

**CONFERENCIA DE JUAN CARLOS TEDESCO**  
**EN EL ENCUENTRO DE INSPECTORES**  
**TEATRO ARGENTINO DE LA PLATA**  
*17 de febrero de 2000*

Juan Carlos Tedesco: Maestro normal nacional. Docente, directivo, cursó estudios en la Facultad de Filosofía y Letras. Es profesor y Licenciado en Educación. Fue Director de la Oficina Internacional de Educación de la UNESCO, en Ginebra. Actualmente Dirige el Instituto Nacional de Planeamiento Educativo de la UNESCO.

**Actuales tendencias en el cambio Educativo**

“Buenas tardes a todos. Para mí es una satisfacción muy grande poder estar hoy con todos ustedes y poder contribuir a esta reflexión colectiva que la Dirección General de Escuelas de la provincia de Buenos Aires se propone en el marco de su proceso de Transformación Educativa. Creo que estas metodologías de discusión, de participación, de construcción de consensos, de acuerdos son fundamentales para garantizar el éxito del logro de los objetivos en los cuales todos concordamos. Bueno, este escenario es bastante imponente; este magnífico teatro realmente crea un clima muy agradable, pero al mismo tiempo pone mucha distancia, uno ve este coso, acá adelante que da una distancia enorme como para que podamos entablar un diálogo, una conversación sobre estos temas.

“Porque creo que la discusión de estos temas merece justamente ese tono, ese tono de diálogo, de prudencia, de reflexión colectiva, entendiendo que estamos viviendo todos, no sólo de la provincia, del país, sino del mundo, un proceso de cambio, de transformación muy profundo. Ya esta mañana, en la exposición del licenciado Bordón, algunos de estos puntos se han tocado. Reconocer que estamos viviendo un proceso de transformación muy profundo es el punto de partida de cualquier reflexión, en la educación, en el mundo del trabajo, de la economía, en el de la cultura, en el de la política. Y muchos de los parámetros con los cuales nos movíamos hasta hace muy pocos años, hoy en día han dejado de tener vigencia y aparecen nuevos.

“Durante algún tiempo este desconcierto y esta incertidumbre que creó la sensación de este cambio profundo llevó a muchos a denominar este nueva estructura, a pesar de que se estaba configurando, con la denominación de pos-algo. Así se habló de que estábamos entrando en la sociedad posindustrial, poscapitalista, posmoderna y que en realidad no se lograba identificar qué era específicamente lo central, lo nuevo de este nuevo ordenamiento social. Recientemente empieza a haber un consenso bastante general en admitir que lo central en esta nueva estructura social que se está configurando es el conocimiento, es la información. Y hoy es bastante común ya escuchar, decir desde el lado de los economistas, desde el lado de los sociólogos, desde el lado de los políticos que el factor fundamental que está reemplazando a los factores tradicionales, a los recursos naturales, a la tecnología, al capital, es el conocimiento, que hoy en día en los procesos productivos, en nuestras maneras de trabajar, en nuestras maneras de desempeñarnos como ciudadanos lo fundamental es tener acceso a la información y al conocimiento y tener la capacidad para moverse con esos elementos que son los elementos centrales con los cuales trabaja el sistema educativo. Por eso es que se habla cada vez más de que estamos entrando en la sociedad del conocimiento y que en esta sociedad del conocimiento la educación entendida como el sistema que

produce y que distribuye el conocimiento vuelva a ocupar un lugar central, un lugar fundamental.

“Al principio también de esta reflexión, los primeros autores que trabajaron sobre este tema de que estábamos entrando en la sociedad del conocimiento y de la información fueron muy optimistas porque se sostenía que si el conocimiento iba a ser el elemento central de la estructura social el conocimiento es por esencia democrático, y por lo tanto la sociedad que se iba a configurar alrededor de esta centralidad del conocimiento también iba a ser mucha más democrática, mucho más equitativa que la sociedad industrial del pasado que estaba basada en la producción de objetos, en la disponibilidad de recursos naturales, en la disponibilidad de capital y de tecnología. Que decía por ejemplo producir conocimientos exige un ambiente de libertad, no se puede producir conocimientos en ambientes autoritarios, que hay censura, que hay limitaciones a la creatividad, a la imaginación, a la posibilidad de probar una hipótesis, mostrar si es falsa, si es verdadera, producir conocimiento exige creatividad, exige ambiente no autoritario. Una organización basada en el conocimiento pone la autoridad ahí donde está el conocimiento, por lo tanto la autoridad empieza a ser más legítima en los modelos organizacionales que hay provisionales donde la autoridad estaba determinada por los lugares que uno ocupaba en una determinada jerarquía, sin que necesariamente estar en ese lugar significaba tener a veces más o menos competencia que otra.

“La estructura de las organizaciones basadas en el conocimiento tiende a ser una estructura mucho más chata, no es la pirámide de las organizaciones tradicionales del modelo fordista de producción, que es donde estaba la cúpula que pensaba, que planifica, que diseñaba, y la base que ejecutaba y que no pensaba. En las modernas organizaciones esta pirámide tiene que ser mucho más chata, todos piensan, la inteligencia está mejor distribuida, está distribuida más democráticamente, más homogéneamente, más igualitariamente. Y así uno podría seguir dando ejemplos de cómo al principio de esta reflexión sobre la importancia del conocimiento sea muy optimista. La realidad se encargó de demostrarnos que este optimismo era un poco ingenuo y que estos modelos sociales que se están configurando alrededor de la posesión de información del conocimiento no nos garantizan necesariamente mayor democracia y mayor equidad. Y que una de las características que está teniendo en la evolución de esta sociedad que se está configurando alrededor del conocimiento es que produce al mismo tiempo más igualdad y más desigualdad, y esto parece paradójico pero es así. Más igualdad entre los que están incluidos, más igualdad entre los que entran a estas estructuras modernas basadas en el uso de las nuevas tecnologías de producción. Organizaciones basadas en estas nuevas tecnologías de punta que unifican intensivamente información y conocimiento, son internamente más democráticas que las estructuras del pasado, las estructuras piramidales de las grandes organizaciones del modelo industrial. Pero entre estos que entran y que son más iguales entre ellos y los que se quedan a fuera hay mucha más desigualdad que en el pasado. Y este modelo basado en el uso intensivo del conocimiento excluye a muchos, porque usa a muy poca gente y deja a mucha gente a fuera y produce este fenómeno nuevo de exclusión. La exclusión es distinta a la que había en el pasado. En el pasado había explotación. Trabajaba, producía mucho y lo que recibía como beneficio de lo que producía era mucho menos de la riqueza que él generaba. Pero en la explotación había un vínculo del explotable y el explotador. Había una relación entre el dominante y el dominado. El explotado era necesario. En la exclusión lo que hay es la ruptura de la relación. Se rompe la relación y el excluido ya no es

necesario para el funcionamiento de la sociedad. Y el fenómeno nuevo es el que hará, de alguna manera, obligarla a replantear toda la temática, toda la discusión de hacia dónde van estas sociedades que se orientan hacia la optimización intensiva de conocimientos y de información en las tecnologías de producción y las tecnologías de comunicación en nuestras maneras de vincularnos socialmente en organizar las políticas.

“Pero realmente los que sí está claro es que ya no podemos seguir con los modelos del pasado, ni en materia de organización económica, ni en materia de organización educativa. Nadie hoy en día está conforme con la educación que tiene, no sólo acá en la Argentina sino en todo el mundo. Si uno recorre un poco y lee la literatura se encuentra con este gran fenómeno: nadie está conforme, ni aún aquellos países que nosotros suponemos exitosos en materia educacional. Son exitosos, han sido exitosos con relación a los desafíos del pasado, a los que planteaba el modelo industrial de desarrollo que obviamente tenía deficiencias educativas importantes y frente a las cuales países como los países europeos, los países del sudeste asiático -Japón- resolvieron satisfactoriamente esos desafíos. Pero ahora enfrentados a este nuevo contexto todos admiten que lo que tienen no es suficiente y que tienen que ser modificados. Y por lo tanto hay en este sentido un fenómeno universal de cambio educacional de búsqueda de nuevas fórmulas que tienden hacia tres grandes intuiciones. Por un lado la competitividad económica, se admite hoy en día que es necesaria una educación de muy buena calidad, pero una calidad diferente a la del pasado para enfrentar los desafíos de la creciente competitividad que necesitan los sistemas productivos en un mundo globalizado donde el mercado es el arreglo, es decir que necesariamente hay que tener una economía competitiva. En segundo lugar está la satisfacción de los requerimientos que vienen del desempeño ciudadano. También nuestras sociedades necesitan hoy formar un ciudadano, que es un ciudadano distinto al ciudadano del pasado en el cual la lealtad –la formación del ciudadano del pasado estaba en la lealtad Estado/Nación- hoy en día, porque el Estado/Nación entra en crisis porque se forman entidades supranacionales, empiezan a haber reivindicaciones locales, aparecen problemas que tienen dimensiones universales como la defensa del medio ambiente, problemas tales como el delito que se ha internacionalizado, la fronteras están erosionando, entonces la formación del ciudadano de hoy en día también necesita ser reformulada. Y en tercer lugar la demanda de identidad social. Porque en este contexto y esta tendencia al aumento de la igualdad por un lado pero de la exclusión y la desigualdad por el otro. Hay una fuerte necesidad de mantener niveles altos de cohesión social, sin los cuales la ruptura de la cohesión social altera todo lo demás; no hay economía competitiva ni sociedades inequitativas. La competitividad económica, la ciudadanía política y la equidad social están articuladas íntimamente entre sí. No se puede ser competitivo económicamente en forma sostenida en el tiempo si se tienen niveles extremos de inequidad social, de exclusión, porque eso genera enormes cantidad de conflictos que alteran el orden político y generalmente terminan alterando la competitividad económica.

“Estos enfoque tienden a insistir sobre el carácter sistémico de este análisis en el cual no es posible satisfacer sólo las demandas de competitividad económica dejando de lado las otras dos, la ciudadanía y la equidad. De la misma manera que no se puede satisfacer las demandas de equidad social y de ciudadanía si no se es competitivo económicamente, porque no hay bases materiales para garantizar la equidad social y la ciudadanía si no se tienen recursos para distribuir.

“Hay que mirar esto como un sistema -enfoque sistémico- que no disocie una cosa de la otra. Y la centralidad de la educación proviene justamente del hecho de que prácticamente la única variable de intervención política que interviene, que influye simultáneamente en estos tres aspectos. Si usted mejora la educación, mejora la competitividad económica, mejora el desempeño ciudadano, mejora la equidad social. No hay ninguna otra variable sobre la cual se puede intervenir en materias políticas públicas que tengan estas características de influir simultáneamente sobre las tres. Se pueden tener políticas que simulen la competitividad económica pero que no tengan nada que ver con la ciudadanía ni con la equidad. Puede haber políticas de equidad social que no alteren la competitividad ni la ciudadanía. La educación es justamente, y esta característica, este fenómeno tan particular de que si usted actúa sobre ella influye simultáneamente en las tres. Pero no es cualquier educación la que tiene esta característica de intervenir positivamente en la competitividad económica, en la ciudadanía política y en la equidad social. No se trata de cualquier educación, no se trata de sólo más años de estudio. Es un tipo de educación, ya que hablamos de calidad educativa para todos, un tipo especial de calidad de la educación la que tiene esta particularidad. Y es eso lo que efectivamente se está discutiendo en todo el mundo, se está buscando tratando de evitar las medidas antidemocráticas que esta sociedad estimula. Porque es imposible que esto avance y se logre sólo con un sector de la población. Por eso cuando se habla de calidad y se dice para todos, es fundamental. La universalidad que tienen que tener las políticas de calidad es fundamental para evitar caer en modelos de sociedad donde la posesión del conocimiento es fundamental y si el conocimiento está concentrado en unos pocos, esto da lugar a modelos de neodespotismo ilustrado, de la época en que en la historia de la humanidad había un grupito de personas que dominaban el conocimiento y en base a la posesión de ese conocimiento estaba el autoritarismo con el cual controlaban al resto. En este aspecto yo creo que justamente una de las características más dramáticas de los diagnósticos que se hacen sobre la educación de nuestro país es que viene perdiendo esta tradicional ventaja comparativa que tenía la Argentina frente a otros países que era el alto nivel educativo de su población. Si uno mira el resultado de las evaluaciones, si uno analiza ya más finamente el tipo de aprendizaje que están realizando nuestros alumnos, advierte que comparativamente con otros, las comparaciones internacionales en la que la Argentina interviene, salimos con resultados bastante mediocres que no son homogéneos para toda la población, los promedio siempre ocultan diferencias muy grandes. Uno puede decir, Argentina en promedio sus alumnos consiguen puntajes del 50% en matemáticas o en lengua, ese 50% de promedio está indicando que hay algunos que están en 80 y otros están en 20, ya que hay que entrar un poco en el análisis desagregado en esos datos para ver qué está pasando con un sector importante de la población, se está quedando dramáticamente rezagada en materia educativa. Y quizá lo más grave de esto, que lo refleja el libro de Jaim Echeverry sobre la tragedia educativa que ha tenido tanto éxito desde el punto de vista de venta de librería en los últimos meses, un best selleres, jamás un libro sobre educación había sido best selleres en este país y que se mantiene como uno de los libros más vendidos; es un libro que llama la atención sobre el hecho de que existen en nuestra sociedad muy poca conciencia de la gravedad de este problema. Cuando en las encuestas le preguntan a los padres sobre qué opinan sobre la educación, es muy curioso, sobre la educación en general opinan que está muy mal pero la de su hijo está muy bien. Este fenómeno es muy interesante porque entonces la persona no se hace cargo de

que es su hijo el que está en esa situación de mala calidad de la educación. Y esto afecta también a los sectores de altos recursos, no afecta sólo a los sectores bajos. Afecta también a los sectores de clase media y de clase media alta. Existe esta especie de desapego, de falta de conciencia, un poco de subestimación de la importancia del conocimiento en la formación de las personas, en la formación de los recursos de este país.

“Quisiera presentarles a ustedes cuáles son las líneas o los temas que se están discutiendo un poco a nivel internacional en materia de transformación educativa. No con el ánimo de imitar nada, sino simplemente de estar en el debate internacional de ver por dónde otros están buscando las soluciones porque lo que también de importante este fenómeno de globalización es que algún día los problemas que están enfrentando los países son bastante similares, no las condiciones de las cuales los enfrenta, pero los problemas son relativamente los mismos.

“La primera característica que me parece importante mencionar dentro del proceso de transformación educativa es que se ha reconocido ya cada vez más que las transformaciones educativas son sistémicas. Los sistemas educativos se vienen reformando por lo menos desde hace 30 o 40 años. Ha habido en las últimas décadas una especie de reformismos permanentes, cada nuevo gobierno, cada moda instalaba un proceso de reforma. Este reformismo permanente y de corto plazo en lugar de cambiar nuestro sistema fue ponerlo cada vez más rígido, porque evidentemente los actores fundamentales del cambio que son los docentes, los directores, los inspectores, tienen muy bajo grado de confianza en la continuidad de los cambios. Se sabe que este cambio va a pasar y va a venir otro y mejor no comprometerse con este cambio porque ya va a venir el otro. Y así fue desde los años 60 en adelante que los sistemas intentaron ser modificados sin mucho éxito, pero esas reformas tradicionales siempre fueron reformas que intentaron modificar una variable, un punto, es decir, se cambiaba el curriculum y se dejaba lo demás relativamente intacto. Se modificaba, por ejemplo, las condiciones de trabajo, de estudio, de formación de los maestros y los profesores, el resto quedaba intacto. Se modificaba el equipamiento en las escuelas o en fin, su organización administrativa. Y lo que probaban todos estos años era que si usted modifica un factor y lo demás lo deja intacto, no cambia nada. Al final el sistema se traga esa modificación y todo se acomoda y vuelve a funcionar como antes. Si hay que cambiar la modificación, hay que cambiarla en el conjunto. Hay que cambiarla no sólo en los contenidos, sino los métodos, el personal, el estilo de gestión, la parte administrativa, el financiamiento... Pero ante un planteo de este tipo de un enfoque sistémico del cambio educativo, si estuviera acá el Lic. Bordón me diría “si está bien pero yo no puedo cambiar todo al mismo tiempo. Esto es imposible. No me puede pedir que aumente el financiamiento, aumente los años de escolaridad, que cambie la estructura, que cambie los contenidos, que cambie a los maestros...” y es cierto, no se puede cambiar todo al mismo tiempo. Pero esto no anula la idea de enfoque sistémico. Lo que está por detrás de este enfoque sistémico implica definir una secuencia de cambio. Usted puede empezar el cambio por cualquiera de las variables, la que usted estime que es la más adecuada al contexto al que lo está aplicando, pero después tiene que continuar con las otras. Si no continúa con las otras, entonces el cambio no va a ser exitoso. Se puede comenzar cambiando el curriculum, se puede comenzar cambiando la estructura institucional organizativa de las escuelas, se puede comenzar cambiando a los maestros... Pero luego tiene que seguir haciéndose cargo de las consecuencias de ese cambio sobre las otras variables. Y definir esta secuencia no es una

operación simple. No es una operación solamente técnica, tiene un fuerte componente político. Porque definir por donde empieza la secuencia implica ver a quién le doy la prioridad. No es lo mismo empezar por los maestros que empezar por cambiar el curriculum, o que empezar por construir escuelas, o que empezar por conectar a todas las escuelas por Internet. Independientemente del valor de cada una de ellas, todas pueden ser legítimas pero es obvio que no es lo mismo. Son alianzas distintas, son acuerdos diferentes, y en países pobres de bajos recursos como el nuestro donde todo es urgente, esta discusión se hace particularmente dura y conflictiva. No es lo mismo discutir esto en Estados Unidos, Alemania o en Japón que discutirlo acá, porque aquí todo es urgente. Si dicen empezar por los maestros, es urgente; si hay que cambiar los contenidos, también es urgente; si hay que construir escuelas, también es urgente y hay que darles comedores escolares...entonces esta discusión se hace particularmente dura, particularmente conflictiva y yo diría que también, en otro aspecto a considerar es que es muy probable, que no se pueda aplicar la misma secuencia en todas partes. No es lo mismo plantear esta discusión en Corrientes o en Jujuy que en la ciudad de Buenos Aires, o en el conurbano, o en algunas otras zonas de la provincia de Buenos Aires. Los contextos son distintos.

Es probable que la secuencia que valga en un lado no valga en otro, porque no hay secuencia de validez universal. Esta idea de por dónde empezar y por dónde seguir...no hay ningún manual que nos diga que hay una manera de hacer las cosas que nos garantice el éxito. La que nos garantice el éxito es la más adecuada al lugar en donde vamos a trabajar. Es muy compleja esta discusión y hace que ya no tengamos las certezas del pasado. Los modelos de planificación educativa de los años 60, todos teníamos cierta certeza, decíamos se puede planificar previendo la demanda de mano de obra si va a haber en cada puesto, haciendo proyecciones de aquí a 10 o 20 años. Hoy todo esto no funciona. No sabemos muy bien hacia dónde van las cosas. Tenemos que hacer una especie de conducción de gestión estratégica en los sistemas educativos para ir piloteando el cambio de alguna manera.

“Uno puede tener visiones de largo plazo pero en el proceso, en el camino ir ajustando poco a poco las medidas e ir aceptando que hay más de una solución para el mismo problema. O por lo menos que puede haber más de una solución para un mismo problema. Y que tenemos que gestionar coexistiendo con esta diversidad de enfoques de posibilidades sin perder de vista el objetivo. Y este punto para no perder de vista el objetivo es un punto de vista central porque en muchas de las discusiones que hubo en América Latina en los últimos años se llegó como a cierto acuerdo de que la prioridad tenía que ser dada al cambio institucional ya que había que empezar por modificar la estructura y las modalidades de gestión de la educación. En América Latina en los últimos 10 años, esta última década que es una década intensa de transformaciones, prácticamente si uno mira todos los países están haciendo relativamente lo mismo. Todos descentralizaron, todos están dando mayores niveles de autonomía, en algunos casos a los Estados en algunos a los municipios, en otros se les ha dado autonomía a las escuelas. Todos instalaron sistemas de medición entendiendo que la medición es un gran elemento para la gestión que dio resultados para a partir de ahí definir políticas. Se modificaron las políticas de financiamiento para adecuarnos a este nuevo estilo de gestión. Se comenzó por el aspecto institucional, por el aspecto administrativo de la gestión educacional.

“El argumento era muy fuerte para decir que había que empezar por ahí. Se decía que si uno empieza por la reforma institucional eso crea condiciones

para definir todo lo demás. Es muy distinto el cambio curricular en un modelo centralizado que en un modelo descentralizado. Es muy distinta la formación de los docentes si van a tener más autonomía que si no van a tener autonomía para tomar decisiones. Es muy distinto el tema de todo el equipamiento en las escuelas, todas las otras variables del cambio educativo adoptan cierto criterio o cierto sentido en función del esquema organizativo-administrativo en el cual nos movamos. Por eso es que el argumento es que hay que empezar por ahí, tenía cierto fundamento, cierta solidez. Sin entrar a discutir esto que independientemente es así, es que también el problema que tuvo este enfoque es que provocó una especie de pérdida de sentido en las transformaciones educativas. Es que la reforma institucional y la reforma administrativa empezó a ser un fin en sí mismo. No había que descentralizar para mejorar la calidad de la educación. El objetivo era descentralizar. El objetivo es evaluar, no evaluar para mejorar la calidad, para compensar diferencias, para intervenir y actuar sobre las bases de los resultados de la evaluación o de la descentralización sino que empezó a haber un sentido puramente eficientista, puramente administrativo y que muchos responsables de políticas educativas de hoy en día expresan.

“Nosotros hemos encuestas no sólo en Argentina sino en otros países de América Latina también que reflejan este fenómeno. En muchos conductores de los sistemas educativos se advierte con bastante dramatismo esto de que a poco de estar en la gestión ya no pueden saber para qué...una especie de pérdida de sentido de para qué se hace. Por eso es muy importante en este aspecto atender a esta cuestión del enfoque sistémico de decir se puede empezar por la reforma administrativa, es muy importante continuar con las otras y es muy importante no perder de vista el sentido que tiene toda esta reforma del estilo de gestión, para ver por qué lo hacemos para qué la hacemos y eso también pone límites para las reformas institucionales.

“El segundo punto sobre el cual también las tendencias actuales son muy fuertes es esta idea del consenso, de la concertación, de las alianzas (...) (...) la idea de política de Estado, esto tiene que tener también continuidad sujeta a los plazos que tiene un gobierno, no se hace una reforma en cuatro años, por lo menos una reforma educativa, es necesaria cierta continuidad. Por lo tanto hay que ponerla más allá de los intereses coyunturales de una determinada administración gubernamental. Y para que esto sea posible, es necesario, por lo tanto, que los procesos de transformación educativa estén rodeados de acuerdo, de consenso, de concertación, que haya alianzas en torno a todo esto. Ustedes dirán, pero quién se opone a eso, quién no admite que las políticas educativas tienen que ser políticas de consenso, políticas logradas mediante acuerdos.

“De manera que la experiencia también nos ha mostrado que al menos hay dos enfoques que se oponen a esto. Por un lado, los ya conocidos, los tradicionales enfoques autoritarios, que consideran que no hay que concertar, ni hay que llegar a acuerdo con nadie, sino que el que tiene poder impone su decisión. Este es el modelo clásico de regímenes autoritarios, que eliminan la discusión, el diálogo. Pero la nueva manera de oponerse a la concertación es esta idea de que el mercado resuelve todo y que no hay nada que concertar. No hay nada que negociar, sino que hay que dejar que el mercado, que las leyes del mercado y el funcionamiento del mercado decidan cómo se distribuyen los recursos en educación, a quienes no van; esta idea de los premios, de los castigos, la competencia en la escuela, es decir, instalar adentro del sistema de la acción educativa la lógica, que es la lógica del mercado, mediante el cual se regula la actividad económica.

“Aquí tampoco hay negociación ni concertación, sino que es simplemente el mercado el que decide. Fíjense ustedes que estos dos enfoques, tanto el del autoritarismo tradicional como el enfoque del todo mercado tienen en común, los dos, que suprimen la política, la política no en el sentido de partido político, la política como dimensión de la sociedad, la *polis* como el ámbito donde todos vivimos juntos, y discutimos y negociamos y construimos una sociedad. En ninguno de estos dos modelos, modelo autoritario y modelo de mercado, interviene esta idea de que somos una sociedad donde todos tenemos derechos, todos tenemos intereses, todos tenemos derechos reconocidos, todos tenemos derecho a la ciudadanía, a ser considerados como ciudadanos y que además esta instancia, que es la instancia de la educación debe integrarnos a todos.

“La idea de la concertación, la idea del acuerdo, la idea del diálogo es fundamentalmente la idea de instalar en las discusiones sobre educación con mucha importancia la dimensión política, porque si uno instala esa dimensión política, a partir de ahí que, por ejemplo, no se puede admitir que la educación Básica, común, universal, obligatoria, está regida por criterios de competencia. Porque en la competencia hay ganadores y perdedores; es la esencia de toda competencia que uno gana y el otro pierde, sino no hay competencia. Y en la educación Básica no puede haber perdedores, por definición, porque es Básica, es universal, es obligatoria. Tiene que ser lo mismo para todos, todos tienen que ganar. Y ahí es donde entonces una lógica de mercado, de este tipo, no puede funcionar. La educación Básica tendría que ser considerada, si uno quiere utilizar los términos de los economistas, como precompetitiva, una fase previa a la competencia. En la educación Superior es probable que esto sea más legítimo, porque ahí efectivamente sabemos que está el nivel superior, de la universidad, bueno, no tienen por qué todos tener actitud de competencia para llegar al tope, a la frontera del conocimiento, pero en la educación Básica, no. La educación Básica tiene que poner a todos en condiciones de competir, tiene que ser considerada como una base precompetitiva, que debe garantizar un éxito universal.

“En ese sentido es que es defendible, fuertemente importante esta idea de la concertación y de los consensos, que no es fácil, especialmente no es fácil en momentos de crisis, en momentos de escasez de recursos, como yo de les decía antes, en momentos en que todo es urgente negociar y ponerse de acuerdo, en qué año tiene que postergar su demanda, no es fácil de conseguir, pero la idea del consenso y del acuerdo y de las concertaciones no significa eliminar el conflicto. Lo que sí instala una manera de resolverlo. El conflicto va a seguir existiendo, el conflicto además es bueno, puede ser un factor de dinamización, pero la manera de resolver ese conflicto es a través de ciertas negociaciones, donde los que participan en la negociación participan, no en función de su poder económico, sino en función de su calidad de ciudadanos. Porque esta es la cuestión, como ciudadanos somos todos iguales, mientras que como consumidores o como productores, considerados dentro de las categorías del mercado somos profundamente desiguales. La única manera de garantizar una concertación democrática es que la hagamos en calidad de ciudadanos.

“La experiencia muestra que es más fácil acordar y concertar objetivos, que concertar y acordar estrategia. A la hora de ponerse de acuerdo en una secuencia de cambio educativo es muy complicado, pero el hecho de que sea difícil no quiere decir que no sea necesario. El hecho de que sea difícil no quiere decir que las otras opciones no sean aún peores. Alrededor de esta idea de la alianza, de la concertación y del consenso, es que hoy en día muchos



países están encarando sus reformas educativas. Hay diferentes metodologías y el Parlamento para algunas cosas es un órgano de concertación y de consenso, para algunas otras, algunos países han ensayado la idea de crear comisiones con representación de diferentes sectores; producen informes que pueden luego ser derivados en términos de proyectos de ley o de cambios curriculares, o de modalidades específicas, pero que en esas condiciones haya participación de los diferentes sectores y que puedan negociar y discutir de una manera organizada. En fin, países que han instalado mecanismos tipo de evaluación permanente, y esas evaluaciones son sometidas a órganos de discusión. Hay diferentes fórmulas. Nuestro propio país en definitiva ha avanzado bastante. El Consejo Federal de Educación, por ejemplo, es un típico órgano de concertación y consenso a través del Poder Ejecutivo en las distintas provincias; el Parlamento ha jugado su papel pero, quizás, sería necesario profundizar, ir incorporando a otros actores, especialmente, haciendo que el Estado hable por los que no están organizados. Porque uno de los grandes problemas del proceso de concertación es que participan los organizados, entonces participan los empresarios, a través de sus organizaciones, los sindicatos, la iglesia, los partidos políticos, pero, claro, quién habla por los excluidos, quién habla por los analfabetos, quién habla por los sectores que están fuera. Y ahí sí que el rol del Estado es fundamental.

“El tercer aspecto que yo quisiera tocar en esta exposición, dejo un poco porque se que mañana Daniel Filmus va a estar con ustedes trabajando todo el tema de autonomía en las escuelas, la descentralización, etc., o sea que esa parte de la discusión la van a tener con mucha propiedad y tiempo para mañana. Me gustaría entonces ahora referirme un poco a esta idea de que las reformas institucionales y ciertos mecanismos de consenso son necesarios, pero no son suficientes. Y que también la experiencia internacional ha demostrado que si las transformaciones educativas no llegan al aula, no llegan a la escuela, no son exitosas, se quedan más bien en reformas estructurales, externas, pero que no logran modificar finalmente lo que pasa en la escuela, no logran modificar lo que el alumno aprende, y a esto hay que llegar. Este es el núcleo duro de todo proceso de transformación educativa.

“Para llegar a este núcleo es cierto que es necesaria la transformación organizacional y todos sabemos que una buena escuela se caracteriza por una serie de factores institucionales. Una buena escuela es un buen director, una buena escuela es un equipo, o sea que el director trabaja con los docentes en un equipo; una buena escuela tiene un proyecto, tiene una identidad, uno sabe que en esa escuela las cosas se hacen de determinada manera; una buena escuela también es aquella que se hace cargo de los resultados, que es responsable de los resultados. Todos estos factores institucionales son cruciales, son muy importantes, pero además la pregunta es qué es o qué debe ser una buena escuela para enfrentar estos desafíos de los que hablábamos al principio, los nuevos desafíos que plantea la sociedad, esta sociedad actual, con estas tendencias en materia de evolución del conocimiento, esta tendencia en materia de organización del trabajo, en materia de organización política. Y aquí, yo resumiría un poco el debate internacional en dos grandes pilares, que son los que mencionó el informe que preparó una comisión internacional que creó la UNESCO hace unos años un poco para discutir el futuro de la educación, que fue presidida por Jacques Degorsh ¿? Se llama “La Educación encierra un tesoro”, tal es el título del informe, que viene a ser como una actualización del viejo informe “Aprender a ser”, que fue un famoso informe de la UNESCO de los años '60. En este nuevo informe se dice que lo nuevo,

en término de pilares de la educación del futuro, son dos metas, aprender a aprender y aprender a vivir juntos.

“El aprender a aprender tiene un porque. Porque en el fondo todos sabemos que el conocimiento actual está renovándose a una velocidad infinita, cada dos, tres, cinco años se renueva realmente la totalidad del conocimiento que tenemos, especialmente en algunas disciplinas. Y esto va a seguir así. Es decir, que ya no es más como en el pasado que uno podía tener un período de la vida donde aprendíamos y lo que aprendía le duraba por un largo período de vida activa, profesional, laboral, político. Hoy en día vamos a tener que educarnos a lo largo de toda la vida. Por lo tanto, lo que la escuela va a tener que enseñarnos es a aprender, por que eso es lo que vamos a tener que hacer, seguir permanentemente aprendiendo, entonces los conocimientos que transmite la escuela, que debería transmitir la escuela, son conocimientos como dirían algunos autores conocimientos de segundo grado, son conocimientos sobre los conocimientos. Nosotros tenemos dos tipos de conocimiento, el conocimiento directo de algo y una especie de meta conocimiento que es el conocimiento sobre cómo se produce ese conocimiento del cual estamos hablando. En la historia yo puedo conocer los hechos, los acontecimientos históricos pero debo aprender cómo se conoce la historia, y si me muevo en el ámbito de las Ciencias Naturales, de la Física, de la Biología es lo mismo, es decir cuáles son las operaciones cognitivas que están en juego en la producción de esos conocimientos.

“Si yo no logro dominar estas operaciones no voy a poder o voy a tener muchas dificultades para poder renovar permanentemente mi capital cognitivo, para poder actualizarme, para poder reconvertir, es decir que estamos ante una exigencia mucho más difícil que en el pasado porque esto no quiere decir que no hay que saber las cosas, hay que saber y además hay que se saber cómo se produce, cómo se descubre, cómo se llega a ellos. En un mundo sobre informado como este tenemos que aprender a seleccionar información, a descartar la que me sirve, la que no me sirve, rectificar la que me es útil, la que no me es útil, a plantearme el problema, a saber buscar por dónde tengo que buscar, organizar mi información, abstraer, plantear una hipótesis, probarla. O sea que lo que está en juego es el oficio de aprender y algunos autores sostienen que el aprender este oficio en el fondo no es muy diferente de cómo se aprendía en los oficios tradicionales, cuándo un maestro carpintero le enseñaba a su aprendiz la carpintería qué hacía, le mostraba cómo usar cada una de las herramientas, le enseñaba las potencialidades de cada material y se lo mostraba haciéndolo, mostrándole la superación que se podía hacer con cada una de esas herramientas y con cada uno de esos materiales. La diferencia está entre esos oficios tradicionales y los oficios de aprender que las operaciones de los oficios de aprender no son materiales, no son explícitas sino que son implícitas, son operaciones que las hacemos nosotros mentalmente. Entonces el gran desafío es hacer explícito aquello que está implícito, hacer consciente en un alumno qué es lo que el está haciendo cuando aprende, qué operaciones está realizando, está buscando información, la está comparando, qué hace cuando aprende historia, qué hace cuando aprende biología, qué hace cuando aprende dibujo o alguna materia estética. Aquí está el gran desafío de las didáctica de las metodologías de enseñanza del futuro, lograr dar este salto implique dotar a nuestros alumnos de estas competencias que tienen que ver con el dominio del aprendizaje.

“Ahora fíjense que esto es un desafío no sólo a nivel de la escuela, de la institución sino también de la organización. El diseño institucional de nuestros sistemas educativos tienen que estar preparados par este reciclaje permanente,

para esta ida y vuelta de unos y otros. Y esto es muy fuerte en el ámbito de la enseñanza superior, algunos con un poco de humor han sugerido que los títulos universitarios en el futuro vengan como los yogures con fecha de vencimiento, este título vale hasta tal fecha, a partir de esa fecha tiene que renovarlo, tiene que volver a validar para que se renueve la fecha de validez porque se supone que esos conocimientos y esas cosas que el adquirió le duran hasta cierto período después ya no. Esto que nos llena de inseguridad, de incertidumbre, a todos nos pone un poco nerviosos esta idea de que tenemos que renovar nuestro capital es una exigencia de la sociedad actual. Pero para eliminar la incertidumbre y la inseguridad la única fórmula que hay es justamente capacitarnos, dar a nuestros alumnos esas competencias que les permitan moverse con cierta soltura en este mundo tan dinámico.

“El otro pilar de la educación del futuro es este del aprender a vivir juntos, que puede parecer un poco provocador decir a esta altura de la evolución de la humanidad, ya siglo XXI que tenemos que aprender a vivir juntos. Y efectivamente es así, nada más con mirar lo que está pasando en el mundo, nunca a habido tantas guerras, ya no hay más estas guerras mundiales, de masas con grandes bloques de países contra otros. Se eliminó la guerra fría, se eliminaron los bloques, pero sin embargo el mundo está plagado de guerras. Africa es un continente que se está destrozando, los países de Europa del este están permanentemente en guerra, en el Asia, Pakistán y la India, hay conflictos armados en los países árabes que están atravesados por guerras por conflictos religiosos. En ese sentido América Latina tiene el privilegio de ser una zona de tranquilidad, pasamos hace unas décadas por guerras internas muy fuertes, no es que estemos exentos, nuestro país vivió una guerra en ese sentido que dejó numerosas víctimas. Es decir estamos en un mundo en el que parecería que la ruptura de estos paradigmas tradicionales y los factores de cohesión social del pasado han hecho eclosionar, han despertado una cantidad enorme de conflictos que tienen hoy en día componentes culturales mucho más importantes que en el pasado. Fíjense que todas estas guerra tiene componentes religiosos, étnicos, culturales, atravesadas por estereotipos, por la visión de que el otro, el diferente es el enemigo. Y es necesario entonces, ante este contexto, volver a plantearse este desafío de vivir juntos.

“También estudiar el mercado va en la línea de que no hay que aprender a vivir juntos porque es una línea que impone una suerte de individualismo asocial, cada uno tiene que triunfar como individuo y como pueda, y el otro, el semejante no entra en consideración, entonces en esta lógica de mercado no me tengo que hacer cargo de mis semejantes, no tengo ningún compromiso con el, el vínculo que establece el mercado es un vínculo de competencia en el que yo le tengo que ganar al otro. Este vínculo no crea sociedad, el mercado no construye una sociedad, el mercado puede construir una buena economía y una economía exitosa pero no una sociedad. Una cosa es tener una economía de mercado -como lo dijo el ministro de Francia- a tener una sociedad de mercado. El mercado no crea sociedad. Necesitamos instalar fuertes políticas destinadas a promover estos niveles de cohesión social, que contrarresten estas tendencias a la cultura de la cohesión que viene del lado de la economía, de la producción. Y no es sencillo, el aprender a vivir juntos implica tener una representación del otro que me lleve a enriquecerme con el otro, y no a excluirlo. Hay en esto, tomando los extremos, un modelo americano donde vivir juntos supone que yo no me meto con el otro, son dos ghettos. En la sociedad americana todo el mundo está adentro y nadie se mete con el semejante, cada uno tiene su escuela, los católicos tienen su escuela, los protestantes la suya, los diferentes grupos protestantes tienen las suyas, los

negros con los negros, los blancos con los blancos, las mujeres con las mujeres, los varones con los varones. Ustedes saben que ahora en Estado Unidos hay una fuerte tendencia a volver a la idea de la separación entre géneros. El movimiento feminista llevado al extremo ha provocado este tipo de fenómenos. Entonces, vivir juntos significa que cada uno está en su lugar y no se mete con el otro.

“El modelo más republicano y que es un poco el nuestro, el de un país que se ha construido a través del contacto con los inmigrantes, con los diferentes, es un modelo en el cual yo conozco al otro y lo reconozco. Lo reconozco en su identidad, lo admito tal como es el otro y el otro me admite a mi, pero lo conozco, se qué hace, sé lo que cree y discutimos nuestras diferencias. En ese sentido, el laicismo moderno, el actual, no puede ser el mismo al del siglo pasado. El laicismo del siglo pasado es un laicismo basado en que todos compartíamos algunos valores comunes, y los valores particulares, de cada uno eran privados, quedaban afuera del ámbito de la escuela. El laicismo moderno no pone sus valores particulares en la escuela. Lo laico es que la escuela es un espacio público donde coexistan y se enriquezcan personas que tienen diferentes concepciones, diferentes valores y diferentes ideas. Y nos reconozcamos y nos podamos valorar mutuamente. Esto tiene una dimensión cultural y fuerte pero también tiene una dimensión social y económica fuerte. Porque lo que está hoy en día en juego es que hay sectores de la población que tienden a ser excluido, digamos, afuera. Y hay circuitos de escolarización e incluso circuitos hasta de distribución geográfica de la población que tienden cada vez más a impedir el contacto entre la gente. La distribución espacial de la población se está haciendo cada vez más segmentada, cada vez más inequitativa. Y sectores de la población que viven en sectores y nunca van a los otros, no se conectan. La escuela, en este aspecto, puede cumplir un papel fundamental, porque es un ámbito en el cual podemos programar experiencias y podemos compensar, suplir el déficit de experiencia de socialización democrática que existe en la sociedad. Es un espacio, en ese sentido, artificial. Hemos hablado tanto de abrir la escuela a la sociedad, que es muy sana esta apertura. Pero en esta apertura, que no puede ser total, tengamos en cuenta que quizás tengamos que convertir a la escuela en un espacio relativamente artificial que compense el déficit de experiencias de contacto, de socialización, de intercambio que existe entre los niños de diferentes sectores afuera.

“Entonces, aprender a vivir juntos, insisto, se ha convertido en un eje fundamental de debate educativo porque tiene que ver mucho con los cambios curriculares, tiene que ver con los métodos, con la organización de las escuelas, con los contactos en las escuelas. La idea de red es una idea con fuerte potencialidad.

“Por último, otro tema al cual me quiero referir en esta breve recorrida, es que todo el mundo reconoce que todos estos cambios no pueden ser posibles, no pueden ser exitosos sin un muy alto nivel de profesionalismo de los docentes. Aquí, de nuevo, el actor fundamental de todo esto vuelve a ser el docente, el docente en todas sus categorías, el docente de grado, el directivo, el supervisor, el personal de la educación. En los modelos tradicionales de reforma esto no era así. Incluso, hasta no hace mucho tiempo, hubo un documento muy famoso del Banco Mundial sobre las reformas educativas en América Latina, a principios de la década, en el '94, en el '95, tenía siete estrategias para la reforma educativa. Ninguna de ellas hablaba de los docentes, porque se consideraba que lo fundamental eran otros factores. Había que aumentar el tiempo de aprendizaje, había que dar mejor equipamiento,

textos para las escuelas, comedores escolares, financiamientos, todas cosas que nadie discute que son cruciales. Pero no aparecía el docente. En este esquema, en este modelo y en este contexto donde uno dice que lo fundamental es aprender a aprender y aprender a vivir juntos, el docente es irremplazable. Si se trata de los objetivos del pasado, de transmitir información, de ver conocimiento, ahí lo probable es que pongamos nuevas tecnologías, porque para transmitir información cualquier computadora acumula más información que todos nosotros juntos. Si se trata de pasar información es probable que el docente sea secundario. Pero si se trata de enseñar a aprender, el docente es irremplazable. Hace falta el modelo, hace falta el guía, hace falta este señor que enseña el oficio, que muestre las operaciones, que guíe, que indique, que muestre. En ese sentido, la profesionalización docente aparece como una exigencia fundamental en el proceso de transformación. La profesionalización docente es un concepto que también tiene que ser trabajado. Hay mucho que discutir sobre esto, pero yo quería señalar un punto que me parece que es el central, y es la idea que el profesionalismo docente es un profesionalismo colectivo, no es un profesionalismo individual. Tenemos habitualmente la idea del profesional como el profesional liberal debido a que realiza el ejercicio de su profesión con mucha autonomía, en su estudio, en su consultorio. El ejercicio de la docencia es un ejercicio institucional, se hace en la escuela y el profesionalismo adquiere características de grupo, porque lo que no es posible pedirle a cada individuo que cumpla con todas estas exigencias que le estamos pidiendo a la institución, la que debe dar todas estas respuestas es la institución escolar, no cada docente individualmente. Lo que pasa es que cada docente enseña valores, creatividad, transmite información, genera la capacidad para aprender a aprender, la educación vial, todo, todo va a parar a la escuela. Imposible, a veces es también difícil que la propia escuela cumpla con todo, pero es imposible que una sola persona asuma todo eso. Tenemos que pensar en la institución y en el equipo. Y un equipo no se forma. En un equipo no son todos con las mismas competencias. El profesional colectivo puede ser una persona, parte del equipo, que aporta algo, otro aporte otra cosa, otro otra. El que se comunica con los padres puede ser distinto al que enseña matemática, o al que enseña valores. La idea del trabajo en equipo es fundamental para el docente, para los directivos y para todos lo que trabajan en el sistema educativo. Y esta concepción del profesionalismo colectivo, fíjense ustedes, es importante en términos de diseño de políticas de formación docente y en políticas de capacitación docente. Porque también buena parte de estas políticas de formación son hechas o han sido hechas, y siguen hechas a nivel individual y no de la institución. Lo que no significa que no haya que hacer mucho a nivel individual, pero alguna dimensión de los problemas debe ser tratada en el equipo y en la institución. Hay problemas que son institucionales, problemas de evaluación, problemas de disciplina, problemas de criterios y proyectos de la escuela, el enfoque metodológico.(...)

“Termino con una especie de confesión y de exhortación a mi mismo y a todos. Creo que todos estamos en este momento enfrentando en este momento momentos de incertidumbre, todo está cambiando, está cambiando a una velocidad muy grande, no entendemos muy bien de dónde vienen los golpes y hacia donde van. Mientras haya sentimientos de incertidumbre evidentemente hay dos opciones que están excluidas, no podemos ni volver al pasado porque es imposible, ni tampoco podemos orientarnos en este movimiento de cambio a participar la vida de estas opciones de individualismo social, de la ruptura, de dejar entrar en el mundo educativo esta

lógica de la selva, de la jungla de todos contra todos. Es necesario sumarse a estos cambios, incorporarse activamente a estos cambios con una perspectiva democrática, con la perspectiva de hacer de la educación el gran instrumento de cohesión social y de competitividad, los ciudadanos y las instituciones. Y ahí estamos ante el desafío de poner en juego nuestra creatividad. No hay respuestas ya hechas, no hay respuestas que vayan a venir ya elaboradas, y en estos espacios que se crean de mayor autonomía y de mayor participación es fundamental que pongamos lo mejor de todos nosotros para lograr este avance en esta línea, porque creo se nos juega el futuro, el futuro como personas, el futuro como Nación. Estamos en momento de cambios, como dicen los chinos la crisis de expansión o oportunidad. Hay una fase de esto que es de oportunidad y el temor es que si la perdemos no sé si habrá dos. En esto me parece muy importante aceptar esta convocatoria a jugarnos realmente proyectos apasionantes de cambios que permitan darle sentido a esta transformación y darle sentido también a nuestra profesión, a nuestro trabajo, a nuestras ideas. Involucrarnos en estos procesos de cambio que ponen en juego el destino de nuestro país”.