

# Cuestionario sobre formulación e implementación de políticas educativas

*Proyecto Nexos:  
Conectando saberes y prácticas para  
el diseño de la política educativa provincial*  
[www.cippec.org/nexos](http://www.cippec.org/nexos)

El siguiente cuestionario tiene como objetivo central sistematizar visiones y opiniones sobre distintos aspectos vinculados con la formulación e implementación de políticas educativas a nivel provincial. La sistematización de sus resultados se publicará en un documento específico del Proyecto Nexos, titulado *Claves del buen gobierno de la educación*, que será difundido entre los funcionarios y equipos técnicos de los ministerios de Educación provinciales.

El cuestionario será contestado por un grupo de especialistas que cumplen los dos criterios siguientes: (1) haber sido funcionario con experiencia en la gestión estatal, a nivel nacional y/o provincial, pero no estar en funciones actualmente, (2) tener una reconocida trayectoria en la investigación educativa, vinculada con temáticas de política educativa.

En el documento final se publicará el listado de especialistas consultados que respondieron el cuestionario, pero en todo momento se mantendrán anónimas las respuestas individuales.

Una vez finalizado el procesamiento de las respuestas, se invitará a los especialistas consultados a un encuentro de discusión sobre los resultados, abriendo la consulta a una instancia presencial y de características cualitativas.

## Aclaraciones:

(a) Todas las preguntas requieren una contextualización histórica. El punto de partida que proponemos para las respuestas es la situación actual, con un contexto económico de crecimiento con grandes deudas pendientes y con nuevas leyes educativas que enmarcan algunos desafíos inmediatos para la política educativa provincial.

(b) Muchas preguntas implican asumir posturas que ameritan discusiones más amplias, pero creemos que las respuestas en todos los casos serán valiosas para orientar futuros debates. Las dudas y reflexiones específicas podrán ser ampliadas en las preguntas abiertas del cuestionario, utilizando la extensión que crean conveniente.

Muchas gracias.

Cordialmente,  
Equipo de Educación del CIPPEC

**Preguntas de diagnóstico**

**1. ¿Con cuál de las tres siguientes afirmaciones está más de acuerdo?**

(Marcar con una cruz una sola opción)

- “Los problemas del sistema educativo son estructuralmente similares en todas las provincias, con variaciones menores según contextos”
- “Los problemas educativos son similares en las provincias, pero con divergencias considerables y casos excepcionales”
- “Los problemas educativos son ampliamente disímiles entre las provincias y dependen de cada contexto específico”

**2. Según su experiencia, ¿cuáles cree que han sido o son las provincias (mencionando de ser necesario un particular ciclo político temporal) que han logrado en las últimas dos décadas mayor calidad institucional para el gobierno de la educación?**

(Mencione priorizando de una a tres provincias)

---

---

---

**3. Según su experiencia, ¿cuáles cree que han sido o son las provincias (mencionando de ser necesario un particular ciclo político temporal) con planteles profesionales de mayor formación?**

(Mencione priorizando de una a tres provincias)

---

---

---

**4. Según su experiencia, ¿cuáles cree que han sido o son las provincias (mencionando de ser necesario un particular ciclo político temporal) con mejores resultados educativos en la implementación efectiva de políticas?**

(Mencione priorizando de una a tres provincias)

---

---

---

**Preguntas referidas a las modalidades de gobierno de la educación**

**5. Valore las siguientes características del gobierno de la educación según su importancia para potenciar la capacidad de formulación e implementación de políticas educativas por parte de los ministerios de Educación provinciales:**

(Entre los 12 factores seleccionados, marcar en lo posible cuatro factores en cada grupo según importancia comparada entre sí: 1=Grupo de (cuatro) factores más importantes, 2=Grupo de (cuatro) factores intermedios, 3=Grupo de (cuatro) factores menos importantes en la comparación entre sí).

	<b>Características</b>	<b>Importancia comparada (de 1 a 3)</b>
1	Generar un buen diagnóstico de los problemas educativos, utilizando las estadísticas e investigaciones disponibles	
2	Crear un plan educativo de corto, mediano y largo plazo, con metas y objetivos concretos	
3	Lograr una amplia autonomía de los intereses políticos de turno (aislar la cartera educativa de la influencia directa del gobernador)	
4	Lograr gestionar la obtención de recursos presupuestarios suficientes para las acciones propuestas	
5	Lograr continuidad y consistencia en el tiempo en cuanto al plantel político de gobierno y los equipos técnicos del ministerio	
6	Tener dinamismo, flexibilidad y adaptabilidad en la toma de decisiones	
7	Tener capacidad de negociación y administración de los conflictos	
8	Generar instancias integradoras y coordinación interna en las distintas áreas del ministerio y con otras áreas de gobierno	
9	Generar legitimidad a través de una buena comunicación de las acciones de gobierno	
10	Crear carreras profesionales con capacitaciones y concursos para los cargos políticos y técnicos del ministerio, basados en el mérito y la formación	
11	Alimentar un ethos de la responsabilidad pública, una vocación de servicio en las distintas esferas del ministerio	
12	Generar instancias de monitoreo y seguimiento de las acciones de gobierno	

**6. Ante el comienzo de una gestión de gobierno (en el contexto político y económico actual), ¿cuál cree que debería ser la línea de acciones a desarrollar a nivel general de las provincias?**

(Señale con una cruz una única opción)

- Tomar las decisiones más trascendentales y poner en marcha los cambios aprovechando el envión inicial.
- Consolidar primero un equipo de trabajo y avanzar en estrategias de reforma más graduales.
- Mejorar la calidad de las instituciones de gobierno sin necesidad de avanzar en reformas profundas.

**7. ¿Por qué motivos fundamenta la opción priorizada?**

---



---

**8. ¿Cómo cree que debería ser la modalidad prioritaria de definición política de las siguientes cuestiones?**

(Marcar una de las siguientes opciones en cada casillero:

- a) Consensuada por el grupo de actores de influencia,
- b) Participativa, con consultas masivas y modalidades de definición democrática,
- c) Política, basada principalmente en decisiones estratégicas de los actores de gobierno,
- d) Técnica, basada principalmente en un riguroso análisis técnico de viabilidad)

Temática	Modalidad de definición política
Lineamientos generales y objetivos educativos	
Salarios docentes	
Políticas curriculares	
Políticas compensatorias	
Definición de las instituciones de gobierno de la educación	
Definición de las atribuciones y autonomía de las instituciones educativas	
Diseño de las prioridades en el presupuesto educativo	

**9. ¿Qué actores del gobierno de la educación cree que deben ser potenciados para mejorar la calidad de las políticas educativas?**

(En cada columna marcar solamente 3 grupos de actores, priorizando de 1 a 3 según orden de importancia: 1=primer grupo de actores que debería priorizarse para capacitar/brindar atribuciones/gestionar recursos, 2=segundo grupo a potenciar en cada rubro, 3=tercer grupo de actores a potenciar en cada rubro).

Actores	Prioridad para brindar capacitación	Prioridad para otorgar más atribuciones	Prioridad en el envío de recursos para gestionar
Ministros de educación			
Funcionarios políticos de los ministerios de Educación			
Equipos técnicos de los ministerios de Educación			
Supervisores e inspectores			
Unidades regionales de los ministerios de Educación provinciales			
Sindicatos docentes			
Organizaciones sociales			
Representantes del sector privado			
Directores de escuelas			
Docentes			
Padres			
Alumnos			

**10. ¿Cuáles son las cualidades de un ministro de educación que más contribuyen a mejorar la calidad del gobierno de la educación?**

(Marcar tres opciones enumerando de 1 a 3 según prioridades: 1=Característica más importante, 2=Segunda característica más importante, 3=Tercera característica más importante)

- Tener conocimiento práctico del sistema educativo y experiencia docente
- Tener conocimiento profundo del sistema educativo a través de la investigación
- Tener experiencia política en distintas áreas de gobierno
- Tener habilidades de comunicación y presencia pública y mediática
- Tener habilidades de gestión y capacidad de negociación

**11. Según su experiencia en la gestión, cuáles de estas opciones cree que es conveniente priorizar como parte de una adecuada estructura organizativa de los ministerios de Educación provinciales:**

*Organigrama general*

- Estructura de direcciones basada en los niveles del sistema educativo.
- Estructura de direcciones basada en tipos de intervención y temáticas.

*Acceso a cargos directivos*

- Directores de áreas de los ministerios designados por concurso.
- Directores de áreas de los ministerios designados por decisión política del ministro.

*Área de planeamiento*

- Debería ser un área para todo el ministerio de Educación
- Cada dirección debería tener su propio equipo técnico de planeamiento

*Área de infraestructura escolar*

- Debería estar dentro del organigrama del ministerio de Educación.
- Debería estar a cargo del área de obra pública o planeamiento provincial.

*Área de comedores escolares*

- Debería estar a cargo del ministerio de Educación.
- Debería estar a cargo de la cartera de políticas sociales (Bienestar o Desarrollo).

*Supervisión de educación privada*

- Debería estar en manos de supervisores “generalistas” por zonas, que tienen a su cargo también escuelas públicas.
- Debería estar en manos de supervisores de la rama del sector privado exclusivamente.

**Preguntas vinculadas con opciones de políticas y prioridades de inversión**

**12. ¿Qué tipo de políticas propone para las siguientes definiciones temáticas (ante idénticas restricciones presupuestarias)?**

- (a) Políticas compensatorias o focalizadas (sólo para los sectores más desfavorecidos).
- (b) Políticas homogéneas y universales (iguales para todos, aún cuando impliquen dar menos por tener que cubrir a todos, en comparación con dar más a los que menos tienen de la opción A),
- (c) Políticas heterogéneas y diversas (para todos, pero diferentes según contextos, con la misma observación que en el caso de la opción B en cuanto a la restricción presupuestaria),

Temática	Tipo de políticas (a / b / c)
Extensión de la jornada escolar	
Selección de los espacios curriculares en las escuelas con jornada extendida o completa	
Conformación de gabinetes sociales y psicológicos en las escuelas	
Distribución de libros de textos y material curricular gratuito para los alumnos	
Remuneración de los docentes (aquí “compensatorio” sería pagar más a quienes trabajan en zonas vulnerables)	
Capacitación docente	
Brindar más autonomía a las escuelas, enviando recursos para gestionar proyectos	

**13. ¿Qué opciones de política deberían priorizarse en la inversión de recursos según grupos de provincias?**

(Marcar de 1 a 3 según prioridades: 1=Opción prioritaria, 2=Segunda opción prioritaria, 3=Tercera opción prioritaria. Completar la columna general de las provincias y si desea detallar puede completar las columnas por tipos de provincias)

Opciones	En general	Provincias grandes	Provincias patagónicas	Provincias Cuyo y Centro	Provincias NEA y NOA
Aumentar los salarios docentes					
Aumentar la cobertura en nivel inicial					
Aumentar la cobertura en nivel secundario					
Aumentar las horas de la jornada escolar					
Aumentar la oferta de formación y capacitación docente					
Aumentar las políticas compensatorias					

\*Grupos de provincias: (a) Grandes (en términos de población): Buenos Aires, Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe; (b) Patagónicas: Tierra del Fuego, Santa Cruz, Río Negro, Neuquén, Chubut y La Pampa (chicas en términos de población y favorecidas en cuanto a recursos); (c) Región Cuyo y Centro: Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja, Catamarca y Entre Ríos (intermedias, variadas entre sí, pero con niveles no tan profundos de pobreza estructural), (d) NEA y NOA: Misiones, Corrientes, Formosa, Chaco, Santiago del Estero, Salta, Tucumán y Jujuy (población con mayores niveles de pobreza).

**14. A nivel general de las provincias, ¿qué componentes de las políticas educativas deberían priorizarse a la hora de endeudarse con los organismos internacionales de crédito, como factor de inversión redituable en la educación?**

(Marcar tres opciones priorizando de 1 a 3, siendo 1=Opción prioritaria, 2=Segunda opción prioritaria, 3=Tercera opción prioritaria)

- Becas
- Capacitación docente
- Computadoras
- Construcción y mantenimiento de escuelas
- Libros de texto y bibliotecas
- Comedores escolares
- Proyectos educativos en escuelas
- Modernización en la gestión de los ministerios

**15. ¿Por qué motivos fundamenta las opciones priorizadas?**

---

---

#### **Bibliografía**

**16. ¿Puede mencionar dos textos nacionales (libros o documentos en general) que deberían ser de lectura obligada para los funcionarios de los ministerios de educación provinciales?**

---

---

**17. ¿Puede mencionar dos textos internacionales (libros o documentos en general) que deberían ser de lectura obligada para los funcionarios de los ministerios de educación provinciales?**

---

---