

Cuando la racionalización presupuestaria amenaza los retos de mejora de la eficacia y de la equidad del sistema educativo belga francófono



Mickaël Gosset
Université de Mons



Fabienne Renard
Université de Mons

Resumen

Este artículo analiza el lugar de los asesores de apoyo y acompañamiento (CSA) en la implementación del Pacto por una Enseñanza de Excelencia (en adelante, Pacto) en la Federación Valonia-Bruselas (FW-B). En un sistema escolar históricamente fragmentado, descentralizado y estructurado en torno a redes de enseñanza, los CSA ocupan una **posición clave:** aseguran la mediación entre las prescripciones del poder central y las realidades locales de las escuelas. El Pacto, concebido como una reforma sistémica, tiene como objetivo mejorar la eficacia y la equidad del sistema mediante una reforma de la gobernanza, la instauración de un tronco común politécnico y el fortalecimiento de la escuela inclusiva. En esta dinámica, el acompañamiento de los actores sobre el terreno se convierte en un **elemento esencial:** los CSA apoyan la apropiación de los nuevos marcos de referencia, la gestión del cambio, la elaboración y la implementación de los planes de pilotaje en las escuelas. El artículo pone también de relieve las tensiones recientes derivadas de la nueva Declaración de Política Comunitaria (2024-2029): restricciones presupuestarias reforzadas, reducción de los medios de acompañamiento, retroceso del apoyo a las Federaciones de poderes organizadores. Esta inflexión política crea un desfase entre las ambiciones

	Enseñanza oficial			Enseñanza libre	
Red	Oficial organizada	Oficial subvencionada		Libre subvencionada	
Carácter	Enseñanza no confesional				Enseñanza confesional
Federación de poderes organizadores	/	CECP	CPEONS	FELSI	SeGEC
Poderes organizadores	Wallonie-Bruxelles Enseignement	Los municipios y las provincias		ASBL	ASBL
Número de poderes organizadores	1	268	40	61	706
Número de escuelas representadas (2026)	349	1053	99	53	1260

Tabla 1. Estructuración de la enseñanza fundamental y secundaria en la Federación Valonia-Bruselas

del Pacto y las condiciones que permiten el éxito de esta reforma. Finalmente, el análisis crítico subraya los riesgos de un sistema que exige simultáneamente autonomía y responsabilidad, sin garantizar un acompañamiento suficiente: sobrecarga, desmotivación, disminución de la adhesión y posible debilitamiento de la eficacia de la reforma.

Palabras clave

Asesores de apoyo y acompañamiento, Pacto por una Enseñanza de Excelencia, acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas, restricciones presupuestarias.

Introducción

En la Bélgica francófona, la organización del sistema educativo se basa en una estructura institucional singular, históricamente marcada por la libertad de enseñanza y por una lógica de centralización progresiva. Desde la comunitarización de la enseñanza en 1988, la competencia educativa corresponde a la FW-B, que asume el papel de poder central en un panorama marcado por la existencia de una pluralidad de redes (Tabla 1). Esta configuración, inscrita en la Constitución belga de 1831, garantiza tanto la libertad de creación de centros escolares como la libre elección de la escuela por parte de los padres (Renard, 2024).

Esta arquitectura institucional genera un sistema a la vez fragmentado y fuertemente descentralizado, en el que los poderes organizadores y su federación desempeñan un papel de mediación entre la autoridad pública y los centros escolares (Renard, 2024). En este contexto, el acompañamiento pedagógico está históricamente estructurado en el nivel de las Federaciones de poderes organizadores[2], cada una de las cuales desarrolla sus propios dispositivos de apoyo, en coherencia con sus orientaciones organizativas y pedagógicas. Este acompañamiento es realizado por los CSA, que se inscriben así como actores intermedios esenciales, situados en la interfaz entre lo prescrito institucionalmente y las prácticas sobre el terreno. Procedentes mayoritariamente del mundo escolar **(docentes o directores temporalmente destinados fuera de su centro), c**ontribuyen a la traducción de las reformas ante los equipos educativos, así como a su apropiación y a su implementación. En este sentido, participan en una regulación intermedia del sistema educativo (Renard, 2024).

El Pacto por una Enseñanza de Excelencia: una reforma sistémica

La reforma del Pacto se inscribe en la continuidad de **constataciones realizadas** desde hace tiempo en cuanto a los límites del sistema educativo en la Bélgica francófona, especialmente en materia de eficacia y equidad. Los resultados de las investigaciones internacionales, en particular PISA, han puesto de manifiesto unos resultados globales situados por debajo de la media de los países de la OCDE, una fuerte correlación entre el origen social de los alumnos y su éxito escolar, así como un **recurso frecuente a la repetición de curso y a la orientación temprana** (Renard, 2024). Estas constataciones han contribuido a alimentar la idea de una reforma sistémica que articula orientaciones principales tales como la reforma de los modos de gobernanza del sistema educativo, la instauración de un tronco común politécnico hasta los 15 años, el fortalecimiento de la escuela inclusiva y la transformación de las prácticas pedagógicas (Renard, 2024). Iniciada en 2017, la reforma del Pacto se basa en la idea de que la mejora de la calidad de la enseñanza pasa especialmente por la evolución de las prácticas profesionales de los docentes, considerados como actores clave del cambio (Dupriez, 2022). El Pacto marca también un cambio de paradigma al asociar de manera explícita la autonomía y la responsabilidad de los actores escolares, a través de una **gestión basada en resultados** y de dispositivos de contractualización (Renard et al., 2021). En este marco, los CSA ocupan un lugar estratégico. Al intervenir en las escuelas para apoyar la apropiación de

nuevos marcos de referencia o también para acompañar la implementación de prácticas pedagógicas, contribuyen a alcanzar los objetivos del sistema educativo.

El acompañamiento de los actores sobre el terreno como pilar de la implementación del Pacto

El acompañamiento de los actores sobre el terreno (docentes y direcciones) constituye un **instrumento importante** en la implementación del Pacto. Los textos fundacionales de la reforma, especialmente el dictamen n.º 3 adoptado por el Gobierno, afirman que la mejora duradera de la calidad del sistema educativo no puede basarse únicamente en mandatos descendentes. Requiere un acompañamiento estructurado, continuo y de proximidad de los equipos educativos (Renard, 2024). Esta orientación se inscribe en la línea de las recomendaciones procedentes de la literatura internacional sobre la implementación de las políticas educativas. Numerosos autores subrayan así el papel determinante de los asesores pedagógicos, que desempeñan a este respecto un papel crucial como mediadores del cambio, capaces de apoyar la evolución de las prácticas docentes, favorecer la **reflexión profesional** y contribuir a la apropiación de las reformas (Spillane et al., 2002). En numerosos sistemas educativos, estos actores intermedios son, en efecto, considerados como **instrumentos esenciales** para introducir las orientaciones del poder central, teniendo en cuenta las realidades locales.

En la FW-B, este reconocimiento se tradujo concretamente en un aumento del número de CSA a partir de 2018, **lo que refleja una inversión creciente** del poder central en esta función (Renard, 2024). Paralelamente, las funciones de los CSA han experimentado una evolución notable. De un papel históricamente centrado en el apoyo pedagógico puntual, los CSA **han pasado progresivamente a acompañar** a las escuelas en procesos complejos tales como la elaboración y la implementación de los planes de pilotaje, el análisis de indicadores, la gestión del cambio y el desarrollo colectivo de las prácticas profesionales (Lothaire et al., 2023). Esta evolución traduce un desplazamiento de la concepción del acompañamiento, que ya no se contempla como un dispositivo que responde a necesidades puntuales, sino como una condición necesaria para la efectividad de la reforma y para la transformación duradera de las prácticas educativas.

Cambios políticos y arbitrajes estructurales

Las orientaciones políticas definidas por el Gobierno de centro-derecha de la FW-B (2024-2029) se inscriben en un contexto marcado por fuertes restricciones presupuestarias. Si la Declaración de Política Comunitaria reafirma el lugar central de la enseñanza como competencia fundamental para la sociedad, el Gobierno de la FW-B pretende racionalizar los gastos públicos y realizar arbitrajes estructurales, particularmente en el ámbito de la enseñanza (FW-B, 2024). Esta orientación se traduce en una voluntad explícita de recentrar los medios en las funciones consideradas esenciales, incluyendo el retorno a las aulas de docentes separados temporalmente de ellas y la reducción de los medios asignados a las federaciones de poderes organizadores. Estas decisiones políticas marcan una ruptura con la dinámica anterior que había caracterizado el período de despliegue del Pacto, durante el cual se había puesto el acento en el fortalecimiento de los dispositivos de acompañamiento y en la inversión en las funciones de acompañamiento al servicio de la transformación de las prácticas pedagógicas. El nuevo marco político introduce así un cambio de rumbo, en el que la **consecución de los objetivos del Pacto** se lleva a cabo desde ahora bajo fuertes restricciones presupuestarias, redefiniendo las condiciones de implementación de la reforma.

Análisis crítico

Las investigaciones internacionales dedicadas a la implementación de las reformas educativas convergen en subrayar que los procesos de cambio son largos, complejos y dependientes de las condiciones en las que se inscriben. Al mantener objetivos ambiciosos en materia de eficacia y equidad al tiempo que se reducen los medios dedicados a las funciones de acompañamiento, las orientaciones políticas recientes en la FW-B reconfiguran las condiciones de implementación de la reforma. Ahora bien, la literatura pone de manifiesto que la exigencia simultánea de autonomía y responsabilidad, cuando no está sostenida por un acompañamiento suficiente, puede generar efectos de sobrecarga, desmotivación y repliegue defensivo de los actores escolares. Mientras que la reforma del Pacto había integrado la idea de que los cambios de prácticas requieren dispositivos intermedios que favorezcan la construcción de sentido, la **reflexión profesional** y el aprendizaje colectivo, las orientaciones políticas recientes traducen un desplazamiento de las palancas movilizadas que debilita estos principios fundacionales. En efecto, los recientes arbitrajes políticos, marcados por una reducción de los medios dedicados al acompañamiento de los equipos educativos, **entrañan riesgos importantes** para el éxito de la reforma. A largo plazo, estas tensiones corren el riesgo de obstaculizar la transformación de las prácticas y de conducir a una eficacia limitada de la reforma debido al desfase entre las ambiciones políticas declaradas y las condiciones reales de implementación.

Conclusión

La implementación del Pacto pone de relieve una cuestión crucial: ¿qué desean realmente los actores políticos para el sistema educativo? Los CSA, como actores intermedios, están en el centro de esta reforma que tiene

como objetivo mejorar la eficacia y la equidad y, por tanto, favorecer el éxito de todos los alumnos. En la intersección entre lo prescrito institucionalmente y las realidades locales, son estos actores quienes permiten que las reformas no permanezcan como **estructuras vacías de contenido** y quienes transforman el discurso en prácticas concretas. Sin embargo, las orientaciones políticas recientes, bajo el pretexto de la racionalización presupuestaria, reducen drásticamente las condiciones que permiten el éxito de una reforma ambiciosa. Por consiguiente, los principios de autonomía y responsabilidad, presentados como los pilares del nuevo modelo de pilotaje, corren el riesgo de transformarse en una sobrecarga insoportable y en desmotivación, en lugar de en una verdadera palanca. Entre la transformación real de la enseñanza y la supresión de medios esenciales para la implementación de las reformas, el Gobierno actual parece haber hecho su elección. Ahora bien, sin coherencia entre las **ambiciones declaradas** y los recursos asignados, el Pacto corre el riesgo de ver comprometidas sus finalidades.

Referencias bibliográficas

Dupriez, V. (2022). *La mise en œuvre des réformes éducatives : Les acteurs de la mise en œuvre*. Cnesco-Cnam. http://hdl.handle.net/2078.1/271506

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2024). *Déclaration de politique communautaire : Législature 2024-2029*. https://opc.cfwb.be/documentation/bibliotheque-numerique/declaration-de-politique-communautaire/

Lothaire, S., Renard, F., & Duvivier, V. (2023). L'accompagnement dans un contexte de réforme de la gouvernance et de pilotage par les résultats en Fédération Wallonie-Bruxelles : Facteurs favorables à l'accès au réel de l'activité des directeurs. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, (203), 38-53. https://doi.org/10.7202/1108431ar

Renard, F. (2024). *Analyse des nouveaux modes de pilotage en Belgique francophone : Des dispositions légales à leur appropriation par les acteurs scolaires* [Thèse de doctorat]. Université de Mons.

Renard, F., Demeuse, M., Castin, J., & Dagnicourt, J. (2021). De la structure légère de pilotage au Pacte pour un Enseignement d'excellence : Le glissement progressif d'un pilotage incitatif à un pilotage par les résultats et la reddition de comptes en Belgique francophone. *Les dossiers des sciences de l'éducation*, (45), 33-55. https://doi.org/10.4000/dse.5168

Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy Implementation and Cognition : Reframing and Refocusing Implementation Research. *Review of Educational Research*, *72*(3), 387-431. https://doi.org/10.3102/00346543072003387