

TRANSFORMAR “TODO EL SISTEMA” PARA LOGRAR UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA

Lecciones clave de la experiencia de La Pampa, Argentina



David Towell, Rosa Pingo & Karen Van Rompaey
Septiembre, 2024

ÍNDICE

Prefacio de David Towell	2
1. La Pampa: Introducción e historia reciente.....	4
2. El Sistema educativo de La Pampa en 2024: ¿Qué vimos?	8
3. <i>Siete lecciones clave para</i> la transformación hacia un sistema educativo inclusivo	12

Prefacio de David Towell

Este año se celebra el 30º aniversario de una importante conferencia mundial en Salamanca, organizada por el gobierno español y la UNESCO. La *Declaración de Salamanca* definió la educación inclusiva como el nuevo camino a seguir en lugar de la educación especial, para poner fin a una oferta escolar de segregación. Posteriormente, esta visión ha recibido una reafirmación notable, especialmente en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006 (Artículo 24) y su Observación General No. 4 (2016), así como en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas aprobados en 2015. Así, el ODS 4 sitúa la calidad, la equidad y la inclusión en el centro de la mejora de la educación y a la educación inclusiva como vector clave para el logro del desarrollo sostenible en todo el mundo.

Desde entonces, las respuestas nacionales a estas aspiraciones globales han sido decepcionantemente variadas. Algunos países han logrado grandes avances, especialmente en Europa, Italia (que aprobó una ley en 1977 que cerró todas las escuelas especiales) y Portugal, que ahora cuenta con un marco legal integral para la educación inclusiva. En los países federales, la educación suele ser principalmente responsabilidad del gobierno provincial/local. Desde la década de 1980, por ejemplo, la provincia canadiense de Nuevo Brunswick ha sido pionera a nivel mundial en la transformación de su sistema educativo hacia un sistema de educación inclusivo (una historia que he contado con Gordon Porter, un maestro líder de este movimiento durante más de 30 años).

En América Latina, es difícil encontrar ejemplos similares. Han pasado más de 50 años desde que Paulo Freire publicó, en *Pedagogía del oprimido*, un destacado análisis de cómo la educación puede ser un instrumento de desarrollo y emancipación en sociedades muy desiguales. Como resultado, la educación sigue siendo una prioridad para la mayoría de los gobiernos y la sociedad civil. En los últimos años, ha habido políticas nacionales y reformas normativas en varios países que dan más énfasis a la inclusión de estudiantes con discapacidad y otros grupos en situación de vulnerabilidad en la educación regular. Hay muchas escuelas, incluidas las del sector privado, que están demostrando prácticas inclusivas. UNICEF, entre otras agencias internacionales, ha patrocinado proyectos dirigidos a promover la inclusión de estudiantes con discapacidad en escuelas locales (por ejemplo, la iniciativa [Más Inclusión](#) en Perú y las [Escuelas Mandela en Uruguay](#)).

Pero los avances sostenibles en la educación inclusiva requieren una transformación de "todo el sistema (educativo)". Todas las familias necesitan poder elegir para sus hijas e hijos cualquier escuela local, sin sufrir discriminaciones. Las y los estudiantes deben avanzar a lo largo de una trayectoria que incluya educación preescolar, primaria, secundaria y postsecundaria, capacitación y empleo, para lo que es necesario que exista continuidad y coordinación entre los diferentes entornos educativos. Esto sólo se puede lograr para todas y todos los estudiantes cuando la política educativa, la práctica escolar, la formación docente y la participación familiar están alineadas hacia el objetivo de avanzar hacia una educación inclusiva.

Argentina es un país federal en el que la educación es principalmente una responsabilidad provincial. Dentro de América Latina, la provincia argentina de La Pampa ha ido ganando reputación como una gran zona donde ha habido avances sustanciales al abordar esta agenda de reforma de "todo el sistema". Uruguay es un vecino cercano, geográficamente y culturalmente. En junio de 2024, un equipo de líderes educativos nacionales de Uruguay coordinados por el Programa Iberoamericano de Discapacidad para realizar una visita de estudio a La Pampa con el objetivo de extraer lecciones para avanzar hacia la educación inclusiva en su propio país. Esta visita fue coordinada por la unidad técnica del Programa Iberoamericano de Discapacidad y por el Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay. Generosamente nos invitaron a mí y a mi colega peruana, Rosa Pingo (quien actuó como mi intérprete) a unirnos a ellos.

La delegación estuvo integrada por nueve personas: seis de Uruguay (tres representantes de la Administración Nacional de Educación Pública, una delegada del Ministerio de Desarrollo Social, una delegada del Ministerio de Educación y Cultura, y un representante de la sociedad civil); una representante del Programa Iberoamericano de Discapacidad; Rosa y yo. Pasamos tres días intensos en La Pampa acogidos por el Ministerio de Educación. Visitamos seis escuelas (dos de educación preescolar, dos de nivel primario y dos de nivel secundario) y dos centros de apoyo a la inclusión. Allí y en el Ministerio, nos reunimos con un gran número (más de 100) participantes del sistema educativo: funcionarios públicos, especialmente de la Dirección de Transversalidad de la Educación Inclusiva, líderes escolares y docentes, docentes de apoyo a la inclusión y otro personal de apoyo, estudiantes y familiares. En las escuelas, nos animaron a recorrer y ver por nosotros mismos lo que significa la educación inclusiva para docentes y estudiantes en el día a día. Nuestros anfitriones de La Pampa hicieron grandes esfuerzos para ayudarnos a comprender su experiencia y demostraron una hospitalidad asombrosa: la propia Ministra (Sra. Marcela Feuerschvenger) pasó con nosotros más de seis horas de su ocupada agenda.

Es evidente que toda esta red multinivel de personas en La Pampa tiene mucha confianza en lo que están haciendo. Como visitantes diríamos que esta confianza está justificada: ¡hemos visto educación inclusiva en La Pampa y funciona! Al mismo tiempo, nuestros anfitriones serían los primeros en decir que la transformación de todo el sistema educativo sigue siendo un "trabajo en progreso". Siempre hay más por hacer, por ejemplo, cumplir mejor el principio de la UNESCO "Cada estudiante importa e importa por igual".

Karen, Rosa y yo acordamos escribir juntos este comentario sobre lo que aprendimos de la experiencia de La Pampa. Venimos de tres países diferentes (Uruguay, Perú y Reino Unido). Tenemos diferentes roles: asesora de políticas, psicóloga, consultor internacional, madre y hermano, etc.).

En las siguientes páginas, primero describimos el contexto de La Pampa y trazamos brevemente algunos hitos clave en el camino de la provincia hacia un sistema educativo inclusivo. Luego intentamos describir tanto la práctica pedagógica actual en las escuelas como el apoyo disponible para fomentarla. En esta parte descriptiva, hemos comprobado nuestros datos con personas del Ministerio. Nuestro comentario se centra entonces en dos preguntas: ¿Cómo se ha logrado un

cambio transformador (y creemos que sostenible) en La Pampa? y ¿Cuáles son las lecciones clave de esta experiencia para lograr un cambio transformador en otros sistemas educativos?

Esperamos que estas reflexiones sean un recurso útil para otros líderes, tanto dentro del sistema educativo como de la sociedad civil, que trazan caminos hacia la educación inclusiva en otros lugares.

1. La Pampa: Introducción e historia reciente



Argentina es un país de gran extensión en el extremo sur de América del Sur. La provincia de La Pampa está ubicada en el centro, al oeste de la capital y principal centro poblacional, Buenos Aires. Se trata de una gran zona rural (y, por tanto, principalmente agrícola) con una superficie de 143.440 kilómetros cuadrados. Se extiende por varios pueblos pequeños, incluida la capital, Santa Rosa, que alberga las principales sedes del gobierno provincial. La población total es de 366.022 habitantes (Censo 2022).

El cambio radical en la educación suele tener múltiples determinantes; es decir, una variedad de oportunidades y presiones, tanto externas como internas a la provincia, junto con el liderazgo local, promueven procesos de cambio que pueden avanzar rápidamente pero también detenerse y retroceder a medida que surgen nuevas circunstancias.

En La Pampa, nuestros anfitriones ubicaron los orígenes de este cambio de “todo el sistema” hace 20 años. Desde 2003, el liderazgo político electo ha tenido un fuerte compromiso con la justicia social y una creencia en el cambio social a través de la participación popular (valores aún importantes para la actual Ministra de Educación). Argentina tiene estrechas conexiones con países del sur de Europa y en su momento, algunos asesores del Ministerio de Educación de La Pampa estaban familiarizados con las transformaciones educativas en Italia y Portugal. Fue este liderazgo político el que impulsó acciones para la reforma de la educación con la equidad y la inclusión en el centro de la agenda.

Esta agenda positiva se complementó con presiones derivadas de una serie de preocupaciones sobre la calidad de la educación que se ofrecía en estos primeros años, especialmente para las y los estudiantes con discapacidades. Por ejemplo, se consideraba que muchos de los estudiantes

que asistían a escuelas especiales no alcanzaban su máximo potencial y su transición de la educación primaria a la secundaria obligatoria era a menudo problemática.

Algunas personas que conocimos hablaron muy bien del progreso en estos primeros años del siglo, pero nuestra visita de estudio se centró más en el pasado reciente, que se remonta aproximadamente a una década. Alrededor de 2017, se renovó el compromiso político con la educación inclusiva y esto se reflejó en cambios legislativos y estructurales diseñados para promover un progreso más rápido en todo el sistema educativo público de La Pampa.

Cada paso estuvo acompañado de la publicación de directrices detalladas sobre políticas y prácticas (en la medida de lo posible en forma accesible), diseñadas para garantizar que el proceso de transformación se entendiera bien.

Fundamental para todas estas actividades fue el liderazgo a nivel ministerial, que se propuso desarrollar y compartir una nueva visión coherente de la educación inclusiva para informar y guiar los esfuerzos de cambio. En su famoso libro, *Leading Change*, el experto en gestión norteamericano John Kotter (1996), considera que establecer y comunicar constantemente la visión de un futuro mejor es fundamental para lograr un cambio radical. Las y los dirigentes del Ministerio de Educación entendieron este mensaje. Además, yendo más allá de Kotter, también entendieron que la comunicación tiene que ser en ambas direcciones: necesitaban escuchar atentamente las opiniones de docentes, estudiantes y familias en el proceso de generar un apoyo generalizado para la transformación, incluyendo, por supuesto, a las personas que no estaban, y que probablemente aún no están 100% convencidos sobre la dirección del cambio.

La nueva perspectiva del Ministerio contenía varios elementos clave para avanzar hacia la educación inclusiva. Por un lado, reconocía que la educación debe atender a una población diversa en La Pampa: estudiantes con diferentes intereses, talentos y estatus socioeconómico, etc; por lo que el objetivo general era reconocer esta diversidad y mejorar la educación para todos. Se entendió que el propósito de la educación era ayudar a cada estudiante a comprender mejor el mundo que los rodea, descubrir sus propios talentos y desarrollar relaciones con sus pares para que pudieran convertirse en ciudadanos valorados y exitosos a medida que avanzan hacia la edad adulta. Esto se logra mejor cuando todas las escuelas desarrollan la capacidad de incluir a todas y todos los estudiantes. Otra premisa que contenía esta perspectiva es que cuando los estudiantes enfrentaban dificultades de aprendizaje, éstas debían entenderse como resultado de barreras creadas por el sistema, no como déficits del estudiante. En consecuencia, son las escuelas las que deben adaptarse a sus alumnos, y no al revés.

A su vez, perseguir este propósito requirió una nueva pedagogía en la que la diversidad en el aula sea bienvenida, la propuesta y el plan de estudios sea flexible y se adapte a los intereses y fortalezas de los estudiantes, la enseñanza se base en los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), y la escuela proporcione los apoyos y ajustes razonables para recibir a todos los estudiantes.

Se entendió que todo esto requería una inversión significativa tanto en el apoyo disponible para los docentes como en su desarrollo profesional. A continuación, analizamos la amplia gama de

apoyo disponible tanto para docentes como para estudiantes en las escuelas de nivel (comunes o regulares) de La Pampa.

En relación a la formación docente¹ La Pampa tiene un “sistema abierto”, por lo que el Ministerio de Educación no tiene control sobre la formación inicial del cuerpo docente. La formación de docentes de primaria es una responsabilidad federal, mientras que la formación de docentes de nivel secundario está a cargo de la Universidad de La Pampa. Sin embargo, la provincia ha trabajado arduamente para garantizar, a través de proveedores de capacitación locales, que sus docentes tengan buenas oportunidades para aprender nuevas y relevantes habilidades para su práctica. Actualmente, 3.000 personas forman parte de una red de aprendizaje en línea y las escuelas ofrecen tiempo de coordinación durante la jornada escolar para que los docentes reflexionen sobre su práctica en el aula con otros.

'Juan' - Desarrollando talentos valorados

Juan es un adolescente que vive en una zona económicamente desfavorecida de Santa Rosa. Su escuela conoce a su familia y sabe que han estado pasando por momentos difíciles. Quizás como consecuencia de ello, Juan ha faltado cada vez más a la escuela y pasa mucho tiempo con otros jóvenes en la calle. Recientemente llamó la atención del sistema de justicia penal.

El gobierno en La Pampa promueve la corresponsabilidad. La escuela de Juan tomó la iniciativa en el intento de encontrar un camino mejor para él. La directora de la escuela se reunió con Juan y su familia, y lograron llegar a un acuerdo. A Juan le apasiona la música callejera, pero su familia no tenía dinero para conseguirle el equipo de grabación que necesitaba. La escuela se ofreció a ayudar si Juan regresaba regularmente y cumplía su parte del trato. Trabajando en un proyecto musical, se ha convertido en un competente artista de 'rap'. Escuchamos algunas de sus grabaciones, en las que canaliza su ira en comentarios sobre la desigualdad social.

Lo más importante es que las y los docentes aprenden "en el trabajo" con otros expertos pedagógicos, en particular los docentes de apoyo a la inclusión, sobre cuál es la mejor manera de planificar y gestionar aulas inclusivas.

Claramente, este proceso de cambio requirió muchas actividades, pero el Ministerio identificó cinco pilares para llevarlo a cabo:

¹ En la provincia de La pampa, el Ministerio de Educación tiene un área llamada REDPAM, que es una herramienta de gestión clave para la planeación estratégica de la Formación Docente Continua en el territorio pampeano. Desde aquí se plantea que las formaciones sean contextualizadas, y muchas de ellas "en servicio", es decir que los y las docentes se forman en tiempos laborales.

- Partir de la experiencia y las aspiraciones de cada familia para identificar qué se necesitaría para que sus hijos e hijas prosperen a lo largo de su trayectoria educativa y postescolar. La oferta audaz que promovió el gobierno fue que el sistema educativo inclusivo se esforzaría por satisfacer las necesidades de cada estudiante.
- Desarrollar el compromiso y la capacidad de todas las escuelas para acoger a todas y todos los estudiantes, logrando que la elección de las familias sea una realidad.
- Invertir en transporte escolar para garantizar que las y los estudiantes con dificultades para moverse que lo requieran puedan acceder a las escuelas elegidas.
- Fortalecer en gran medida el apoyo de expertos disponible para las escuelas, docentes y estudiantes para cumplir el mandato de inclusión.
- Trabajar de manera corresponsable con redes comunitarias para que las escuelas sean entendidas como recursos locales del barrio y viceversa.

Algunos de los hitos políticos y legislativos más importantes para actuar sobre estas intenciones incluyeron:

2017 - Un cambio en la normativa para la certificación de los estudiantes con discapacidad al graduarse de las escuelas, de manera que sus logros individuales sean reconocidos formalmente y tengan acceso al siguiente nivel en el sistema educativo (por ejemplo, para pasar de la primaria a la educación secundaria).

2018 - Cierre de las 21 escuelas especiales de la provincia y su refuncionalización como 'Escuelas de Apoyo a la Inclusión'.

2018 - Complementando esta reforma, la redefinición de los docentes especiales como "Docentes de Apoyo a la Inclusión" (DAI) que ahora trabajan para apoyar la enseñanza directamente en las escuelas regulares/de nivel.

2020 - Establecer la Dirección General de Transversalidad de la Educación Inclusiva para que trabaje en todo el Ministerio de Educación con todas las direcciones (nivel inicial, primaria, secundaria, etc.), apoyando tanto el desarrollo de culturas, políticas y prácticas inclusivas como la continuidad para los estudiantes a medida que avanzan de nivel educativo.

Por supuesto, este breve resumen no es más que un esbozo de la hoja de ruta hacia un cambio radical en La Pampa. En la Sección 3, exploramos con más detalle cómo se logró este cambio, que fue ganando el apoyo de la población local, y tratamos de identificar la "teoría del cambio" que orientó la transformación de La Pampa.

2. El Sistema educativo de La Pampa en 2024: ¿Qué vimos?

Como dice David en su Prefacio, durante nuestra estancia pudimos visitar seis escuelas para estudiantes de diferentes edades y dos antiguas escuelas especiales que ahora son Escuelas de Apoyo a la Inclusión abiertos a todos los estudiantes, así como logramos conversar con un gran número de docentes, estudiantes y familiares.

Lo más impresionante en 2024 son las estadísticas básicas. En La Pampa, hay alrededor de 98.000 estudiantes en todos los niveles de la educación regular. De este total, unos 7.000 estudiantes reciben apoyo adicional, de los cuales 2.400 tienen altos requerimientos de apoyos, algunos de ellos tienen discapacidad acreditada y otros no. Además, se espera que todas y todos estos estudiantes progresen a través de la educación de nivel inicial, primaria y secundaria. Por eso, se da prioridad a las familias de los estudiantes que reciben apoyo para que elijan la escuela de su preferencia, a medida que transitan por el sistema, así como se les brinda oportunidades de educación post-secundaria, y capacitación para el empleo. Es decir, en La Pampa, hay un esfuerzo constante para lograr que los estudiantes con y sin discapacidad que precisan apoyo, lo reciban, lo que supone una mejora en la equidad, la inclusión y la calidad de la educación.

Una evaluación independiente del progreso en La Pampa realizada en 2022 (es decir, a la sombra de la pandemia global) por el Programa EUROsociAL+ junto con el Grupo Social ONCE, reporta evidencia positiva de que las y los estudiantes con discapacidad participan con éxito en la vida escolar y acreditan progresos en relación a sus objetivos de aprendizaje, aunque también se menciona que queda mucho por hacer para generalizar estos éxitos y superar algunos desafíos.

Mediante nuestras visitas a escuelas de nivel inicial (3 a 5 años) y primarias (6 a 11 años), pudimos ver la inclusión en la práctica. Todas las escuelas que visitamos publicitaban de manera destacada los valores que conformaban la cultura de la comunidad escolar (generalmente en la pared del área de recepción). Las aulas que visitamos normalmente tenían entre 15 y 25 estudiantes. Los asientos estaban dispuestos en U (de forma que todos los estudiantes podían verse entre sí y al docente) o en pequeños grupos alrededor de las mesas. Estos arreglos permiten a las y los estudiantes ayudarse unos a otros, y refleja el principio de que todos los estudiantes son igualmente valorados.

Banner con valores escolares en la entrada de una escuela secundaria



En las aulas que observamos, el docente de la clase típicamente lideraba el espacio, primero encuadrando la lección y luego moviéndose para interactuar con diferentes grupos pequeños o estudiantes individuales para motivarlos aún más a medida que avanzaba el trabajo.

'Lionel' - Todos necesitamos compañeros.

Estábamos hablando con los docentes en el pasillo de una escuela primaria cuando sonó la campana del recreo, y un pequeño grupo de estudiantes salió de un salón de clases. Lionel es un niño con algunas dificultades físicas, que utiliza una silla de ruedas para desplazarse. Lo empujaba un adulto, su asistente personal no docente, y había otros seis niños empujando o colgados de la silla de ruedas. Todos se dirigieron al patio de juegos donde los niños se turnaron para empujar la silla de ruedas para que Lionel pudiera jugar. El patio de recreo contaba con supervisión de un adulto.

En las escuelas, habían docentes de apoyo a la inclusión disponibles para ayudar a los docentes de aula a planificar las lecciones e identificar cómo todos los estudiantes podían ser participantes activos. Al trabajar con el docente y la familia de los estudiantes, estos docentes de apoyo a la inclusión también participaban en el establecimiento de 'proyectos pedagógicos individuales' (PPI) para una minoría de estudiantes con discapacidades más complejas o propuestas flexibles para un número más amplio de estudiantes que pudieran beneficiarse de ellas. Además, podían participar durante un tiempo en la lección, trabajando en duplas pedagógicas con el docente encargado de aula, pero por lo general atendían a varias aulas, por lo que se movían de un lado a otro.

Las escuelas también podían obtener asistencia de otros profesionales de los Equipos de Apoyo a la Inclusión (por ejemplo, psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogos, trabajadores sociales, entre otros) que brindan diferentes tipos de apoyo a los estudiantes. Y aproximadamente uno de cada siete de los estudiantes con discapacidad tenía asistentes personales no pedagógicos (APND), para asistirlos en las actividades básicas de la vida diaria en el centro educativo. Sin embargo, en nuestra visita nunca vimos a más de dos adultos en el salón de clases al mismo tiempo.

'María' - Fortaleciendo la comunicación inclusiva.

María es una estudiante preadolescente que lee los labios y necesita interpretación en lengua de señas para comunicarse. La conocimos con dos de sus compañeras de clase, quienes nos dijeron que, al querer relacionarse mejor con su amiga, le habían pedido a su intérprete que también les enseñara esta lengua. Esto se había organizado y, de hecho, la lengua de señas ahora formaba parte del plan de estudios para toda la clase, con lecciones quincenales de la especialista. Sus esfuerzos habían fortalecido enormemente las oportunidades de María de participar junto a sus amigas en todos los aspectos de la vida escolar.

Como hemos señalado, una parte importante del proyecto educativo en La Pampa es la idea de que todas y todos los estudiantes tengan una trayectoria escolar que abarque oportunidades

educativas en inicial, primaria y secundaria. De hecho, la mayoría de las escuelas que visitamos estaban agrupadas de modo que, por ejemplo, la transición de primaria a secundaria solo implicaba cruzar la calle. Además, como parte de la preparación para la transición, las niñas y niños de cinco años dedican algún tiempo en su último año a participar en la escuela primaria, y los de once años hacen lo mismo en las escuelas secundarias propuestas. Estas escuelas vecinas trabajan entre sí, con los distintos equipos de apoyo y con las familias de los estudiantes para planificar una transición cuidada.

En otros países, la inclusión en el nivel secundario puede ser un desafío: en primer lugar, porque las y los estudiantes de secundaria tienden a pasar por muchas más aulas y docentes, con lecciones organizadas por materias (lenguaje, matemáticas, historia, etc.); y segundo, porque los docentes que son especialistas en la materia tienden a ser más resistentes a la diversificación curricular que sus homólogos de la escuela primaria. No tenemos mucha evidencia, pero creemos que estos son desafíos también en La Pampa.

Una respuesta importante a estos desafíos en La Pampa es un plan de estudios flexible, que permite que los estudiantes con discapacidad o con altos requerimientos de apoyos que lo requieren trabajen en proyectos multiáreas, que son relevantes para sus vidas, generando habilidades de trabajo en equipo y resolución de problemas.

Vimos este enfoque en varias escuelas, pero con más énfasis en el proyecto de "Escuelas i" de una zona económicamente desfavorecida de Santa Rosa, que es el foco de una iniciativa federal/provincial que tiene como objetivo reconectar a la población con la sociedad y la economía locales (una iniciativa de "inclusión social" en su sentido más amplio). La imagen (abajo) muestra cómo se representa la intención de esta iniciativa a nivel escolar. Es en esta escuela donde 'Juan' tuvo la oportunidad de desarrollar sus habilidades de 'rap'.

La escuela de Juan tenía como enfoque curricular las artes visuales. Pero también vimos trabajos de proyectos dirigidos a reducir la violencia en la comunidad, proteger el medio ambiente e identificar lo que se necesitaría para lograr una ciudadanía igualitaria.



Nuestra visita de estudio también incluyó dos Escuelas de Apoyo a la Inclusión. Los edificios de las antiguas escuelas especiales eran espaciosos y bastante modernos. También contaban con recursos físicos útiles: una piscina accesible en uno; una cancha de baloncesto en otro. Al transformar las Escuelas Especiales de Educación en Escuelas de Apoyo a la Inclusión, el Ministerio de Educación optó por reutilizar sus recursos físicos y humanos (sobre el último aspecto, pudo asegurar al personal que el cambio no implicaría despidos).

Ya hemos mencionado que el personal de las escuelas especiales y de otros servicios de apoyo se convirtieron en docentes y equipos para apoyar la inclusión y, de hecho, su número se había ampliado significativamente como recurso experto para las escuelas regulares/de nivel. Dicho personal también dedicaba parte de su tiempo a ofrecer una variedad de actividades en contraturno, a modo de ampliación del tiempo escolar en las Escuelas de Apoyo a la Inclusión a grupos de estudiantes que deseaban participar. Esto incluía cursos de habilidades prácticas como carpintería, cocina y jardinería; oportunidades de desarrollo profesional, por ejemplo, en tecnología, comunicación y salud; así como oportunidades de experiencia laboral para estudiantes que estaban por terminar la escuela secundaria. Dicha experiencia laboral de aprendizaje es una parte intrínseca de la preparación para la edad adulta en el nivel secundario, sobre la cual pudimos conocer un programa diseñado específicamente para garantizar que las y los estudiantes con discapacidad, incluida la discapacidad intelectual, participaran también de estas oportunidades.

Terminamos la visita de estudio en una gran reunión con estudiantes y familiares. La experiencia de algunos de los estudiantes se refleja en los cuadros de texto anteriores. Una opinión común entre ellos fue que "la inclusión funciona" y que "aprendemos mejor juntos". Las madres en esta reunión tendieron a enfatizar como el compromiso con una educación inclusiva y de calidad, con las familias como aliadas en la educación de sus hijas e hijos, aporta estabilidad a la familia y reduce en gran medida el estrés que a menudo implica defender el derecho de sus hijas e hijos cuando las escuelas no responden a sus necesidades individuales.

'Gloria' - Cooperación constructiva en la relación familia-escuela

En la reunión final, Gloria compartió sus experiencias. Su hija 'Vicky' es una niña brillante y vivaz con parálisis cerebral. (Hemos visto sus publicaciones en Facebook). Después del nacimiento de Vicky, su familia tuvo que ir con frecuencia a Buenos Aires, donde hay una amplia gama de servicios especializados, pero no encontraron buenas prácticas para satisfacer las necesidades de Vicky. Hace unos años tampoco todo era fácil en La Pampa y la madre tuvo que investigar sobre enfoques pedagógicos relevantes para ayudar a la escuela a la que asistía Vicky.

Luego, La Pampa realizó una importante inversión para hacer que las escuelas regulares fueran inclusivas. Gloria decidió trasladar a Vicky de su escuela privada al sistema público. (La mayoría de las escuelas son públicas en La Pampa). Para Gloria, esta inversión fue transformadora. Años de estrés familiar dieron paso a la sensación de que Vicky ahora era bienvenida a su escuela habitual y que los docentes entendían lo que se necesita para que su hija se sienta cómoda en el aula, participe y aprenda. Por ejemplo, ahora Vicky comenzó a participar en la clase de

deportes, porque resulta que le encanta la actividad física. Gloria ahora es una aliada de la escuela de Vicky, aportando su perspectiva crítica.

3. Siete lecciones clave para la transformación hacia un sistema educativo inclusivo

En las Secciones 1 y 2 hemos descrito la historia reciente del cambio educativo en La Pampa y cómo funciona el sistema actualmente. Es evidente que el cambio radical hacia un sistema plenamente inclusivo no puede lograrse como un "complemento" a lo anterior; más bien requiere una transformación de "todo el sistema". A nuestro juicio, ciertamente en comparación con otras partes de América Latina, La Pampa ha logrado avances impresionantes hacia este fin. Sin embargo, al igual que Nuevo Brunswick, donde este viaje comenzó más de 20 años antes, los líderes de La Pampa reconocen que siempre hay más por hacer para lograr que cada estudiante: sea incluido en la educación regular, participe en la vida escolar, y alcance logros en relación con sus propias aspiraciones y posibilidades.

De hecho, mientras estábamos en La Pampa, el equipo del Ministerio estaba prestando atención a cómo racionalizar mejor las variedades de apoyo disponibles para las escuelas, mediante la creación de equipos de apoyo territoriales que atendieran a grupos geográficos de escuelas. Como hemos señalado, el camino hacia la inclusión es siempre un "trabajo en progreso".

Algunos de los detalles que hemos descrito pueden ser exclusivos de la situación en La Pampa. Simplemente copiar lo que han hecho otros puede no funcionar bien en otros contextos. Sin embargo, creemos que es posible identificar los elementos interrelacionados de un proceso transformacional que tiene una relevancia mucho más amplia.

*Creemos que esta transformación tiene **siete elementos** principales:*

1. Liderazgo: una coalición orientadora de personas con la autoridad y la visión para guiar un proceso de cambio a largo plazo.

El cambio transformacional es complejo: necesita un grupo de líderes capaz de marcar la dirección, identificar una hoja de ruta para el cambio, tomar las decisiones y proporcionar las condiciones para que la acción descentralizada, pequeña y grande, avance por el camino elegido.

En La Pampa, el núcleo de este liderazgo fueron las y los integrantes de la Dirección de Transversalidad de la Educación Inclusiva, con apoyo del Ministerio de Educación y del gobierno local. Sin embargo, con el tiempo, la coalición de liderazgo se ha ampliado para incluir a otras personas con roles de liderazgo local, por ejemplo, las y los directores de las escuelas. Lo que nos llamó la atención al conocer a estas personas no fue sólo el sentido compartido del "norte" de la transformación, sino también su confianza compartida tanto en la urgencia como en la posibilidad de un cambio positivo. En una frase clásica, todos estos actores creen que ¡es posible! En

consecuencia, se involucran individualmente y en conjunto en un ciclo continuo de "Planificar - Actuar - Aprender". El líder de la Dirección de Transversalidad para la Educación Inclusiva durante siete años hasta hace poco, el Sr. Ladio Scheer Becher, dice que en lugar de esperar a que todas las condiciones estén en su lugar antes de actuar, es importante impulsar el proceso de cambio... y luego aprender de la experiencia.

2. Visión: un sentido claro de dirección para orientar todas las actividades involucradas en la transformación.

Los marineros de antaño necesitaban tanto una brújula como avistamientos de la estrella polar para ayudarse en su navegación. Scheer Becher también enfatizó la importancia de tener un "norte" que guíe el cambio social. ¿A dónde intentamos llegar?

Simplemente, el liderazgo de La Pampa apunta a desarrollar un sistema de educación que acoja la diversidad en las escuelas y permita que cada estudiante prospere. En la Sección 1, resumimos tanto la filosofía de la educación como el enfoque pedagógico que sustenta este objetivo. En general, La Pampa está abordando los indicadores de éxito establecidos en una importante publicación de la UNESCO, "Reaching Out to All Learners" (Llegando a todos los estudiantes). En todas las escuelas, y en la transición entre ellas, estos indicadores requieren que todos se sientan bienvenidos, que la enseñanza se planifique teniendo en cuenta a todos los estudiantes, que los estudiantes se ayuden entre sí, y que la evaluación contribuya al éxito de todos los estudiantes.

3. Corresponsabilidad en la provisión de apoyos: La Pampa nos muestra la importancia de involucrar a todas las partes interesadas en la educación y los servicios relacionados para generar consenso sobre la transformación, promover la acción local y aprender de la experiencia.

Los Ministerios de Educación elaboran leyes, establecen políticas y asignan recursos, pero la educación la imparten los docentes, con los estudiantes y las familias en miles de aulas y por supuesto, en miles de familias. Además, los estudiantes también recurren a los servicios proporcionados por otras instituciones, por ejemplo, en el sistema de salud. El liderazgo del Ministerio de Educación en La Pampa entiende esto y trabaja duro tanto para comunicar su visión como para discutir sus implicaciones, escuchando tanto los casos de éxito como las dificultades que aún persisten.

En términos poblacionales, La Pampa no es una provincia grande, por lo que la gente del Ministerio intenta mantener una cultura en la que su "puerta esté siempre abierta". (De hecho, conocimos a personas que tenían los números de teléfono de funcionarios del Ministerio). Las y los funcionarios públicos dedican una gran parte de su tiempo a visitar escuelas y hablar con las familias para que el cambio se genere a través del diálogo y se base en los comentarios de quienes son directamente afectados. Por ejemplo, un diálogo especialmente estratégico fue con los sindicatos de docentes para generar confianza en que los cambios propuestos no perjudicarían a este colectivo.

En este sentido, el Ministerio de Educación buscó trabajar con representantes de la sociedad civil como socios de cambio, aunque nuestra impresión es que La Pampa tiene menos organizaciones

de sociedad civil (por ejemplo, hablando por personas con discapacidad o de familias con niños con síndrome de Down) que las que hemos encontrado en otros lugares.

4. Innovación Pedagógica - Permitir que las escuelas regulares acojan exitosamente la diversidad.

En esta transformación, la inversión fundamental es garantizar que las escuelas regulares estén bien equipadas; es decir, puedan desarrollar las culturas, políticas y prácticas inclusivas necesarias para asegurar que todas y todos los estudiantes puedan prosperar. Como hemos visto, se trata de un cambio profundo con respecto a la práctica tradicional. Requiere especialmente inversión en el desarrollo profesional continuo de las y los docentes regulares, y en los apoyos dirigidos a ellos en sus aulas.

Como hemos visto en la Sección 2, los buenos docentes comprenden el propósito de la educación en un sentido amplio y asumen la responsabilidad de la educación de todas y todos sus estudiantes. Trabajan en colaboración con las familias para promover altas expectativas para todos los estudiantes. Consideran cuidadosamente cómo planificar y gestionar las lecciones, y la forma en que utilizan cualquier apoyo docente adicional. Establecen y evalúan objetivos alcanzables, al igual que utilizan estrategias pedagógicas a partir del marco del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), la instrucción diferenciada y el aprendizaje cooperativo. Prestan atención al bienestar de sus estudiantes y a su nivel de participación en las lecciones.

A su vez, las buenas escuelas apoyan a sus docentes en estas actividades y se aseguran de que tengan tiempo y oportunidades para aprender nuevos métodos y reflexionar con otros sobre su experiencia en el aula.

5. Reasignación de los recursos especializados: centrar todos los recursos humanos disponibles en mejorar las prácticas en las escuelas regulares.

Hay dos razones para transformar las escuelas especiales. La primera es práctica: un gran número de personal calificado (docentes y otros profesionales) quedó así "liberado" para redirigir sus esfuerzos a apoyar tanto a los docentes como a los estudiantes en las escuelas regulares. De ahí su nuevo rol como Docentes de Apoyo a la Inclusión. De hecho, el Ministerio contrató personal de apoyo adicional a medida que las escuelas regulares aceptaban cada vez más a todos los estudiantes locales. En segundo lugar, la filosofía detrás de la "educación especial" suele generar una "larga sombra". Por lo general, esto significa etiquetar a algunos estudiantes como diferentes de la norma, o como si tuvieran "déficits". En un sistema inclusivo, cada estudiante es "especial" en el sentido de que necesita que su educación se adapte a sus intereses y necesidades.

6. Resolución creativa de problemas: movilizar toda la experiencia disponible en torno al estudiante, especialmente al estudiante que encuentra dificultades.

Nada de esto es fácil. Hacer que el sistema educativo funcione bien para todos es una responsabilidad colectiva que involucra al gobierno, las escuelas, los docentes, los estudiantes y las familias. Requiere capacidad dentro de las escuelas para coordinar esfuerzos para encontrar buenas soluciones a los desafíos emergentes.

En las cuatro historias que hemos incluido, la escuela de Juan claramente 'hizo un esfuerzo adicional' para garantizar que redescubriera una buena razón para asistir y no quedar perdido para el sistema. De manera similar, parte del éxito de Vicky dependió de la voluntad de su madre de participar en una larga lucha para establecer su lugar en la escuela regular y, de hecho, de la propia resiliencia de Vicky. En el ejemplo de María, su escuela tuvo que demostrar flexibilidad al poner su intérprete de lengua de señas (Docente de Apoyo a la Inclusión) a disposición de otros estudiantes para que pudieran volverse bilingües. Los pequeños amigos de Lionel probablemente descubrieron por sí mismos cómo involucrarlo en sus juegos, pero esto aún necesitaba la supervisión de un adulto.

La vida cotidiana en las escuelas, especialmente en las escuelas con enfoque inclusivo, requiere este tipo de compromiso con la resolución de problemas cotidianos.

7. Hacer de la educación misma un sistema de aprendizaje continuo: crear procesos que garanticen que todo el sistema aprenda de la experiencia de transformación.

Para abordar la complejidad del cambio transformacional se requiere no sólo que la educación permita a todas y todos los estudiantes aprender y desarrollarse, sino también que el propio sistema educativo sea capaz de aprender y desarrollarse: que se convierta en un sistema de aprendizaje continuo. "Verticalmente" esto significa crear procesos que permitan a los líderes en diferentes partes del sistema ver algo del "todo", de modo que puedan relacionar sus contribuciones con los objetivos de todo el sistema. "Horizontalmente", así como los estudiantes aprenden de otros estudiantes y los docentes aprenden de otros docentes, una transformación exitosa requiere procesos que permitan a las escuelas aprender de otras escuelas y a los grupos locales de escuelas aprender de otros grupos locales. A su vez, esto requiere que la cultura educativa más amplia apoye espacios seguros e inclusivos dentro de los cuales, personas con diferentes perspectivas puedan reflexionar honestamente sobre los éxitos y las decepciones.

Tanto en La Pampa como en otros lugares, creemos que es fundamental unir estos siete hilos estratégicos para lograr un cambio transformador y sostenible con miras a avanzar hacia una educación inclusiva.

Autores:

David Towell es director del Centro para Futuros Inclusivos con sede en Londres

Rosa Pingo es psicóloga de la consultora peruana especializada en inclusión educativa Aliados por la inclusión.

Karen Van Rompaey es Asesora de Educación Inclusiva de la Dirección de Discapacidad de la Secretaría de Cuidados y Discapacidad del Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay