

CS - 214 / 2025

HURLINGHAM, 10/09/2025

VISTO la Ley de Educación Superior Nro. 24.521, el Estatuto de la Universidad Nacional de Hurlingham, la Resolución del Consejo Superior Nro. 357/2024 que aprueba el Reglamento de posgrado de la Universidad Nacional de Hurlingham y el Expediente Nro. 528/2025 del registro de esta Universidad, y

CONSIDERANDO:

Que la Universidad tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad de la vida de la comunidad transfiriendo tecnologías, elevando el nivel sociocultural, científico, político y económico con el fin de formar personas reflexivas y críticas con respeto al orden institucional y democrático y que desarrollen valores éticos y solidarios.

Que la Universidad lleva adelante un proceso permanente de diseño, evaluación, reforma y creación de nuevos planes de estudio de pre grado, grado y posgrado.

Que la Universidad proyecta la ampliación de la oferta de posgrados con la finalidad de promover la formación continua

CS - 214 / 2025

y especializada de las y los egresados/as de carreras de grado.

Que se espera que las carreras de posgrado favorezcan la elevación de la titulación académica de las y los docentes de la universidad.

Que la RCS Nro. 357/24 aprobó el Reglamento de Posgrado de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE HURLINGHAM.

Que dicha resolución, en su capítulo II desarrolla las características de los cursos de posgrado de la universidad.

Que asimismo el artículo 9° de dicho reglamento impone los requisitos que deben cumplirse para la aprobación de propuestas de cursos.

Que a través del expediente Nro. 528/2025, la Secretaría Académica eleva al Rector la propuesta del curso "El gobierno de las escuelas y el sistema educativo" de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE HURLINGHAM.

Que la Dirección de Asuntos Legales ha tomado la intervención que le compete.

Que se han elevado las presentes actuaciones para su tratamiento en la Comisión de Enseñanza de este Consejo Superior.

CS - 214 / 2025

Que el artículo 55 del Estatuto establece que el Rector integrará el Consejo Superior.

Que por Resolución de la Asamblea Universitaria N° 02/2023 se designó al Mg. Jaime Perczyk como Rector de la Universidad Nacional de Hurlingham.

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Hurlingham y el Reglamento Interno del Consejo Superior.

Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HURLINGHAM

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar la creación del Curso de posgrado, "El gobierno de las escuelas y el sistema educativo" de la Universidad Nacional de Hurlingham que como ANEXO único forma parte de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2°.- Regístrese, comuníquese y archívese.

EL GOBIERNO DE LAS ESCUELAS Y EL SISTEMA EDUCATIVO

INSTITUTO: **RECTORADO**

RESPONSABLE DE LA ASIGNATURA Y EQUIPO DOCENTE:
Dra. Silvina Gvirtz

MODALIDAD DE DICTADO: Curso de posgrado

AÑO: 2025

CRÉDITOS: 7

CARGA HORARIA DE INTERACCIÓN PEDAGÓGICA: 72 HORAS

CARGA HORARIA TOTAL: 175 HORAS

1. Fundamentación

Este seminario se propone ofrecer a los y las estudiantes un espacio de reflexión teórica y práctica sobre el gobierno de la educación. El gobierno se asocia a la idea de un sitio o ámbito desde donde se define y decide un rumbo o dirección de las actividades de una comunidad. Los elementos del gobierno definen quién toma las decisiones, qué decisiones y cómo se dirime el proceso decisorio. Se parte de una concepción del gobierno de la educación que incluye el componente político como una de sus dimensiones constitutivas y, por lo tanto, que abarca las ideas de cambio, conflicto y poder.

La materia está estructurada en cuatro unidades que abarcan los siguientes ejes. La primera unidad introducirá la discusión acerca del rol de la educación en la construcción de sociedades más justas, los desafíos que se presentan en la actualidad y las tendencias que generan nuevas tensiones en el gobierno de la educación. La segunda unidad hará foco en el gobierno de las escuelas. Se presentarán algunos de los instrumentos teóricos que permiten conceptualizar las organizaciones educativas desde una perspectiva del gobierno del sistema que apunta al cambio y la mejora. La tercera unidad colocará la mirada sobre los sistemas educativos en tanto espacios de gobierno multinivel, donde diferentes actores participan activamente, aunque con diferente peso en la definición de aspectos sustantivos de las decisiones en materia de educación. Finalmente, se propondrá una discusión sobre distintas llaves para la mejora de los sistemas educativos con especial foco en la construcción de pactos educativos. La cuarta unidad se dictará de manera práctica y transversal para guiar a estudiantes en la formulación de la propuesta de mejora institucional que será el Trabajo Final del Seminario.

2. Objetivos

Son objetivos de esta materia que las/os estudiantes:

- Profundicen sus conocimientos sobre el gobierno de las escuelas, la gestión y sistema educativo en particular.
- Construyan marcos analíticos para describir y comprender fenómenos y hechos de la gestión educativa en la actualidad, tanto a nivel macro como en el ámbito de las instituciones.
- Potencien el uso de nuevas herramientas y tecnologías para la gestión eficaz a nivel macro y en el ámbito de las instituciones.

3. Contenidos mínimos

El seminario aborda el gobierno de la educación como un campo atravesado por dimensiones políticas, institucionales y organizacionales, en el que el poder, el conflicto y el cambio constituyen elementos centrales. En una primera instancia, se analizan los sentidos que asume la educación en la construcción de sociedades más justas, los desafíos que enfrenta en la actualidad y las tensiones que generan las tendencias globales y locales en las formas de gobierno de los sistemas educativos.

Posteriormente, se profundiza en el gobierno de las escuelas como organizaciones específicas, introduciendo herramientas conceptuales que permiten comprender sus dinámicas internas, los modos de toma de decisiones, las formas de liderazgo y las posibilidades de mejora institucional.

A continuación, el foco se desplaza hacia el sistema educativo en su conjunto, entendido como un espacio de gobierno multinivel en el que interactúan diversos actores –estatales, sindicales, institucionales, comunitarios y organismos internacionales– con diferente peso en la definición de políticas y estrategias. Se analizan las tensiones propias de la coordinación entre niveles y la construcción de consensos en escenarios atravesados por disputas y desigualdades.

Finalmente, se propone una reflexión sobre las llaves para la mejora de los sistemas educativos, con especial énfasis en la importancia de los pactos y acuerdos como herramientas de gobernanza, y en el aprovechamiento de nuevas tecnologías y recursos de gestión. En este marco, los y las estudiantes desarrollarán un trabajo final orientado a la formulación de una propuesta de mejora institucional, que permitirá articular el análisis teórico con la práctica de la gestión educativa.

4. Carga Horaria

Créditos	Interacción pedagógica	Trabajo autónomo	TOTAL
7	72 horas	103 horas	175 horas

4.1. Trabajo autónomo de la/el estudiante

<i>Actividad</i>	<i>Carga horaria</i>
Lectura de la bibliografía obligatoria	52 horas

Actividades y trabajos prácticos domiciliarios	21 horas
Preparación de la monografía integradora	20 horas
Preparación y defensa del trabajo monográfico	10 horas

5. Actividades prácticas

Las actividades prácticas del seminario "El gobierno de las escuelas" se desarrollan en modalidad teórico-práctica, combinando encuentros presenciales y virtuales en la Universidad Nacional de Hurlingham con instancias de trabajo autónomo por parte de los/as estudiantes. Dichas actividades comprenden el análisis de casos, la discusión crítica de la bibliografía propuesta, la elaboración progresiva de un plan de mejora institucional y la exposición de avances para su revisión. La supervisión se lleva a cabo mediante el acompañamiento permanente del equipo docente durante las clases, el seguimiento de las producciones y las devoluciones personalizadas a través de la plataforma institucional. La evaluación contempla la participación activa en las instancias presenciales y virtuales, la exposición de lecturas y la presentación de un trabajo final integrador que desarrolle una propuesta de mejora institucional, el cual será calificado en escala numérica de uno (1) a diez (10), siendo siete (7) la nota mínima de aprobación

6. Programa analítico

Unidad 1 - "El sentido de la educación hoy".

Contexto. El rol de la educación en la construcción de sociedades más justas. El impulso a la transformación digital del sistema educativo. Los desafíos que impone la IA generativa. El gobierno de la educación y sus desafíos en el escenario actual.

Unidad 2 - "El gobierno de las escuelas"

La sociedad de las organizaciones. La escuela como organización. El rol del director en la mejora escolar y en las políticas educativas. El enfoque de la mejora escolar. Proyecto institucional de mejora.

Unidad 3 - "La mejora de los sistemas educativos"

Modelo de gobierno multinivel. Territorialización de políticas educativas y actores de nivel intermedio. La dimensión técnica y política de la gestión educativa. La mejora de los sistemas educativos. ¿Es posible un pacto educativo?

Unidad 4 - "Construcción de una propuesta de mejora institucional"

El plan de mejora institucional. Planificación tradicional vs planificación estratégica. Definición del Problema. Elaboración de diagnóstico. Mapa de actores. Descripción de fases y líneas de acción. Armado de cronograma. Recursos necesarios. Diseño de indicadores. Monitoreo y seguimiento de indicadores. Elaboración de informes de seguimiento.

7. Bibliografía y recursos

7.1. Bibliografía obligatoria

Bibliografía obligatoria Unidad 1:

- Bauman, Z. (2007). Los retos de la educación en la modernidad líquida. Gedisa editorial. (pp. 9 - 46)
- Cobo, C. (2019), Acepto las condiciones: Usos y abusos de las tecnologías digitales. Fundación Santillana. (pp. 17-31 / 149-164)
- Ferrarelli, M. (2024). Inteligencia artificial y educación: insumos para su abordaje desde Iberoamérica. OEI.
- Gvirtz, S. y Minvielle, L. (2012). Política, participación y gobierno de las Escuelas: los casos de Brasil y Nicaragua. Cortes Editora (versión en español, pp. 13 – 35).
- Han, Byung-Chul (2022) Infocracia. Taurus.
- Tedesco, J. C. (2012) "El sentido de la educación: la construcción de sociedades más justas". En Tedesco, J. C. Educación y justicia social en América Latina. Fondo de Cultura Económica; Universidad de San Martín.
- UNESCO (2021). Global Education Monitoring Report 2021/2. Nota conceptual: Los agentes no estatales.

Bibliografía obligatoria Unidad 2:

- Gvirtz, S., Abregú, V., Larrondo, M., Torrelles, M. (2021) Aprender a ser director/a: herramientas para el concurso y la formación de equipos directivos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Santillana, 2021. Capítulos 1, 4 y 5.
- Gvirtz, S., Abregú, V., Paparella, C. (2015) El decálogo de la mejora escolar. Buenos Aires: Granica. Introducción, Capítulos 1, 2 y 3.

- Gvirtz, S. et al. (2022) Redescubrir la escuela. La información como aliada para la mejora. Buenos Aires: Santillana. Capítulos 1, 2, 3.
- UNESCO (2024). Resumen del Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024-2025 - Liderazgo en la educación: liderar para aprender. París.
- Weinstein et al. (2016) Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad. (pp. 155-176)

Bibliografía obligatoria Unidad 3:

- Gvirtz, S. y Torre, E. (2015) La dimensión política y técnica de la gestión educativa en Tedesco, J.C. "La educación argentina hoy: la urgencia del largo plazo", Siglo Veintiuno Editores.
- Gvirtz, S. y Dufour, G (2008). Lineamientos teóricos para entender los niveles intermedios en el gobierno de la educación y su influencia en la equidad en Gvirtz, S. et al. "Equidad y Niveles Intermedios de Gobierno en los sistemas educativos. Un estudio de casos: Argentina, Chile, Colombia y Perú". Buenos Aires: Aique.
- Rivas, A. et al. (2020): Las llaves de la educación. Estudio comparado sobre la mejora de los sistemas educativos subnacionales en América Latina, Fundación Santillana, Madrid (pp. 215 – 243)
- Rivas, A. (2023). La gobernanza de las políticas educativas más allá del corto plazo. Oficina para América Latina y el Caribe del IPE UNESCO.
- Subirats, J. (2019). 1.4 Dilemas: gobierno multinivel, gobernanza en red y coproducción de políticas. En: David Gómez-Álvarez, Robin Rajack, Eduardo López-Moreno, Gabriel Lanfranchi (editores), Gobernanza Metropolitana: El gobierno de las metrópolis para el desarrollo urbano sostenible (pp. 92-104), BID.
- Tedesco, J. C. (2005) Pactos educativos: difíciles pero necesarios. Documento básico. Buenos Aires: Fundación Santillana.

Bibliografía obligatoria Unidad 4:

- Abregú, M., & Equipo de Gestión Proyecto PEF. (2018). El plan de mejora institucional desde la supervisión. En S. Gvirtz, & M. De Podestá, El Rol del supervisor en la mejora escolar (págs. 55-88). Buenos Aires: Aique.

7.2. Bibliografía optativa

Bibliografía complementaria Unidad 1:

- Castells, M. (2005). Prólogo: La red y el yo. En M. Castells, La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I. La sociedad red Alianza Editorial. (pág. 33).
- Dussel, I. et al (2021) Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera. UNIFE: Editorial Universitaria, 2020.

- Gvirtz, S.; Grinberg, S. y Abregú, V. (2022) La educación, ayer, hoy y mañana. El nuevo ABC de la pedagogía. 1era edición. Santillana.
- Harari, Y. N. (2024). Nexus: Una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la IA. Debate.
- Katzman, R. (2010). Impacto social de la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en el sistema educativo. CEPAL.
- Pegoraro M. & Zulcovsky, F. (2006) "Gobierno". En Aznar, L & De Luca, M (comp) Ciencia Política: perspectivas y problemas. Ariel.
- Tedesco, J. C. (Compilador). (2015). La educación argentina hoy. La urgencia del largo plazo. Siglo XXI Editores y Fundación OSDE. (pp. 430-431)

Bibliografía complementaria Unidad 2:

- Mintzberg, H. (1990) "Fundamentos del diseño de las estructuras organizativas" en Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Weinstein et al. (2019) Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad.
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2017). Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad.

Bibliografía complementaria Unidad 3:

- Acuña, C. (2007). "La gobernabilidad de los sistemas educativos: Una metodología para su análisis y mejoramiento" (con la colaboración de Mariana Chudnovsky), Documento de Trabajo, CEPP (Centro de Estudios de las Políticas Públicas), Buenos Aires, Noviembre 2007.
- Morduchowicz, A. (2021) Por qué es un desafío lograr consensos en la educación argentina, publicado en sección "Plumas" del sitio Gloria y Loor.
- Veleda, C. (2023) La cocina de la política educativa. Capítulos 3 y 4, Siglo Veintiuno Editores.

Bibliografía complementaria Unidad 4:

- Plataforma de ONG de Acción Social. (2011). Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social.
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2011). Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Plataforma de ONG de Acción Social.
- Project Management Institute. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Project Management Institute, Inc.

8. Modalidades u opciones pedagógicas

La materia consta de 8 clases, 6 presenciales y 2 virtuales sincrónicas. En el campus se encuentra la bibliografía de cada unidad, así como un espacio para la entrega de actividades y un espacio de foro para consultas específicas.

Las clases prevén la proyección de material audiovisual y actividades puntuales a desarrollarse durante la cursada.

El espacio de consulta tiene por objetivo recoger inquietudes particulares de las/os estudiantes lo que nos permitirá brindar respuestas personalizadas.

9. Evaluación y régimen de aprobación

9.1. Modalidad de evaluación

Para la acreditación de la materia, se solicitará la realización de un trabajo final que conceptualice y desarrolle un proyecto de mejora institucional o de política educativa. En la segunda clase del seminario se presentará la consigna de evaluación que consiste en: Elaborar una propuesta de mejora en la organización en la que se desempeña. A lo largo de las semanas de cursada, se espera que los/as estudiantes vayan enriqueciendo las distintas secciones y aspectos del trabajo.

Se realizará un seguimiento de las propuestas y actividades planteadas clase a clase. Se podrá corroborar la entrega de las actividades solicitadas y realizar una corrección de estas mediante devoluciones que dispongan puntos para una retroalimentación.

La calificación será con escala numérica 1-10 y se aprobará con un mínimo de 7 (siete) puntos.

Al mismo tiempo habrá actividades con evaluación a lo largo de la cursada:

- Participación en los foros y actividades de la plataforma.
- Exposición por parte de las y los estudiantes de la bibliografía.
- Discusión de lecturas.
- Participación activa en las clases.

La dinámica del curso requerirá de la participación de los/las estudiantes en la que compartan su experiencia personal en instituciones educativas y/u organismos de gobierno.

9.2 Aprobación de la cursada

La aprobación de las actividades curriculares bajo el régimen de regularidad requerirá una asistencia no inferior al setenta y cinco por ciento (75%) en las clases presenciales y al menos el setenta y cinco por ciento (75%) de las actividades programadas para las

clases virtuales; y la participación en las instancias de evaluación obligatorias establecidas por el docente.

9.3 Acreditación del curso

La acreditación del curso se enmarca en el Reglamento de Posgrado vigente. Se considerará ausente a aquel/aquella estudiante que no cumpla con el porcentaje de asistencia requerido o que no se haya presentado a las instancias de evaluación pautadas en el Programa del curso.

10. Docente responsable del curso

Silvina Gvirtz es Doctora en Educación, Universidad de Buenos Aires. Investigadora del CONICET y Profesora Titular de la Universidad Nacional de San Martín. En el año 1999 hasta el 2008 fue Directora de la Escuela de Educación en la Universidad de San Andrés. En el año 2003 fue designada Fellow de la Fundación John Simon Guggenheim. En 2004, recibió el primer premio del Concurso por el Vigésimo Aniversario de la Academia Nacional de Educación de Argentina por el trabajo presentado “De la tragedia a la esperanza. Hacia un sistema educativo justo, democrático y de calidad”.

Publicó 27 libros y numerosos trabajos en revistas internacionales. En 2022 junto a Abregú V.; Di María, M. y Soloaga, M. publicó el libro Redescubrir la escuela, Editorial Santillana. Recientemente publicó, en colaboración con Torre, E., un artículo titulado: Revisiting Peronist Education in Argentina (1946-1955) En: Oxford Research Encyclopedia of Education, Oxford University Press. Tiene una amplia trayectoria como conferencista a nivel nacional e internacional.

En la gestión pública ocupa cargos de distinta relevancia desde 2011. En diciembre de ese año asumió como Directora General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Entre septiembre de 2012 y diciembre de 2015 fue Directora General Ejecutiva del Programa Conectar Igualdad. Desde diciembre de 2015 a septiembre de 2021 fue Secretaria de Ciencia, Tecnología y Políticas Educativas del Municipio de La Matanza. Durante el período de octubre 2021 y diciembre de 2023 fue Secretaria de Educación del Ministerio de Educación de la Nación. Actualmente, es Secretaria de Políticas Educativas del Municipio de La Matanza.

Hoja de firmas