

# Una experiencia profesional y política en territorios de gobierno y gestión. Una conversación con Marisa Díaz

**Mariana Frechtel** | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

**Gabriela Gelber** | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

**Sandra Nicastro** | Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires

---

**Marisa Díaz es profesora en Psicología y Ciencias de la Educación. Actualmente se desempeña como asesora del Ministerio de Educación de la provincia de La Rioja, y de instituciones públicas y sindicales del sector educativo. En su provincia se desempeñó en docencia de nivel secundario y superior. Ocupó los cargos de Directora del Instituto de Superior de Formación Docente Victoria Romero, Directora General de Transformación Educativa, Secretaria y Ministra de Educación. A nivel nacional, ha ocupado los cargos de Directora de Desarrollo Institucional del INFOD, Directora Nacional de Gestión Educativa, Secretaria Académica del Universidad Pedagógica Nacional, Subsecretaria de Planeamiento y Secretaria de Educación. A nivel federal, ocupó la Secretaria General del Consejo federal de Educación.**

**S.N.:** La *Revista Pública* es una publicación del departamento de Ciencias de la Educación de Filo. Este número aborda la temática de la gestión y gobierno de las instituciones educativas. Entre las secciones que la componen están las entrevistas y nos interesaba conocer tu perspectiva en relación a cómo pensar el gobierno y la gestión, cómo poder reconocer una inscripción de esta posición en términos políticos, en términos contextuales, en términos de políticas públicas y de Estado. También poder reconocer, en esa inscripción, en estos contextos de diferente tipo, los rasgos del trabajo, las implicancias del trabajo que, aunque todas y todos gobiernen y gestionen, tienen algunas regularidades y un montón de cosas que son absolutamente diferentes. ¿Por qué te elegimos, por qué vos? Porque nos parece importante tu experiencia en diferentes niveles de gobierno (tu experiencia como directora de un instituto, ministra, coordinadora de programas de direcciones nacionales, secretaria de educación a nivel nacional, etcétera). Además, nos interesa tu mirada como educadora y como mujer acerca de este trabajo de gobernar y gestionar las instituciones educativas, más aún en esta coyuntura particular. Lo que nos interesa es que nos cuentes acerca del trabajo; de lo que implica este trabajo, lo que es ser una profesional de la educación y lo que implica cuando uno sostiene que este trabajo es, ante todo, un trabajo político.

**G.G.:** Pensamos el intercambio alrededor de tres ejes. Un eje tiene que ver con la idea de trabajo: poder caracterizar lo que implica este trabajo a partir de tu experiencia en distintos niveles de gestión, de gobierno, tanto en una jurisdicción, a nivel nacional, provincial, o desde direcciones, secretarías. ¿Cómo es ese trabajo? ¿Cómo lo caracterizarías? ¿Qué saberes considerás vos hoy, después de todo tu recorrido, que son necesarios? ¿Cuáles

fuiste construyendo en ese trabajo con otros y otras? Un segundo eje tiene que ver con tu experiencia y formación en el ámbito educativo. ¿Cómo pensás que eso dialoga con ese trabajo de gestión y gobierno? ¿Cómo inciden tus lecturas e intervenciones en ese trabajo? Por último, algo que también nos interesa en este contexto que mencionaba Sandra de la coyuntura actual, compleja, disruptiva, tanto a nivel nacional como a nivel internacional- ¿Cuáles serían para vos hoy los temas de agenda de la política educativa y cuáles de esos temas, desde tu mirada, son centrales?

**M.D.:** Les voy contando mi historia y a través de ella aporto a algunas de las cuestiones que se plantean como ejes. Soy egresada de un profesorado de cuatro años. Mi formación transcurrió mitad en la dictadura, mitad en los primeros años de la recuperación de la democracia; este hecho marcó fuertemente los giros que hubo internamente en mi formación inicial. Mitad de la carrera en dictadura, mitad en democracia, con una militancia política incipiente que comenzó ahí, en el profesorado. Ya en ese momento las políticas educativas se convirtieron en un objeto de interés para mí. En particular, cuando ante nuestras preguntas como estudiantes sobre un tema, una inquietud específica, un cambio en el plan de estudios, un reglamento, una selección bibliográfica, o lo que fuera, recibíamos como respuesta “porque así lo establecen las normativas vigentes”. Nosotros no teníamos espacios de formación o de discusión específicos sobre políticas educativas más allá de los espacios curriculares de organización y administración escolar. Sin embargo, y en particular en los últimos años de estudio, nuestros formadores comenzaron a darle un lugar más explícito en esas respuestas, a los implícitos de esas políticas y a marcar una recurrencia; la inscripción de nuestra formación en una trama de decisiones y prácticas institucionales definidas en otras instancias, por ese entonces, poco conocidas por mí.

Posteriormente ejerzo la docencia, casi de manera prevalente en la educación superior, en la formación de docentes. Hago alguna experiencia también en el nivel secundario y la vida me lleva a mudarme de provincia e instalarme en La Rioja, en el interior de la provincia, en un lugar que defino como el de mayor aprendizaje que he tenido en toda mi carrera, sobre la posición de la conducción al ejercer por cinco años el cargo de directora de un instituto formador. Cuando miro ese tiempo en perspectiva, reconozco allí el momento en que encontré un ámbito de interés y de trabajo profesional y político que me acompaña hasta el presente. Allí comencé a construir una mirada sobre el campo jerárquico en el que se inscribe un puesto de trabajo directivo, un puesto de poder donde se gestiona desde anticipaciones precarias, a base de muchos ensayos y otros tantos errores. Yo lo defino a ese cargo como mi puesto experimental, mi primera y significativa aproximación a lo que solemos denominar “la construcción de una posición en relación a”. Durante esos años viví una inmersión precipitada, por momentos incómoda, esforzada, en una institución que inauguraba su presencia en un pequeño pueblo de los llanos en donde la aspiración de ser un o una profesora de enseñanza primaria era inmensamente superior a las condiciones institucionales para lograrlo. Por esta razón, un mesón de galería se convertía por las noches en una dirección y este hecho no era trágico, sólo un ejercicio cotidiano de armado.

Esas vicisitudes cotidianas tenían para las directoras y los directores de los profesorados del interior —así nos llamaban— un espacio de conversación y análisis particular; nuestra reunión periódica con la Secretaría de Educación, promotora de la creación de estas instituciones en la Rioja de los ochenta. En esas instancias y en primera persona Teresa Cavero nos transmitía con vehemencia y pasión las concepciones y los argumentos políticos de un tiempo fundacional que en sus palabras “debía comprometernos con las transformaciones de los pueblos riojanos a través de la educación”. Este colectivo de directoras y directores era heterogéneo en procedencias, personalidades, experiencias y formaciones previas. Sin embargo, hicimos propia la invitación a una épica y nos propusimos sostener, con dedicación, un tiempo fundacional complejo y restrictivo en sus condiciones

materiales y simbólicas, a partir de un proceso compartido de reflexión política y pedagógica sobre el horizonte de nuestro hacer directivo. Creo que teníamos en claro la necesidad de un compromiso activo por aquello que en términos concretos era una promesa educativa de difícil cumplimiento en el plano institucional, político y también para las comunidades, que oscilaban entre la celebración y las objeciones varias a la creación de los nuevos profesorados.

Esta experiencia de conducción institucional en el inicio de mi carrera habilitó una reflexión que aún sostengo sobre el trabajo de conducir y gestionar en una institución o sistema la formación de la docencia, tomando en consideración que, en esa acción, lo adverso, lo inesperado, no son hechos aislados o eventuales; son notas constitutivas de la tarea. Si vuelvo a ese tiempo recuerdo que, como colectivo, hacíamos nuestros reclamos, señalábamos contradicciones, no resignábamos expectativas, pero el horizonte daba encuadre y una clave de lectura que a mi criterio nos permitió ubicar dentro y no fuera de la tarea directiva el trabajo con las dificultades previsibles o inesperadas. Nuestra pertenencia a un sistema, a una institución de orden público, se declaraba poco y se actuaba más.

Diría, además, que la épica que aceptamos no fue cegadora, por el contrario, nos dio otro lente para actuar en perspectiva y en situación. En tal sentido, por esos tiempos comencé a visualizar y vivenciar con mayor nitidez la distancia inevitable —no siempre negligente ni tampoco inabordable— entre una aspiración política y su materialización en un diseño, en unos recursos o bien en su desarrollo. Entendí que en ocasiones los gobiernos educativos provinciales, aunque lo pretendan, no logran articular y conjugar mejores ideas, decisiones y condiciones y, en consecuencia, provocan que las instituciones y sus conducciones tengan que asumir responsabilidades de sostén de lo que se desea concretar que no les son propias.

A finales de los ochenta se crea la Dirección de Educación Superior. Dejo la dirección del instituto y me incorporo al primer equipo técnico que tuvo el área, junto a otros colegas también directores de institutos y especialistas disciplinares. A partir de ese momento, comienza otra etapa profesional en el ámbito del Ministerio de Educación provincial no sólo en el nivel superior. De la función técnica paso a ejercer diferentes cargos de estructura hasta llegar al puesto de ministra.

Durante esos años, el recorrido me permitió construir una mirada panorámica más real sobre un sistema territorial. Los cambios de escala en las funciones a mi cargo pusieron en otro escenario de análisis y de intervención las brechas, las desigualdades, las urgencias y la acción gubernamental que conocía hasta ese momento. Fue un tiempo rico en experiencias y en la posibilidad de pensar con otros/as para otros/as. Un tiempo en el que pude entrar y salir de lo vivido, tomar distancia, volver, mirar. Un ejercicio que tomó otra relevancia y mayor significatividad cuando fui ministra. Ya en ese cargo, lo aprendido sobre el estado y el sistema provincial me sostuvo en una gestión que se inicia en la crisis de 2001 y que, en la Rioja, vivimos duramente. ¿Qué contar de ese tiempo que no sepamos o no hayamos vivido? Solo resaltaría que este tiempo tan adverso encontró un límite, amparo y cuidado en nuestras instituciones educativas y en el trabajo de la docencia. Lo señalo particularmente porque esa posición predominante en el sistema posibilitó que las decisiones de gobierno que se tomaron, en un tiempo tan complejo, encontrarán allí una fortaleza para establecer un vínculo de cercanía y diálogo en torno a preocupaciones comunes por ejemplo la enseñanza, los aprendizajes, el funcionamiento de las modalidades, la posibilidad de instalar algunas innovaciones, un plan de obras escolares, etcétera. Más allá de lo que se pudo concretar, lo que quedó pendiente o trunco, fue un tiempo muy vital en el cara a cara con las instituciones, con los gobernantes locales y las organizaciones territoriales, no así con todos los sindicatos con

quienes la relación fue oscilante. Esa conversación sostenida, sumada a la presencia y la experiencia previa, nos permitió como equipo de gestión, escuchar y analizar situadamente, cuando en una reunión de trabajo en algún pueblo surgía el usual petitorio a la ministra. Al interior de cada petitorio se jugaban reclamos, inquietudes, aspiraciones, pero también un modo de entender la política como una práctica de negociación y consenso en un sistema que tiene una enorme potencia en una capilaridad beneficiosa para los sujetos, compleja para el estado, en sus mecanismos de organización. Un sistema atravesado por culturas, intereses y movimientos de poder diversos. En una provincia, donde todo lo cotidiano es un acto político o se acerca bastante. La capilaridad a la que me refiero no es solo una nota del sistema educativo provincial como una expresión territorial, material; también está presente en las prácticas políticas de mediación que a nivel local se ejercen dentro y fuera del sistema. Esta condición es a mi criterio estructurante de la gobernabilidad y de una tradición que la presencia del peronismo como fuerza gobernante ha institucionalizado en el tiempo. Sigo resaltando esta conversación amplia y laboriosa porque, a partir de ella y aun en un escenario provincial y nacional restrictivo, se construyeron algunas lecturas y decisiones más en foco sobre la escuela y la formación de la docencia en la Rioja, que fueron miradas y valoradas desde el gobierno nacional de la época, las que provocaron una invitación a sumarme a ese estamento de gobierno la perspectiva nacional, cuando deje el cargo provincial.

Del ejercicio de los cargos nacionales me quedan más preguntas que afirmaciones sobre lo que puede hacer un Estado nacional en la conducción de un sistema educativo de carácter federal. En nuestros gobiernos logramos instalar algunos temas y una agenda de trabajo político e institucional para desplegarlos. En esa tarea, el aporte de la Ley de Educación Nacional fue y es decisivo, dada su condición de ley programática, de hoja de ruta. Esa norma, el funcionamiento del Consejo Federal y los gobiernos nacionales con iniciativa, nos dieron un tiempo potente de construcción de definiciones y haceres. Mirando ese tiempo desde el presente lo considero estratégico, valioso y también épico. Sin embargo, el trabajo de reparación de injusticias, de volver a entramar fragmentos, de mirar el futuro desde otro lugar a partir del punto de partida heredado, tal vez, nos impidió ver con más detalle cierta fragilidad de los escenarios provinciales, regionales, para la siembra de lo nuevo. Este hecho, creo, nos impidió anticipar qué recaudos podríamos tomar si esta no era efectiva, si se modificaban las condiciones contextuales en términos de las transformaciones que anhelábamos. Dicho de otro modo, la nueva institucionalidad que se pensó, analizó, diseñó y a la que se le asignaron recursos financiada, tuvo y tiene logros y efectos dispares. Sostengo esta mirada sobre lo hecho porque creo que un gobernante, en cualquier escala, toma decisiones en tres tiempos. Tiene una historia que lo argumenta, en la que se inscribe. Tiene un presente, y tiene que imaginar un futuro. No puede no imaginarlo. Una decisión de gobierno es una decisión que va hacia adelante, que, aunque se cierre en un acto administrativo, inmediatamente habilita el futuro de aquello que va a reemplazar, a modificar. A veces pareciera que los actos de gobiernos son aislados y siempre en tiempo presente, pero esos actos son siempre envolventes de esas tres temporalidades, y me parece que allí, a veces, nosotros tenemos una dificultad para integrarlos en la acción de gobernar. Pensar un futuro deseado no siempre se puede traducir en un camino institucional para lograrlo. A veces quedan en el camino análisis y pausas necesarias para pensar y complejizar lo que se tiene que gobernar en pos de que no decaiga la iniciativa en el hacer público.

**G.G.:** Te escuchaba y pensaba que también ahí había algo que te sostenía respecto a ese trabajo. Aunque no había condiciones materiales, había una conducción política y tenían claro hacia donde iban, había esa prospectiva que sostenía ese grupo de distintos colegas.

**M.D.:** Mis primeros desempeños como directora del profesorado fueron difíciles, por ser joven, mujer y estar soltera. Esta situación me llevó a preguntarme: ¿valdrá la pena seguir en este cargo? ¿Me quedo? Algunas de mis colegas vivieron circunstancias similares y la salida que encontramos fue plantear la problemática ante nuestras autoridades, y acompañarnos entre nosotras. Regreso a la figura de Teresa Cavero y nuestras conversaciones sobre el compromiso con el hacer y el cuidado de las y los que hacen. Ella ejerció ese cuidado y nos sostuvo en el camino trazado, insistiendo en la necesidad de no renunciar a la meta aún en esas circunstancias, y esa es una categoría con la que sigo trabajando, “no desentenderse”. Volviendo a tu pregunta, el futuro para mí implica que las políticas educativas sean más efectivas en su construcción y en el acompañamiento de su despliegue. Tenemos dificultades para desarrollar lo que decimos que pretendemos, sobre todo en el plano de las mediaciones que necesitamos construir para concretar decisiones. El futuro de las políticas educativas pasa por las escuelas, en plural, por lo que allí debiera suceder cada día. Tenemos que volver a las escuelas como categoría de trabajo. Nos hemos alejado de ella. Si aquí estuvieran con nosotras docentes, directores, supervisores y estudiantes, seguramente nos dirían que las políticas educativas “no llegan”, “no interpretan lo que viven” o que “están solos en su cotidianeidad”.

**S.N.:** Vos mencionas algunas deudas, con respecto a las mediaciones, y que necesitamos volver a la escuela como categoría de trabajo. En esos lugares que vos ocupaste en Nación, ¿qué escuela aparece cuando aparece la escuela? ¿Qué instituto aparece? ¿Cómo se construye ese objeto escuela, si son un millón? ¿Cómo se construye ese objeto docente, si son millones? Cuando vos estás ahí, y yo te pienso en planeamiento, en el INFOD de Nación, viceministra, secretaria... ¿cómo imaginas desde ese lugar a este sujeto educador, educadora?, ¿a quién le hablan?

**M.D.:** Ese es un ejercicio que no es habitual. Permítanme que vaya a lo regulatorio porque ahí hay parte de la respuesta. Las funciones del Estado Nacional son funciones garantes. La traducción más habitual de esas funciones consiste en la asignación de recursos y la marcación de líneas de trabajo. Lo dice la Ley de Educación Nacional, pero lo dicen también otras normas. Entonces, si te amparas en eso, el Estado Nacional Argentino, en todos los tiempos con diferentes intensidades y direccionalidades, ha cumplido con eso. Nosotros tenemos un federalismo radial funcional a este esquema de organización de atribuciones y responsabilidad. No tenemos un federalismo cooperativo, en donde por ejemplo las discusiones se organizan regionalmente y nos planteamos ¿cuáles son los problemas comunes de las provincias del norte, en cada provincia? ¿Qué es la desigualdad en el norte? ¿Qué es la desigualdad en la Patagonia? ¿Qué es la desigualdad en los grandes conurbanos? Esa discusión no es habitual. Desde el retorno a la democracia lo que predomina es que lo federal se piensa desde lo nacional y no a la inversa ¿Qué se pierde en este modo de ejercer el poder de construcción política? Una lectura más ajustada, en detalle, de los escenarios de actuación, de los requerimientos específicos que hacen a lo común en las diferencias. No objeto la función del Estado Nacional, ni la existencia de un modelo federal, al contrario, yo ahí veo una fortaleza no explorada en toda su riqueza, pero sí sostengo que hay que generar las condiciones necesarias para otra discusión, en la relación nación-provincias, en lo que la nación les propone a las provincias. ¿No será tiempo de habilitar nacionalmente mayor protagonismo de las iniciativas de las provincias de las regiones en la construcción de lo común? Tal vez sea tiempo de pensar un federalismo más dinámico y menos federalismo protocolar.

**S.N.:** Ahí también me parece que lo que aparece no es construcción federal, sino que la moneda de cambio es lo financiero.

**M.D.:** Absolutamente. Esa distorsión se fue construyendo en el tiempo y es compleja su resolución. Cuando uno observa la incidencia nacional a través de programas y proyectos, la cantidad de recursos que el Estado Nacional ha destinado a las jurisdicciones hasta 2023 ha sido relevante. Esto ha generado en algunos casos, como efecto no deseado, una posición cómoda: “tengo la plata, tengo la política”; hecho que provocó y provoca la preeminencia de la valoración política del acceso al recurso por sobre el desarrollo de la institucionalidad. Como el recurso venía dado, muchas veces lo único que había que hacer era ajustar aspectos locales: implementar tal programa, intervenir en tal escuela, realizar tal obra, dejando en un segundo plano la discusión y la negociación local para mejorar financiamiento de las políticas educativas territoriales. Insisto, si queremos sistema, hagamos sistema. Y, en un sistema, las partes tienen que funcionar para que el todo sea posible; las partes son tan importantes como el conjunto.

**M.F.:** Sí, porque ahí pienso que, en esto de esa traducción atravesada por el financiamiento y esa irradiación que hace la nación hacia las provincias —y vuelvo con tu relato inicial, yendo a hablar con la Secretaria de Educación— aparece una pérdida del sentido de para qué estoy haciendo esto, porque cuando viene de ahí, para que es el dinero porque llegó, porque está, pero no hay una convicción.

**M.D.:** Sí, en la línea de lo que vos decís, nosotros, sin querer o siquiera sin tener demasiada conciencia, terminamos de generar una fascinación con los objetos de gobierno. El programa tal, el programa cual, la línea. Tengo, en alta estima y reconocimiento a los equipos que los diseñaron y trabajaron en el desarrollo de estas iniciativas a nivel nacional y en las jurisdicciones. Mi planteo no pone en tela de juicio ni el potencial ni la virtuosidad de lo hecho, solo señala el hecho de cómo la política interpreta su propia hechura y queda atrapada en eso, sin poder pensar que aquello que produjo como decisión, como definición, necesita de otras condiciones para lograr institucionalidad en sus efectos. En el presente cuando algunos de estos objetos son desestimados o discontinuados en los sistemas y en las escuelas, se impone preguntarnos por qué, y ese por qué tiene parte de respuesta en nuestras acciones como gobernantes.

**G.G.:** Pensaba en esto que vos decías: por un lado, se refuerza una lógica de pseudo-federalismo a través de estos mecanismos presupuestarios y lineamientos generales; y, por otro, en la necesidad de trabajar de pensar y reflexionar. Tal vez en algún momento estos programas y estos lineamientos fueron necesarios, pero no pueden sostenerse en piloto automático. La conducción política y de gobierno también implica revisar hasta cuándo algo funciona y cuándo deja de hacerlo. Hay algo de esa capacidad que, en algún punto, también fuimos perdiendo

**M.D.:** La fuimos perdiendo o solo aparece ante situaciones límites en las que una decisión de reajuste, de transgresión se impone como urgente. Un ejemplo en mi historia profesional lo representa las decisiones que tomó el Consejo Federal de Educación en la salida de la crisis del 2001, reasignando las partidas presupuestarias disponibles para útiles, guardapolvos y alimentación. En ese entonces el Consejo se organizaba en bloques partidarios y cada Acuerdo federal implicaba una negociación particular. Estas reasignaciones presupuestarias supusieron deponer intereses particulares y las lógicas de bloques para poder acordar prioridades y criterios de asignaciones recursos a favor de los sistemas jurisdiccionales más apremiados. Se logró una distribución justa y solidaria mediante un índice de asignación consensuado. No toda acción de gobierno puede o debe resolverse mediante este mecanismo, pero sería deseable intentar una acción gubernamental que dé cuenta, que interprete mejor la versatilidad de los tiempos políticos. Que, más allá de los apremios ineludibles, se permita un pensamiento político sobre las políticas educativas, menos urgido, más sostenido, tal vez más asertivo en relación a lo que se pretende concretar.