifico)	Cálculo interactivo (todos los actores planifican)
Solución única y homogénea	Soluciones diversas y selectivas

Si repasamos los términos del cuadro vemos un verdadero contrapunto entre conceptos que dominan la visión tradicional de la planificación y aquellos que están en la base de un enfoque renovado.

Debemos tener en cuenta que esta planificación debe dar instrumentos para actuar en contexto de alta incertidumbre, como ocurre actualmente en la realidad educativa, donde existen numerosas variables que cambian rápidamente: conflictos salariales de docentes y no docentes, conocimientos que agonizan, tecnologías de enseñanza obsoletas, etc.

Asimismo, se debe recalcar que se trata de sistemas complejos, donde intervienen numerosas organizaciones y actores sociales en representación de distintos segmentos de la sociedad. La antigua escuelita representada por un dibujito en cuyo frente se divisaba una maestra y un alumno, ha dado paso a una compleja red de organizaciones interrelacionadas y de actores diversos que participan en el proceso educativo por presencia o ausencia, pero en el marco de una trama de interacciones.

#### VI. ¿Cómo se ubican estos elementos en un nuevo esquema de planificación educativa?

La complejidad de las cuestiones planteadas indica que no resultará fácil la transformación de la planificación educativa, en especial de su práctica, por las dificultades que implica establecer procedimientos dinámicos en estructuras administrativas dominadas por el espontaneísmo, el cortoplacismo, la fragmentación y el burocratismo. No obstante, creemos haber señalado puntos de partida y valores que den sustento a un replanteo de la visión tradicional que no constituye una formulación acabada, pero sienta las bases de un nuevo modelo de planificación educativa.

Veamos algunos de los puntos principales de este nuevo esquema de planificación, aunque sea muy brevemente. Durante el Curso se deberán profundizar y ampliar entre todos.

1. El fortalecimiento del proceso de gobierno. La renovación conceptual y metodológica que se propugna apunta no sólo a mejorar la planificación sino al conjunto del aparato de gobierno de la educación, para que pueda llevar a cabo propuestas de transformación. Para ello resulta necesario fortalecer la función pública. Ello implica crear capacidad política para captar las necesidades y demandas sociales y transformar los problemas estructurales y sustantivos en finalidades y objetivos relevantes que se apoyen en operaciones concretas de cambio. Esta tarea asume significado cuando se articulan y coordinan los diversos actores sociales a fin de establecer los consensos necesarios para dar continuidad a un proceso de cambio.

Como parte de esta visión la planificación estaría en la base de un sistema de dirección que mejore la operatoria del sistema educativo en el cumplimiento de sus objetivos básicos. Las características de esta dirección corresponden a un modelo gerencial que conduce un sistema por operaciones sustentado en un plan elaborado por módulos.

El fortalecimiento del proceso de gobierno involucra la reforma de la estructura de gestión del sistema educativo ya que sin una adecuada descentralización será imposible que los responsables puedan tomar oportunamente la diversidad de decisiones que conlleva la dirección de proyectos.

## 2. El desarrollo de una visión estratégica.

El término estrategia se ha convertido en una palabra de uso cotidiano que alude a distintos significados. Tomado del vocabulario de la guerra, puede indicar una opción prioritaria ("la educación es prioritaria en el plan de gobierno"). También puede referirse a una visión del futuro: "la estrategia de desarrollo" de una provincia o país. Puede extenderse como sinónimo de lo viable: un proyecto es estratégico cuando cuenta con apoyo político y económico para su ejecución.

Para el enfoque de la planificación estratégica situacional, implica la interacción con otros actores sociales que reaccionan frente al plan, bien sea para oponerse, cooperar o adherirse a él. En este sentido la estrategia es un medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para mí y desfavorables para el otro.

Esto significa una visión dinámica de las relaciones sociales en el campo de la educación, que obligan al planificar a crear las condiciones que favorezcan la concreción de sus proyectos y acciones.

Esto implica un cambio radical en la visión del planificador, que se ocupaba anteriormente de señalar a otros qué y cómo deben hacerse las cosas. El diseño del plan, programas y proyectos es el resultado de un análisis de la realidad a partir del cual el planificador debe hacer cosas. Entre ellas, las más relevantes son las de crear las condiciones que hagan posible ese cambio propuesto.

## 3. La construcción del proyecto educativo.

Esto coloca a la planificación en su dimensión de "creadora de futuros" y de apoyo técnico a la función política, al ofrecer un conjunto de propuestas adecuadas para la selección de opciones.

La conformación del proyecto educativo nacional a partir de los cuatro ejes enunciados en el discurso de esta mañana por el



Profesor Salonia, nos colocan en presencia de un conjunto de políticas y a la vez nos plantean desafíos. Debemos construir condiciones que aseguren la viabilidad de las propuestas. Para ello, es indispensable la participación de la comunidad educativa y el compromiso de la acción de sectores sociales, sin descuidar la coordinación al interior del sistema educativo, ya que el proceso de transformación no puede darse en el vacío, ni como resultado de una actitud voluntarista o prescriptiva.

#### 4. La participación en los procesos decisorios.

Ya se ha mencionado que tendemos que planifica quien decide y quien conduce procesos de gobierno. Esto implica dar direccionalidad a las propuestas de acción, en el marco del proyecto educativo nacional.

La articulación de la planificación como sustento de las decisiones y de las acciones programadas de la administración educativa implica no sólo su propio mejoramiento sino también el de la totalidad de la gestión. La planificación puede contribuir a establecer las relaciones necesarias entre los distintos tipos de decisiones (administrativas, pedagógicas, financieras) y a integrarlas en un conjunto coherente que asegure niveles óptimos de eficacia institucional.

Esto implica que es indispensable completar el planteo estratégico con la definición de una programación operativa que organice la movilización de los recursos, los flujos de actividades y los insumos de información necesarios para cada área y nivel de gestión.

En la medida que la acción educativa implica un proceso decisorio complejo, resulta necesario que existan grupos de planificación encargados de identificar y vehicular distintos tipos de decisiones que se requieren para operar el sistema.

#### 5. La importancia de la información y de la investigación

Uno de los puntos de partida de un estilo de gestión planificado consiste en un adecuado tratamiento de la información interna y externa al sistema educativo. El diseño de un sistema que proporcione la información que los políticos y los administradores necesitan es parte esencial de la función planificadora.

Para mejorar la calidad de la educación la planificación debe revitalizar la producción y la circulación de la información, identificando las necesidades de cada área y nivel de la gestión. Se requiere información para examinar alternativas y tomar decisiones, pero también para evaluarlas una vez que se llevaron a cabo.

Paradójicamente, la sobrecarga de información es un asunto

corriente en las administraciones educativas; sin embargo, los decisores muchas veces carecen de datos pertinentes y relevantes. Si resulta indispensable la circulación y el suministro de información relevante, no debería caerse en el acopio de una gran cantidad de datos que después no se utilizan y que tienen escasas posibilidades de ser aprovechados por los decisores. Al respecto, la planificación debe encarar como una de sus tareas primordiales la evaluación de la información disponible, la identificación de campos vacíos realmente pertinentes y la sistematización y organización de esa información.

La importancia de la investigación como fuente de información y de conocimientos genuinos sobre el sistema educativo constituye un insumo de gran significación. Hay que tener en cuenta que la investigación que realizan los planificadores no puede medirse con los patrones de la investigación tradicional, suele ser costosa, de largo aliento y sujeta a temáticas de interés académico. Esto no significa renegar de la investigación, sino ejecutarla en función de los requerimientos de la política educativa. A la vez, implica integrar redes de intercambio con los centros académicos para utilizar los resultados de sus trabajos y realimentar los circuitos de producción y distribución de esos conocimientos.

#### 6. La organización del proceso de planificación.

Se señala con acierto que el proceso de planificación es tan importante como su producto.

Hay que señalar que la mayoría de los decisores planifica, aunque ello no significa que la actividad sea realizada en forma sistemática. En contraposición con este hecho, también cabe subrayar que en la medida que se organice una unidad a quien se asigne en exclusividad toda la responsabilidad de planificar, se está decretando la muerte de la función de planificación. Según ya hemos planteado, las posibilidades de éxito de la planificación disminuyen en relación con su aislamiento y autonomía de los ámbitos de toma de decisiones, ya que se convierte en un ejercicio teórico y ritualizado con escaso efecto sobre la realidad. Estos comentarios no implican la negación de la necesidad de contar con un organismo central de planificación, sino lo que se postula es la urgencia de encontrar mecanismos de coordinación que resulten eficaces para conformar un estilo de gestión que integre orgánicamente las áreas de política, planeamiento y administración.

Para mejorar la eficacia organizacional, resulta necesario descentralizar ciertas decisiones ya que, de otro modo, sólo se conseguirá agregar más "cuellos de botella" y nudos organizacionales a los que hoy existen. Al respecto, la importancia de los niveles intermedios es fundamental: allí se entrecruzan datos importantes sobre la base y los niveles de conducción, por lo que parece importante generar mecanismos que

posibiliten el ejercicio de un rol tutelar y de apoyo de los niveles inferiores y de correa de transmisión de las políticas e innovaciones del sistema.

7. El desarrollo de instrumentos operativos para la transformación de la realidad.

Actuar sobre la realidad es un problema altamente complejo y son numerosas las técnicas y métodos propuestos a lo largo de distintos enfoques de la planificación para hacerlo en forma coherente y pertinente.

La propuesta de trabajar por problemas y operaciones realizada por Matus nos plantea que "si en vez del plan libro pensamos en una selección de problemas y operaciones, habremos encontrado una estructura modular del plan que es muy práctica. Es como un archivo que se actualiza permanentemente, desechando o creando módulos nuevos ... Imaginémosnos una matriz de problemas-operaciones donde las operaciones son módulos recursivos que permiten la integración de lo económico (lo educativo, en nuestro caso) con lo político y lo organizativo".

El concepto de operación permite recuperar la unidad indivisible de la acción planificada y designando un responsable por cada operación. Asimismo, transforma el plan en una estructura organizativa para la acción, donde cada operación tiene un propósito y un responsable.

En esta concepción de la planificación situacional, cada operación debe precisar los medios concretos que se utilizarán para alcanzar los efectos y precisar los medios concretos que se utilizarán para alcanzar los efectos y resultados previstos. También permite prever los resultados esperados y precisarlos en relación a las variables que describen y definen el problema que se intenta enfrentar.

## VI. Para finalizar

Mientras otros cambios sociales son acelerados, notamos -y lo señala la sociedad- que el sistema educativo permanece como estancado, dominado por la inercia y el inmovilismo. De allí que una estrategia de transformación debe contar con el consenso de la sociedad para ser perdurable. Debe sostenerse en acuerdos básicos que perduren más allá de los periodos gubernamentales nacionales y provinciales.

El papel del planificador, entonces, adquiere un perfil particular: explicar y caracterizar los problemas en función de los ejes políticos, convertirlos en acciones y operaciones, contribuir a crear las condiciones que viabilicen las operaciones en los distintos escenarios posibles, y encarar la negociación con los actores sociales.

Como se puede observar una tarea altamente compleja, mucho más que la

de la visión tradicional de la planificación y del planificador.

Esperamos que este Curso y que las actividades conjuntas de la Red Federal de Planeamiento y Gestión de la Educación nos permitan ir construyendo entre todos -como fue planteado esta mañana- las respuestas para que la planificación se constituya en un aporte decisivo a la transformación de nuestra educación.

De nuestra reflexión, de nuestro trabajo, dependen en gran medida que tengamos éxito.