

Gobernanza 360° y gestión de la conflictividad: Propuesta de gobernanza preventiva, hacia un modelo proactivo de equidad educativa en la Ciudad de Buenos Aires.

Mendez Mihura, María Ximena.

Cita:

Mendez Mihura, María Ximena (2026). *Gobernanza 360° y gestión de la conflictividad: Propuesta de gobernanza preventiva, hacia un modelo proactivo de equidad educativa en la Ciudad de Buenos Aires.*
Documento de trabajo (Working Paper). Propuesta técnica de gobernanza y gestión para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/maria.ximena.mendez.mihura/149>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pQeh/mYW>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Gobernanza 360° y gestión de la conflictividad: Propuesta de gobernanza preventiva, hacia un modelo proactivo de equidad educativa en la Ciudad de Buenos Aires

Autora: Méndez Mihura, María Ximena

Licenciada en Educación (UNQ-UVQ) Licenciada en Comunicación Audiovisual (UNSAM) Magíster en Estudios Latinoamericanos (CEL-UNSAM) Doctora en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Sede Argentina.

Correo electrónico: mariaxmihura15@yahoo.com

Resumen: El presente artículo analiza la implementación de la plataforma digital «miEscuela Familias» en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se busca hacer una **propuesta de gobernanza preventiva** mediante ajustes y mejoras a la plataforma digital «miEscuela Familias». El estudio parte de la premisa de que el registro estadístico de la inasistencia, al operar como un «dato frío», invisibiliza las causas estructurales y ambientales que condicionan la presencialidad. Ante este escenario, se propone una solución metodológica inédita: la creación de un **mapa de riesgo escolar** basado en el Índice de riesgo total (IRT). Este modelo de **gobernanza 360°** permite transitar desde un registro punitivo de la inasistencia hacia una herramienta de gestión predictiva que integra dimensiones de infraestructura, higiene, seguridad territorial e interoperabilidad interministerial. El artículo concluye que la visibilización de estos indicadores en la plataforma no solo optimiza la asignación de recursos, sino que actúa como un mecanismo de prevención frente a la escalada del conflicto estudiantil y la retracción de la matrícula, garantizando una equidad educativa situada y efectiva.

Abstract: This article presents a critical analysis of the «miEscuela Familias» digital platform's implementation in the Autonomous City of Buenos Aires. It proposes a preventive governance framework based on strategic enhancements to the existing digital infrastructure. The study posits that current statistical records of school absenteeism operate as «cold data», which obscures the structural and environmental factors underlying school attendance. To address this, the paper introduces a novel methodological solution: a **School Risk Map** underpinned by a **Total Risk Index (TRI)**. This 360° governance approach

facilitates a shift from punitive absenteeism tracking to a predictive management system that integrates infrastructure, public health, territorial security, and inter-ministerial interoperability. The findings suggest that integrating these multi-dimensional indicators into the platform optimizes resource allocation and acts as a preventive mechanism against student conflict and enrollment decline, ultimately ensuring situated and effective educational equity.

Palabras clave: Gobernanza de datos, equidad educativa, gestión pública, infraestructura escolar, interoperabilidad, planeamiento educativo.

Keywords: Data Governance, Educational Equity, Public Management/Public Governance, School Infrastructure, Interoperability, Educational Planning.

1. Introducción: La insuficiencia del «dato frío» en educación y la rendición de cuentas

La implementación de plataformas digitales para el monitoreo de la asistencia representa un avance significativo en la **gobernanza de datos y la rendición de cuentas** (*accountability*). No obstante, desde mi experiencia en el territorio, tengo que decir que el registro de la inasistencia por sí solo resulta insuficiente si no se contextualiza. Cuando el sistema captura el **síntoma** (la ausencia), pero **omite la causa** (vulnerabilidad del entorno o fallas edilicias, etc.), se produce un **sesgo** que compromete la efectividad de la política pública.

La tesis central de este trabajo es que la inasistencia, en muchos casos, no debe interpretarse como una deserción o desinterés, sino como una **«inasistencia preventiva»** decidida por los adultos responsables frente a condiciones que vulneran el bienestar estudiantil. También advierte que esta inasistencia preventiva puede llegar a ser la punta del

iceberg de otras problemáticas invisibilizadas: la caída de matrícula tanto como las protestas estudiantiles.

2. Dimensiones de la Gobernanza 360°

Definición de Gobernanza 360°: En el marco de este análisis, se define la *Gobernanza 360°* como un modelo de gestión pública omnidireccional e interoperable. A diferencia de los modelos de administración unidireccional —en los que la información fluye de manera estanca entre áreas gubernamentales—, la Gobernanza 360° propone un modelo de datos circular. Este enfoque integra la participación ciudadana (familias) como sensores en tiempo real para detectar variables de infraestructura, higiene y seguridad. Su pertinencia radica en la eliminación de «puntos ciegos» institucionales, permitiendo que el dato estadístico tradicional (inasistencia) se transforme en un indicador predictivo que vincula el bienestar educativo con la continuidad pedagógica.

De esta forma, para que el planeamiento educativo sea efectivo, la plataforma debe integrar cuatro dimensiones críticas reportadas por los actores en territorio (padres, docentes y directivos).

2.1. Infraestructura y confort ambiental

El ciclo de vida de una **política de fortalecimiento de la asistencia a clases** debe reconocer la **conexión** entre el **ausentismo** y las condiciones del **contexto** de la escuela. Es decir, el estado edilicio, la falta de calefacción o de ventilación, o problemas en el suministro de gas no solo dificultan la cursada, sino que trasladan la responsabilidad del riesgo al hogar. Una Gobernanza 360° exige que estas ausencias sean catalogadas como **faltas justificadas**, evitando penalizar al estudiante por deficiencias en la gestión de la infraestructura pública.

La actual gestión del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires releva estadísticas sobre temas de asistencia escolar en concordancia con los lineamientos de seguimiento de las trayectorias educativas de los estudiantes. Sin embargo, cuando se hace un genuino seguimiento educativo de la asistencia, se debe reconocer que tanto la

estadística de la asistencia como la de la inasistencia están intrínsecamente ligadas a temas relacionados con el bienestar educativo y en particular con el estado edilicio.

Temperaturas extremas sin climatización adecuada transforman la escuela en un entorno de riesgo físico. La plataforma es un **primer paso acertado** que ha tomado la actual gestión. Pero debe **integrar módulos** donde las familias reporten fallas críticas de infraestructura en tiempo real, permitiendo que las autoridades **justifiquen inasistencias por causas ambientales** y prioricen la inversión en mantenimiento.

Los docentes y las familias como «sensores humanos»

En las escuelas secundarias los preceptores exponen situaciones recurrentes en el marco del Proyecto Seguimiento de la Asistencia Institucional (SAI). Es fundamental considerar al preceptor en secundaria, tanto como a la maestra en primaria, como **«sensores humanos»**. Sus observaciones son cruciales para interpretar el dato. Cuando la comunicación con la familia es fluida, los padres explican que las ausencias obedecen a medidas preventivas por el malestar del estudiante o las bajas temperaturas. Sin embargo, los médicos no suelen otorgar certificados preventivos, lo que genera una dificultad administrativa. En otras ocasiones se activan alertas de calor extremo, tal como ocurrió en febrero de 2023 en la Ciudad de Buenos Aires, cuando se emitió una alerta amarilla por calor¹: muchos docentes y familias recuerdan que los chicos iban a recuperar asignaturas sintiendo un gran malestar e incluso en algunos casos no podían concurrir a recuperar asignaturas debido a que se sentían mal. Los padres manifiestan sentirse incomprendidos y penalizados por actuar con prudencia ante instalaciones precarias, pero estas manifestaciones no quedan asentadas. Esto convierte también a los padres en **«sensores humanos»** de datos esenciales para la mejora del servicio.

¹ Infobae (2023, 28 de febrero). *El Servicio Meteorológico emitió un alerta amarilla por altas temperaturas para CABA y 9 provincias.* <https://www.infobae.com/sociedad/2023/02/28/el-servicio-meteorologico-emitió-un-alerta-amarilla-por-altas-temperaturas-para-caba-y-9-provincias/>

La tensión en los datos de la encuesta: El cuerpo docente, los tutores, los preceptores y los padres —actores que funcionan como receptores directos de la información— plantean actualmente estas situaciones de manera verbal durante la jornada de clases, se quejan en reuniones de padres, mediante informes internos o notas en los cuadernos de comunicaciones, pero esto puede no ser relevado. Por ello, resulta **pertinente justificar este tipo de inasistencias en el sistema de gestión**. Es fundamental que esta plataforma se perfeccione mediante la integración de datos y la experiencia de los docentes que han desempeñado diversos roles en el sistema educativo. De este modo, nuestra **pericia en la gestión de datos** asegurará que esta valiosa iniciativa se convierta en una **política de equidad sostenible** y viable en el territorio.

2.2. Higiene y riesgo biológico

El estado de los sanitarios es un indicador de gobernanza fundamental. La precariedad en la higiene escolar genera un riesgo biológico y pedagógico. Existe una correlación directa entre el ausentismo de las estudiantes y la falta de baños limpios, seguros y funcionales durante el período menstrual. Este factor, definido aquí como **Infraestructura de Género**, es un requisito ineludible para la equidad educativa.

Resulta fundamental que el directivo sepa, por ejemplo, registrar problemas de mantenimiento e infraestructura y dar aviso formal; de esta manera, se evita la parálisis de la gestión. El **jefe de preceptores** es un actor clave para relevar problemas detectados en las aulas, mediante el relevamiento del parte diario de cada preceptor. Idealmente, este mando intermedio entre preceptores y directivos debería realizar informes periódicos para evaluar necesidades de reparación sin alcanzar instancias críticas.

Un caso paradigmático de la carencia de gestión es la decisión de clausurar los baños de los estudiantes con llave para evitar problemas de higiene o consumo problemático. Esta constituye una solución inmediata y precaria, en lugar de articular acciones con los Departamentos de Orientación Escolar (DOE) y de Educación Sexual Integral (ESI). Ante casos de consumo problemático, se debe informar tanto al Equipo de Asistencia Socioeducativa (ASE) de la región como al Ministerio Público Fiscal para actuar de manera

coordinada. Precisamente por ello, el hecho de que las familias puedan aportar esta información contribuye a visibilizar la realidad de la **vida cotidiana en las escuelas**.

Este tipo de datos pone de manifiesto:

- La ausencia de una estructura organizativa y de mecanismos de control sobre las tareas del personal no docente responsable de la limpieza y el mantenimiento.
- La falta de hábitos de cuidado por parte de algunos sectores del alumnado.
- La función de los actores institucionales encargados de fomentar prácticas de autocuidado y salud, así como su necesaria coordinación con otros cuerpos técnicos. Me refiero a los Equipos de Orientación Escolar (psicólogos, psicopedagogos, asesores pedagógicos) y a los Equipos de Educación Sexual Integral, responsables de abordar temáticas vinculadas a los hábitos saludables y la prevención de consumo problemático, entre otros.
- Asimismo, se debe prestar atención a la labor del cuerpo de preceptores, quienes tienen a su cargo la supervisión de los recreos, el alrededor de los baños y el mantenimiento de la convivencia escolar. Así como están atentos al pedido que los estudiantes hacen al docente a cargo para ir al baño en horario de clases, ya que idealmente si un alumno tiene una urgencia para salir del aula, el profesor debe llamar al preceptor para que lo陪伴e y se cerciore de que el joven vuelva rápidamente al salón.

2.3. Entorno escolar y seguridad territorial

La escuela no termina en su puerta. La inseguridad en los alrededores, el consumo problemático y las disputas territoriales impactan en la matrícula y en la elección de cargos por parte de los docentes con mayor puntaje. La gobernanza del entorno requiere que las familias puedan aportar datos geolocalizados para arrojar luz sobre la cotidianidad escolar, permitiendo una intervención coordinada con el Ministerio de Seguridad y el Ministerio Público Fiscal.

Hoy se está hablando de que la matrícula en las escuelas está decayendo por el índice de natalidad, pero si bien este dato estadístico tiene peso específico propio, no es el único.

Muchos otros temas afectan la **caída de la matrícula** en las escuelas de CABA. El asunto es **muy complejo**, y no se llega a explicar en su totalidad sólo por la baja en el índice de natalidad. Observemos, por ejemplo, que muchas familias de provincia vienen a inscribir a sus hijos en Capital, y en un mismo barrio hay escuelas que históricamente tuvieron listas de espera², contra otras escuelas en que la matrícula cae estrepitosamente. Serían varios los factores por analizar, y la complejidad del problema excede los límites de este trabajo. Pero aquí me enfocaré en uno en particular que puede resolverse con el uso del módulo de reportes. En este caso, la seguridad en los alrededores, que afecta a la matrícula de la escuela. Eso sucede tanto porque los padres consideran la llegada hasta la escuela peligrosa para sus hijos desde el afuera, como por el consumo problemático que hay a su alrededor. A veces en los alrededores hay personas en situación de calle o «ranchadas» camino a la institución y/o en otras ocasiones se generan conflictos, momentos de tensión y hasta peleas callejeras que muchas veces se plasman en llegadas tarde de los estudiantes a la escuela por tratar de esquivar la situación.

Este contexto no solo baja la **inscripción de los estudiantes**, sino que afecta la **calidad de docentes** que toman horas en estas escuelas, ya que los que tienen puntaje más alto y más experiencia optan por trabajar en lugares que consideran más seguros para deambular por la calle.

Es evidente que en este tipo de cuestiones influye la figura de los **equipos directivos**, quienes parecen omitir la realización de este tipo de informes que afectan la matrícula de las escuelas y son de sentido común y de contexto barrial/territorial.

3. Gestión de protestas escolares: La prevención como antídoto al conflicto

Retomando lo dicho, el **dato** de inasistencia está **sesgado**: no permite diferenciar entre la ausencia injustificada y la preventiva, decidida por un adulto ante una escuela sin calefacción, con baños inoperantes o en un entorno de riesgo. Esta inasistencia, lejos de ser

² En 2025 se está aplicando para la inscripción el programa Prioridad Porteño, en el que tienen prioridad las familias con domicilio legal en CABA.

un atentado contra el derecho a la educación, es la medida responsable de salud y seguridad que toma el adulto. Sin embargo, el sistema actual penaliza esta conducta y la cataloga como una falta, mientras que la verdadera falla —como la infraestructura deficiente— permanece invisible en los registros oficiales. Entre las protestas escolares ante estas situaciones, podemos mencionar las siguientes:

La sentada estudiantil: es una forma de protesta en la que los estudiantes ocupan un espacio (un aula, un patio o dependencias administrativas). Permanecen en el suelo con el fin de visibilizar sus demandas, exigir cambios y denunciar problemáticas, tales como deficiencias edilicias o políticas académicas injustas. Durante esta acción, los participantes se niegan a abandonar el lugar hasta ser escuchados, lo que interrumpe las actividades habituales como medida de presión hacia las autoridades. Es una **táctica intermedia** de escalada que representa el momento en que el reclamo individual se convierte en una acción colectiva.

El frazadazo: protesta destinada a denunciar la falta de calefacción y las deficientes condiciones edilicias que obstaculizan el desarrollo de las clases. Se caracteriza por la asistencia al establecimiento portando mantas o envolviéndose en ellas para visibilizar la falta crónica de calefacción durante las épocas de bajas temperaturas, especialmente durante los inviernos y ante las olas de frío polar, frecuentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Es el **síntoma físico de la falla de gestión**; convierte el aula en un espacio de denuncia visible y obliga a las autoridades a reaccionar.

El semaforazo: consiste en la interrupción del tráfico en una intersección regulada por semáforos. Se emplean pancartas, cánticos y bloqueos momentáneos para difundir reclamos sobre educación, políticas públicas o problemáticas sociales. Los manifestantes buscan captar el apoyo ciudadano (por medio de bocinazos de los automovilistas) y suelen utilizar el paso peatonal mientras el semáforo permanece en rojo. Es la manifestación de que la **gestión de los alrededores también falla**: el problema interno se expone al barrio, y se visibiliza que los canales formales han sido agotados. Pero también deja en evidencia la falta de trabajo conjunto entre los Ministerios de Educación y Seguridad.

La toma: es una forma de protesta en la que los estudiantes ocupan las instalaciones de la escuela para imponer una agenda de temas omitidos por las autoridades. Consiste en la interrupción de las rutinas escolares y de las clases teóricas y de taller. En esta instancia, las autoridades pierden el control del lugar, el cual es asumido por los estudiantes, quienes organizan guardias, debates y asambleas para definir estrategias. Esta acción conlleva implicancias legales sensibles que requieren un análisis profundo y pormenorizado. En el tránsito de la sentada a la toma, lo que falla es la gestión no solo del conflicto, sino de las problemáticas irresueltas que lo originan. En esta escalada, la toma representa una falla en toda la línea jerárquica y es la culminación de la deficiencia administrativa. Obliga al Ministerio a asumir el **máximo costo político y operativo**, lo que confirma que el estudiante está ocupando roles de gestión (de rendición de cuentas).

4. Metodología: Del reporte al Mapa de Riesgo Escolar

La transformación del registro de asistencia en una política de mejora continua requiere:

1. **Mecanismo de reporte georreferenciado** en la plataforma para deficiencias edilicias.
2. **Justificación automática** por temperaturas extremas o fallas reportadas.

Esta acción demuestra un liderazgo con propósito que prioriza el **bienestar educativo** sobre el presentismo formal.

Acciones estratégicas: Convertir el dato de inasistencia en un **índicador de gestión orientado a resultados** —que permita al Ministerio actuar sobre las causas reales del abandono escolar— requiere experiencia en **gestión de proyectos**, con un ciclo de vida y un análisis contextual debidamente definidos.

La brecha entre la inversión tecnológica y la **equidad en el territorio** se acorta mediante la metodología correcta. Es deseable para esto tomar la experiencia de los docentes y la gobernanza de datos para asegurar que esta política sea un éxito viable y sostenible. Implementando estos ajustes, todos los actores contribuiremos, de manera conjunta, a fortalecer la asistencia escolar.

La culminación de la fase de monitoreo es la creación de un **Mapa de Riesgo Escolar** que transforme el flujo de datos en una herramienta visual de gestión macro. Este modelo matemático permite transformar variables cualitativas (reportes de padres) en valores cuantitativos para la toma de decisiones. Se proponen dos indicadores clave, que componen el Índice de Riesgo Total (IRT):

1. **Riesgo Operacional (R_{Op})**: Basado en la criticidad de las fallas estructurales, higiene y seguridad del entorno.
2. **Riesgo de Gestión (R_{Ge})**: Basado en la capacidad de respuesta directiva y la ejecución de fondos (FUDE)

Estructura del Modelo de Gestión Predictiva: La fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$IRT = w_1 R_{Op} + w_2 R_{Ge}$$

Glosario de variables:

- **I (Índice):** Representa el valor numérico resultante que permite clasificar a la institución en una escala de criticidad (por ejemplo: Riesgo Bajo, Medio o Alto). Es el indicador final de gobernanza.
- **RT (Riesgo Total):** Es la resultante del análisis integral de la escuela, considerando tanto el estado físico y del entorno como la capacidad de respuesta de su conducción.
- **w (Peso o Ponderación - Weight):** Representa la importancia relativa que el Ministerio de Educación otorga a cada factor.
- **w₁:** Peso asignado al riesgo físico/operacional.
- **w₂:** Peso asignado al riesgo de gestión.

(Nota: La suma de **w₁ + w₂** debe ser igual a 1 o al 100% del peso del índice).

□ **R (Riesgo):** La medida de probabilidad de que un evento negativo afecte la continuidad pedagógica o la integridad de los estudiantes.

□ **Op (Riesgo Operacional):** Basado en la criticidad y la frecuencia de reportes sobre fallas estructurales. Se refiere a las condiciones tangibles y del entorno. Se alimenta directamente de los reportes familiares en la plataforma sobre:

- Fallas estructurales (luz, gas, agua).
- Higiene y estado de sanitarios.
- Seguridad en los alrededores.

□ **Ge (Riesgo de Gestión):** Basado en la capacidad de respuesta directiva, el uso del Fondo Único de Descentralización Educativa (FUDE) y la trazabilidad de las inspecciones. Evalúa la eficacia del capital humano y la conducción. Se calcula mediante:

- La discrepancia entre los reportes de los padres y los informes oficiales.
- La velocidad de resolución utilizando fondos descentralizados (como el FUDE).
- El cumplimiento de los protocolos de inspección.

La combinación de ambos índices R_{Op} y R_{Ge} genera el **Índice de Riesgo Total (IRT)**, el cual debe ser el motor para la asignación prioritaria de recursos, incentivos para cargos directivos en zonas vulnerables y refuerzo de departamentos de orientación escolar (DOE) y equipos ESI.

Aplicación en la Gobernanza 360°

Este modelo permite que el sistema pase de ser un mero repositorio de inasistencias a un **Tablero de Control Estratégico**.

Si una escuela presenta un R_{Op} elevado (por ejemplo, falta de calefacción persistente) y un R_{Ge} también alto (el directivo no utiliza los fondos disponibles para repararla), el **Índice de Riesgo Total** se dispara. Esto genera una **alerta temprana** que obliga a la **intervención**

interministerial antes de que la situación derive en un conflicto colectivo o una toma del establecimiento.

5. Desafíos de implementación: Marco legal

5.1. Justificación de inasistencias por condiciones extremas (el fundamento legal)

Si la inasistencia se debe a que el ambiente es insalubre, el Estado incumple con la Ley de Educación Nacional N.º 26.206 (Art. 11, inc. n), que obliga a garantizar las condiciones de infraestructura necesarias para el desarrollo de la enseñanza.

- **Propuesta:** Las ausencias vinculadas directamente con temperaturas extremas o fallas edilicias reportadas deben ser consideradas faltas justificadas.
- **Valor:** De este modo, se asegura que el derecho a la educación del estudiante no sea penalizado por deficiencias en la gestión estatal. Esta acción demuestra un **liderazgo con propósito** orientado a fines que prioriza el **ser** (bienestar educativo) sobre el **tener** o el **estar** (el presentismo).

Cabe recordar que la histórica Ley 1420 ya contemplaba el recreo en Argentina al garantizar los espacios de ocio como un derecho fundamental. En la actualidad, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), los recreos estudiantiles se sustentan en la Ley 114 de Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, la cual consagra el derecho al esparcimiento, al juego y al descanso (Art. 30).

5.2. Desafíos de implementación: Interoperabilidad

El éxito de este modelo radica en la **interoperabilidad** entre sistemas gubernamentales. Es imperativo que los ministerios de Educación, Salud y Seguridad compartan información mediante protocolos de gestión interna que respeten la **Ley de Protección de Datos**

Personales (Ley 25.326), utilizando la **anonimización de datos** para proteger la identidad de los menores.

Asimismo, es necesario definir claramente los límites de la función directiva y dotar a los equipos de conducción de un **diagrama de flujo de gestión de crisis** que reemplace las jerarquías tradicionales por respuestas ágiles y validadas ante **incidentes en el perímetro escolar**.

6. Conclusiones

A partir del análisis desarrollado, se concluye que la inasistencia escolar en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires no puede seguir interpretándose como un dato aislado o unidimensional. Retomando todo lo anterior, entre las cuestiones detectadas por los docentes en territorio, las causas de un porcentaje significativo de las inasistencias catalogadas como «injustificadas» responde, en rigor, a medidas de **inasistencia preventiva**: estudiantes que se sienten mal por el frío intenso en invierno aunque no llegan a enfermarse, y que entonces no cuentan con certificado médico justamente porque el carácter de la situación es preventivo. Estas decisiones, adoptadas por los adultos responsables frente a contingencias ambientales como el frío extremo, fallas críticas en la higiene e insumos de los sanitarios (con un impacto desproporcionado en las estudiantes mujeres durante su ciclo menstrual) o situaciones de inseguridad, peleas callejeras o consumos problemáticos en las inmediaciones o en el entorno barrial, exigen un cambio de paradigma en la lectura de los datos. Estos últimos temas, además de incidir en las inasistencias, influyen en la tasa de matriculación en las escuelas, en la elección de cargos de los docentes mejor calificados y en la estabilidad de las plantas docentes.

Muchas veces, esta ausencia de una gobernanza de datos integral transforma la inasistencia individual (**el faltazo**) en conflicto colectivo (**sentada, frazadazo, semaforazo, toma**, entre otras). Cuando los canales institucionales de reporte son ineficaces, los reclamos por infraestructura o seguridad escalan hasta convertirse incluso en tomas de establecimientos.

Por lo mismo, se trató de apuntar en este trabajo a una propuesta de **gobernanza preventiva**. Dado que la plataforma «miEscuela Familias» tiene el potencial de actuar

como un sistema de alerta temprana. Integrar la **voz preventiva de los padres** no solo es una **questión técnica**, sino una **decisión política** para evitar que los estudiantes asuman roles de gestión que corresponden a los adultos. La **Gobernanza 360°** es, en última instancia, el medio para pasar de una gestión reactiva a una proactiva, garantizando que el derecho a la educación se ejerza en un ambiente seguro y digno.

Se ha demostrado que la ausencia de una **gobernanza de datos integral** actúa como un catalizador que transforma el malestar individual en conflicto colectivo. Cuando los canales institucionales de reporte son ineficaces, el reclamo legítimo escala hacia formas de protesta disruptivas, tales como tomas de establecimientos o «frazadazos», evidenciando una falla en la gestión del riesgo institucional.

Por lo expuesto, la transición hacia una **Gobernanza 360°** no constituye meramente una innovación técnica o una etiqueta comunicacional, sino que se fundamenta en tres ejes críticos de la gestión pública moderna:

1. **Ruptura de la visión de compartimentos estancos:** El modelo 360° supera la gestión por «silos» ministeriales. Al adoptar una visión esférica, se logra que el reporte de una falla estructural (infraestructura) se cruce de forma automática con la inasistencia (pedagogía) y con la asignación presupuestaria (gestión), eliminando la fragmentación operativa.
2. **Cierre del ciclo de vida del dato:** A diferencia de la gestión reactiva tradicional, este modelo propone un flujo continuo de información. El procesamiento de los reportes familiares mediante el **Índice de Riesgo Total (IRT)** permite que la salida de la información derive en acciones interministeriales preventivas, cuya efectividad retroalimenta la confianza de la comunidad educativa en el sistema.
3. **Transición del control gubernamental a la cogestión:** La Gobernanza 360° redefine la relación Estado-sociedad. Al posicionar a las familias como sensores activos del sistema, se desplaza el modelo de mando vertical (*top-down*) hacia un proceso de cogestión participativa.

En última instancia, integrar la voz de los padres en la plataforma «miEscuela Familias» es una **decisión política estratégica**. Esta herramienta es el medio necesario para evitar que

los estudiantes asuman roles de gestión que competen a los adultos y para garantizar que el derecho a la educación se ejerza en un ambiente seguro, digno y, fundamentalmente, previsible.

I- Referencias bibliográficas

Aguerrondo, I. (2001). *La escuela del futuro en sistemas educativos del futuro*. Papers Editores.

Alfonso, L. (2021, 1 de julio). CABA: frazadazos y cortes de calle contra la falta de gas y luz en las escuelas. *Prensa Obrera*. <https://prensaobrera.com/educacion/caba-frazadazos-y-cortes-de-calle-contra-la-falta-de-gas-y-luz-en-las-escuelas>

ANRed. (2021, 28 de junio). CABA: el gobierno de Larreta sugiere a estudiantes que lleven mantas ante el frío polar. *ANRed*. <https://www.anred.org/caba-el-gobierno-de-larreta-sugiere-a-estudiantes-que-lleven-mantas-ante-el-frio-polar/>

Butelman, I. (Comp.). (1997). *Pensando las instituciones: Sobre teorías y prácticas en educación*. Paidós.

Carbonell Sebarroja, J. (2001). *La aventura de innovar: El cambio en la escuela*. Ediciones Morata.

Caruso, M. e I. Dussel (1996). *De Sarmiento a los Simpsons: Cinco conceptos para pensar la educación contemporánea*. Kapelusz.

Clarín. (2012, 2 de octubre). Los que eligen no tomar sus escuelas: en 26 técnicas hay clases. *Clarín*. https://www.clarin.com/sociedad/eligen-tomar-escuelas-tecnicas-clases_0_B1gq8f12wQl.html

Corresponsal CABA. (2021, 2 de julio). Educación en CABA. Frazadazo en Soldati ante la falta de calefacción y plan de obras en las escuelas. *La Izquierda Diario*.

<https://www.laizquierdadiario.com/Frazadazo-en-Soldati-ante-la-falta-de-calefaccion-y-plan-ofras-en-las-escuelas>

Davenport, T. H. (2014). *Big data at work: Dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Harvard Business Review Press.

El Ancasti. (2015, 25 de junio). Alumnos tomaron el colegio por falta del servicio de gas. *El Ancasti*. <https://www.elancasti.com.ar/nacionales/2015/6/25/alumnos-tomaron-colegio-falta-servicio-264451.html>

Fernández, L. M. (1998). El análisis de lo institucional en la escuela: Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. En *Notas teóricas: Cuestiones de educación*. Paidós.

Frigerio, G. (2001). Cara a cara. En *De aquí y de allá: Textos sobre la institución educativa y su dirección*. Kapelusz.

Frigerio, G., Poggi, M. y G. Tiramonti (1992). *Las instituciones educativas: Cara y ceca. Elementos para su gestión*. Troquel.

Garay, L. (1997). La cuestión institucional de la educación y las escuelas: Conceptos y reflexiones. En I. Butelman (Comp.), *Pensando las instituciones: Sobre teorías y prácticas en educación* (Cap. 4). Paidós.

Gasperini, T. e Y. Espíndola (2019, 25 de septiembre). Crisis Educativa. #SeCaeMaipú: denuncian caída de mampostería sobre alumnos del Maipú. *La Izquierda Diario*. <https://www.laizquierdadiario.com/SeCaeMaipu-denuncian-caida-de-mamposteria-sobre-alumnos-del-Maipu>

Harknett, R. (2012). Information and security: Distinguishing governance from governments. *The Journal of Strategic Studies*.

Infobae. (2010, 9 de septiembre). Estudiantes llaman a paralizar la educación de todo el país. *Infobae*. <https://www.infobae.com/2010/09/09/535515-estudiantes-llaman-paralizar-la-educacion-todo-el-pais/>

Infobae. (2022, 26 de septiembre). Dos colegios porteños se sumaron a la toma y se profundiza el conflicto. *Infobae*. <https://www.infobae.com/educacion/2022/09/26/dos-colegios-portenos-se-sumaron-a-la-toma-y-se-profundiza-el-conflicto/>

Infobae. (2023, 20 de febrero). El Servicio Meteorológico emitió un alerta amarilla por altas temperaturas para CABA y 9 provincias. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/sociedad/2023/02/28/el-servicio-meteorologico-emito-un-alerta-amarilla-por-altas-temperaturas-para-caba-y-9-provincias/>

La Nación. (2007, 4 de noviembre). Tomas en colegios por problemas de infraestructura. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/tomas-en-colegios-por-problemas-de-infraestructura-nid959074/>

La Nación. (2020, 29 de junio). Las frazadas volvieron a las calles. *La Nación*.
<https://www.lanacion.com.ar/cultura/las-frazadas-volvieron-a-las-calles-nid1018560/>

Macartney, J. y J. P. Dorman (2013). *Early warning systems in education: A comprehensive review*. [Sitio web o entidad editorial].

Moschen, J. C. (2008). *Innovación educativa: Decisión y búsqueda permanente*. Bonum.

Noticias del Barrio. (2017, 25 de abril). Denuncian peligro de derrumbe en la escuela técnica Maipú. *Noticias del Barrio*. <https://www.noticiasdelbarrio.com.ar/denuncian-peligro-derrumbe-la-escuela-tecnica-maipu>

Página 12. (2005, 20 de noviembre). Escuela Técnica N° 26: Un drama sin gas. *Página 12*.
<https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-58071-2005-11-20.html>

Página 12. (2010, 2 de julio). Una escuela sigue tomada. *Página 12*.
<https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-148709-2010-07-02.html>

Poggi, M. y G. Frigerio (1996). *El análisis de la institución educativa: Hilos para tejer proyectos*. Santillana.

Prieto Toledo, M. (2017, 20 de septiembre). La otra cara de la toma de colegios: los padres que se oponen a la ocupación. *Infobae*. <https://www.infobae.com/sociedad/2017/09/20/la-otra-cara-de-la-toma-de-colegios-los-padres-que-se-oponen-a-la-ocupacion/>

Rosende, L. (2021, 27 de junio). Mientras decenas de escuelas reclaman calefacción y virtualidad, el GCBA recomienda ir al aula con frazadas. *Tiempo Argentino*.
https://www.tiempoar.com.ar/ta_article/mientras-decenas-de-escuelas-reclaman-calefaccion-y-virtualidad-el-gcba-recomienda-ir-al-aula-con-frazadas/

Safatle, P. (2017, 29 de septiembre). La otra cara de la toma: los estudiantes que eligieron protestar mejorando su escuela. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/tendencias/2017/09/29/la-otra-cara-de-la-toma-los-estudiantes-que-elijeron-protestar-mejorando-su-escuela/>

Schlemenson, A. (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal: Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Paidós.

Tedesco, J. C. (1995). *El nuevo pacto educativo: Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Anaya.

Tiempo Argentino. (2021, 22 de junio). «Frazadazo» frente al Ministerio de Educación porteño: «Se torna muy complicado sostener la presencialidad con frío». *Tiempo Argentino*.
https://www.tiempoar.com.ar/ta_article/frazadazo-frente-al-ministerio-de-educacion-porteno-se-torna-muy-complicado-sostener-la-presencialidad-con-frio/

UNESCO. (2017). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.

II. Marco Normativo y Legal

- Ley de Educación de la Ciudad de Buenos Aires N° 6.467 (2021).

- Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326 (2000).
- Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes N° 26.061 (2005).
- Ley Nacional de Educación N° 26.206 (2006).
- Estatuto del Docente (Ley 3551 CABA).