

Documento de Trabajo.

# **MÁS ALLÁ DEL TANCREDISMO EDUCATIVO: GOBERNANZA 360° Y EL NUEVO RÉGIMEN DE PRESENCIALIDAD EN CABA.**

Mendez Mihura, María Ximena.

Cita:

Mendez Mihura, María Ximena (2026). *MÁS ALLÁ DEL TANCREDISMO EDUCATIVO: GOBERNANZA 360° Y EL NUEVO RÉGIMEN DE PRESENCIALIDAD EN CABA*. Documento de Trabajo.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/maria.ximena.mendez.mihura/151>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pQeh/GP0>



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>.*

# **MÁS ALLÁ DEL TANCREDISMO EDUCATIVO: GOBERNANZA 360° Y EL NUEVO RÉGIMEN DE PRESENCIALIDAD EN CABA**

**Propuesta de articulación territorial y eficiencia sistémica para la implementación del  
Nuevo Régimen de Presentismo y Regularidad (CABA 2026)**

**Serie:** Gobernanza 360° (Documento Técnico II: Aplicación Territorial)

**Fecha:** Marzo de 2026

**Autora:** Méndez Mihura, María Ximena

**Palabras clave:** Gobernanza educativa, tancredismo educativo, escuelas técnicas, presentismo, CABA, infraestructura de género, gestión de la conflictividad, interoperabilidad.

**Keywords:** Educational Governance, School Attendance Policy, Technical Secondary Education, Institutional Accountability, Gender Infrastructure, Educational Management, CABA.

## **Resumen**

El presente documento propone un modelo de gobernanza 360° para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, analizando la implementación del Nuevo Régimen de Presentismo (2026) en escuelas secundarias técnicas. Se introduce y desarrolla el concepto de «tancredismo educativo» (Méndez Mihura, 2013) para describir las reformas superficiales que mantienen el *statu quo* e ignoran las causas territoriales del ausentismo. Por medio de un diagnóstico multidimensional, se identifican barreras críticas: fallas en la infraestructura básica y de género, colapsos en la plataforma digital «miEscuela», inseguridad perimetral y una deficiente gestión de sumarios administrativos. La propuesta concluye que la efectividad de la política pública de presencialidad depende de una articulación interministerial real, la interoperabilidad de datos (SiTraRed + miEscuela) y

una regularización perentoria de los mandos medios para transformar la escuela en un entorno de protección y aprendizaje efectivo.

### **Keywords**

Educational Governance, **Educational Tancredism**, School Attendance Policy, Technical Secondary Education, Institutional Accountability, Gender Infrastructure, Educational Management, CABA.

### **Abstract:**

This paper proposes a **360° Governance** model for the City of Buenos Aires, analyzing the implementation of the New Attendance and Regularity Regime (2026) within technical secondary schools. It introduces the concept of «**Educational Tancredism**» (Méndez Mihura, 2013) to describe superficial policy reforms that preserve the *status quo* while failing to address the territorial root causes of student absenteeism. Through a multidimensional diagnosis, critical barriers are identified: systemic failures in basic and gender-responsive infrastructure, technical collapses of the «miEscuela» digital platform, peri-urban insecurity, and a lack of administrative discipline regarding teacher misconduct. The proposal concludes that the success of attendance policies depends on genuine inter-ministerial coordination, data interoperability (SITRA + miEscuela), and the urgent professionalization of middle management to transform schools into safe and effective learning environments.

### **I-Introducción: El «qué» (consenso normativo y el riesgo del tancredismo)**

**1.1. Contexto de la Reforma BA Aprende:** Los saberes fundacionales y la cultura de la presencialidad

En el marco de la reforma **BA Aprende**, se han introducido conceptos fundamentales como los «**saberes fundacionales**», cuya aplicación hoy se extiende hacia el seguimiento de la asistencia y la regularidad estudiantil. Sin embargo, para que esta nueva normativa no sea percibida como meramente punitiva, debe rescatar su **ethos fundacional**: inculcar **responsabilidad, puntualidad y presencialidad**, valores que, aunque habituales en los códigos de convivencia vigentes en las escuelas, se han ido erosionado con el tiempo.

## 1.2. El marco teórico: Definición de «tancredismo educativo» y la dialéctica entre gobernanza 360° y reacción cosmética

Es imperativo advertir que el gran obstáculo de las reformas educativas ha sido la persistencia de modelos de gestión obsoletos, que Méndez Mihura (2013)<sup>1</sup> ha definido bajo la categoría de «tancredismo educativo». Inspirado en el **gatopardismo político** del que habla la novela *Il Gattopardo*, de Giuseppe Tomasi di Lampedusa<sup>2</sup>, este fenómeno se caracteriza por la aplicación de cambios normativos superficiales para que, en la práctica, el *statu quo* permanezca inalterado. La máxima de Tancredi Falconeri —«Es preciso que todo cambie para que todo siga igual»<sup>3</sup>— describe la adaptación superficial a la «tinta muerta» de las leyes, que modifican la forma, pero no revierten la ineficiencia sistémica ni los problemas crónicos de infraestructura y gestión escolar. La **gobernanza 360°** se caracteriza por ser una acción proactiva, en contraste con el **tancredismo**, que se limita a representar una reacción superficial. Este último fenómeno suele complementarse con lo que Frigerio (1992:31) describe como la 'preservación de la cultura institucional', un escenario en el que los actores escolares implementan estrategias de resistencia pasiva frente a cambios que perciben como ajenos o incompatibles con su contexto territorial. En consecuencia, las reformas a menudo se reducen a poco más que a la 'tinta muerta' de la ley. Lo ideal sería encontrar un punto de equilibrio entre el respeto a la tradición y las demandas de la nueva normativa.

## 1.3. Antecedentes históricos: De la rigidez funcional a la laxitud discrecional (el riesgo de la «tinta muerta»)

Basta con recordar que en décadas anteriores, el régimen de inasistencias poseía una rigidez funcional que se fue flexibilizando poco a poco. Históricamente, el sistema educativo poseía mecanismos de reincorporación más rigurosos que se fueron diluyendo en una

---

<sup>1</sup> Méndez Mihura, M. X. (2-5 de octubre de 2013). Las escuelas secundarias técnicas. La tradición como obstáculo o como facilitador de las innovaciones [Ponencia]. XIV Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia, Mendoza, Argentina.  
<https://www.aacademica.org/maria.ximena.mendez.mihura/2>

<sup>2</sup> Tomasi di Lampedusa, G. (2019). *El gatopardo*. (R. Pochtar, Trad.). Anagrama.

<sup>3</sup> La frase de Tancredi Falconeri en italiano es: «Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi». Pertenece a la novela *Il Gattopardo*, de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, publicada en 1958.

flexibilidad discrecional. De ahí que cuando un estudiante alcanzaba las quince faltas, la primera reincorporación no se diera automáticamente, y no se otorgaran diez inasistencias más, lo mismo cuando se traspasaban las 25, y era excepcional el caso de tener que hacer la segunda reincorporación, mucho más aún llegar a la tercera reincorporación, en que se daban cinco faltas más.

Tal como observa un comunicado institucional del GCABA<sup>4</sup>, esa laxitud no fue casual: evitó que el sistema enfrentara amparos y quejas ante la vulneración de derechos por falta de servicios básicos (luz, gas, agua). Hubo una falta de rendición de cuentas de los funcionarios públicos, en cargos intermedios, que acompañó este estado de cosas.

Hoy, la nueva norma fija límites claros (20 faltas anuales/5 bimestrales) y refuerza las condiciones de ingreso<sup>5</sup> sumado a esto, antes hubo disposiciones legales sobre el uso de dispositivos celulares, que era motivo de interrupción en los grupos de aprendizaje y un tema reclamado por los docentes de todos los ámbitos desde hace más de diez años atrás. En conjunto estas medidas, apuntan a fortalecer la autoridad de los docentes y en particular la de los preceptores. Y además, apuntan a fortalecer la socialización de los estudiantes.

Para que este objetivo ministerial de reducir el ausentismo no caiga en un nuevo capítulo de **tancredismo educativo** —en que se sanciona la consecuencia (la falta), pero se ignora la causa (el frío o el estado de los sanitarios) —, debemos usar la norma para fortalecer el rol docente y directivo. El éxito de la gestión proactiva radica en encontrar los intersticios entre la tradición y lo normado, garantizando que el «qué» (la norma) permee la realidad escolar sin profundizar la exclusión. Para evitar este **gatopardismo**, es crucial que la reforma apunte a la experiencia de los agentes en territorio y a las problemáticas reales del territorio, asegurando que el cambio no sea solo de forma, sino de fondo.

## II- El «por qué»: El diagnóstico de la invisibilidad

---

<sup>4</sup> Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (24 de febrero de 2026). La Ciudad baja la cantidad de faltas permitidas en la secundaria para terminar con el ausentismo reiterado y mejorar el desempeño.

[https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba\\_historico/noticias/la-ciudad-baja-la-cantidad-de-faltas-permitidas-en-la-secundaria-para](https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba_historico/noticias/la-ciudad-baja-la-cantidad-de-faltas-permitidas-en-la-secundaria-para)

<sup>5</sup> Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (27 de febrero de 2026). Los estudiantes que lleguen en condiciones indebidas no podrán permanecer en la escuela y tendrán falta. [https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba\\_historico/noticias/los-estudiantes-que-lleguen-en-condiciones-indebidas-no-podran-permanecer](https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba_historico/noticias/los-estudiantes-que-lleguen-en-condiciones-indebidas-no-podran-permanecer)

## **2.1. El sesgo del dato administrativo: El Índice de Riesgo Total (IRT) frente al «Ausente» ciego**

Quiero detenerme un momento en esta **flexibilización de la inasistencia** que, no fue casual, evitó que los padres y los estudiantes fueran a presentar amparos por desescolarización, quejas a las supervisiones y direcciones de áreas, a las defensorías del pueblo, etc., por falta de luz, gas, agua. Asimismo por vulneración de derechos y desescolarización. Un ejemplo claro fue que, entre otros, se creó el **Programa Alumnas Madres y Padres** que se implementó para no desescolarizar a alumnas embarazadas y luego se extendió a los estudiantes varones que tenían hijos. Y un sinnúmero de cuestiones que fueron ocurriendo con el transcurrir del tiempo y que apuntaron no solo a la flexibilización de las normas en lo que respecta a la asistencia de los estudiantes a clases. Asimismo, se dieron un conjunto de acciones, que además contribuyeron a debilitar la autoridad de los docentes frente a cursos. Este proceso se enmarca en lo que Narodowski (2018) describe como el fin de la 'instrucción simultánea' y la pérdida de la centralidad de la escuela tradicional. Al erosionarse los pilares que sostenían la asimetría docente-alumno, figuras clave como el preceptor quedan desdibujadas frente a una normativa que prioriza la flexibilización por sobre el encuadre pedagógico.

Para profundizar en este desdibujamiento de los mandos medios, resulta vital la mirada crítica sobre la autoridad que propone Diker (2009:88) quien señala que la autoridad docente ya no viene garantizada por el cargo institucional, sino que debe ser construida y sostenida en el vínculo cotidiano, lo que genera una sobrecarga en la gestión subjetiva de los agentes.

Esta orfandad institucional obliga al preceptor y al jefe de preceptores a negociar constantemente su legitimidad, transformando una función administrativa en un desgaste vincular permanente.

Aquellos que tienen experiencia en territorio destacan, a veces con tristeza y otras con hilaridad, que hay escuelas con áreas o sectores rebautizados con nombres de lugares que retrotraen a las nieves perpetuas o bien al abandono completo.

Por la falta de limpieza en el interior de la escuela y por la falta de un contexto de calles seguras, entre otros asuntos que los equipos directivos debieron enfrentar, las problemáticas se dilataron. Una de las causas de todo esto, tal como lo ha planteado antes Méndez Mihura (2013)<sup>6</sup>, es el tipo de liderazgo que se observa en los equipos directivos de la escuela secundaria en general y que se ve obstaculizado por un **perfil directivo monofuncional**, enfocado más en la tradición que en la gestión. Es preciso distinguir aquí la diferencia sustancial entre la escuela primaria y la secundaria; una distinción que, aunque evidente, suele ser soslayada. Mientras en la **primaria el docente** articula tres roles —tutor, profesor y preceptor—, esta **polifuncionalidad** otorga a quienes acceden a cargos de conducción una **perspectiva integral** de la que suele carecer el directivo de secundaria. Esto se observa en el registro que la norma hace del «Ausente» como un dato administrativo, mientras que tal como expresó Méndez Mihura en 2026<sup>7</sup>, «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».

En ese sentido, la gobernanza 360° identifica que el ausentismo es el síntoma de un **Índice de Riesgo Total (IRT)** que la plataforma «**miEscuela**» aún no visualiza. Muchas veces ese número estadístico del ausentismo está dado porque los estudiantes no faltan por decisión propia sino por otras causales, que generan malestar educativo, es decir, van en contra de las políticas que se busca implementar.

Al respecto, resulta fundamental considerar lo señalado por (Gvirtz, 2006) «la gestión educativa no es solo administración, es garantizar que la enseñanza ocurra. Cuando un porcentaje de alumnos fracasa, no debemos mirar solo al estudiante, sino la oferta pedagógica y el acompañamiento institucional» Esta mirada de Gvirtz refuerza que el

---

<sup>6</sup> Méndez Mihura, M. X. (2-5 de octubre de 2013). Las escuelas secundarias técnicas. La tradición como obstáculo o como facilitador de las innovaciones [Ponencia]. XIV Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia, Mendoza, Argentina.  
<https://www.aacademica.org/maria.ximena.mendez.mihura/2>

<sup>7</sup> Méndez Mihura, M. X. (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].  
<https://www.aacademica.org/maria.ximena.mendez.mihura/149>

'Ausente' no es un dato aislado, sino la consecuencia de una oferta institucional que, al omitir las fallas edilicias o de contexto, desatiende su deber primordial de garantizar la enseñanza efectiva. En esta línea, es imperativo reconocer que el sistema captura el síntoma pero omite la causa; en ese sentido, Terigi (2009:12) sostiene que el ausentismo no es una falla del alumno, sino una falta de 'acoplamiento' del sistema. La autora plantea que el riesgo de desescolarización no es una característica de los sujetos, sino el resultado de la interacción entre las condiciones de vida de los estudiantes y las condiciones de escolarización que el sistema ofrece. Esta perspectiva permite comprender que muchas veces ese número estadístico del ausentismo está dado porque los estudiantes no faltan por decisión propia sino por otras causales que generan malestar educativo.

## **2.2. Fallas sistémicas en el territorio**

### **A. Infraestructura crítica: El impacto del clima y el abandono (casos de instituciones emblemáticas)**

Estos problemas han atravesado incluso a instituciones de prestigio. Es el caso de la Escuela Normal Superior en Lenguas Vivas N° 2 «Mariano Acosta», que tiene un área que toda la comunidad educativa llama «**La Siberia**» por referirse a un lugar eternamente frío. En el edificio hay nivel terciario además del inicial, primario y medio, es decir, cuenta con un profesorado que está formando docentes, muchos de los cuales en algún momento llegarán a directivos, y sin embargo ninguno de estos niveles, ni sus respectivos directivos, ha hecho nada para cambiar el mote que recibe el área. Asimismo, es el caso de la ET 1 Otto Krause, que tiene un sector cuya comunidad educativa ha llamado «**Chernóbil**» por el sector Ratto, cercano a los talleres de ajuste de la escuela. Tal espacio estuvo muy herrumbrado, en un estado de abandono total durante muchísimos años, y esto ocurrió pese a que la escuela siempre fue sede de Supervisión. Estos ejemplos configuran lo que podríamos denominar una «**toponimia institucional de la carencia**». El uso de metáforas territoriales como «La Siberia» o «Chernóbil» no es meramente anecdótico; aporta una potencia narrativa que visibiliza zonas de abandono donde la norma estatal ha dejado de operar. Esta microscopía del territorio revela que, para la comunidad educativa, estos nombres son el registro simbólico de una precariedad que el sistema administrativo se niega a nombrar oficialmente.

Otro caso emblemático que sufrió un arrastre por años hasta que la escuela entró en obra y por fin reiniciaron en 2024, con edificio restaurado, fue el de la ET 15 Maipú, hay muchos artículos que a lo largo del tiempo recuerdan las peripecias edilicias varias veces relacionadas con partidos opositores a los gobiernos anteriores<sup>8</sup>, pero que solo presentaban o difundían la queja, mientras el problema persistía en el tiempo. La falta de mantenimiento preventivo reportada por mandos medios (Jefes de Preceptores) deriva en reparaciones de emergencia un 300% más costosas y en la pérdida de días de clase que el sistema computa como ausentismo, pero que administrativamente son 'caídas de servicio'.

Es decir, existen muchas escuelas que enfrentan problemas de gas o electricidad que tornan el aula un espacio hostil en invierno (meses críticos de mayo-julio). Ocurre algo similar, pero por altas temperaturas, en diciembre y en febrero, recordemos la ola de calor de febrero de 2023 con alertas amarillas en CABA.<sup>9</sup>

Este **faltazo** o inasistencia aquí no es deserción, es autopreservación ante la falta de mantenimiento cargada en el Sistema de Transferencias de Recursos Educativos (SiTraRed). Sin una respuesta del SiTraRed, el ausentismo es sólo una respuesta racional del estudiante ante un entorno hostil.

**B. Riesgo biológico e infraestructura de género: La higiene menstrual como barrera de equidad.** Esta es una manifestación clara de **tancredismo educativo**: se clausura el síntoma para no gestionar la causa profunda, ya que el estado de los sanitarios es un indicador crítico de gobernanza. No es un tema nuevo, podemos ir a las páginas de diarios y revisar estas problemáticas, sin ir más lejos, está el caso de los baños de chicas en Otto Krause en el año 2005<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Gasperini, T. e Y. Espíndola (2019, 25 de septiembre). Crisis Educativa. #SeCaeMaipu: denuncian caída de mampostería sobre alumnos del Maipú. La Izquierda Diario. <https://www.laizquierdadiario.com/SeCaeMaipu-denuncian-caida-de-mamposteria-sobrealumnos-del-Maipu>

<sup>9</sup> Infobae. (28 de febrero de 2023). 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-emitio-un-alerta-amarilla-por-altas-temperaturas-para-caba-y-9-provincias/>

<sup>10</sup> Sandá, R. (29 de abril de 2005). Resistencias: Las chicas del Krause. Página/12. <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-1913-2005-04-29.html>

La precariedad en la higiene escolar no solo representa un riesgo biológico, sino que impacta directamente en el ausentismo de las estudiantes durante el período menstrual, que además de llegar a ser invalidante por lo doloroso, genera muchos inconvenientes. La garantía de baños limpios y seguros constituye un requisito de infraestructura de género ineludible para la equidad educativa. Es fundamental comprender que la higiene menstrual no es solo un tema de salud o bienestar, sino una dimensión crítica del **«derecho a la educación sin interrupciones»**. Al vincular esta problemática con la «C» de **Condiciones** de Rivas et al. (2007), queda claro que la falta de insumos o infraestructura adecuada es una barrera material que fuerza el ausentismo femenino, convirtiéndose en una forma de discriminación sistémica que la Gobernanza 360° debe erradicar.

### **2.3. Desafíos de la gestión institucional:**

**A. La cadena de responsabilidades:** El rol de los mandos medios intraescolares y extraescolares (Supervisión)

Es crucial la articulación de mandos medios y la alta conducción en la **gobernanza 360°**. Para mitigar la parálisis institucional, el equipo directivo debe estandarizar el registro de deficiencias edilicias mediante protocolos de comunicación formal. En esta estructura, los mandos medios operativos —jefes de preceptores, jefes de talleres/laboratorios y coordinadores de Educación Física— actúan como eslabones críticos. Por ejemplo, los preceptores elevan un parte diario en el que además de los alumnos ausentes informan las condiciones en las cuales encontraron el aula. El jefe de preceptores debe consolidar los informes diarios de los preceptores, o bien tomar nota de sus observaciones diarias, para generar diagnósticos periódicos que faciliten reparaciones preventivas antes de alcanzar estadios de crisis, es decir, dar aviso de todas estas falencias, de forma preventiva. La gobernanza 360° transforma al mando medio: ya no es más un «pasapapeles» sino un «gestor de datos» en tiempo real.

Esta cadena de mando asciende internamente por medio de regentes, subregentes y vicerrectores, quienes deben elevar la documentación técnica a la Rectoría. No obstante, la **gobernanza 360°** exige que la responsabilidad trascienda los límites del establecimiento. En la dimensión externa, los supervisores, los coordinadores de Supervisión y Direcciones

de Área tienen la obligación técnica de integrar el estado situacional de las escuelas en sus proyectos de seguimiento y gestión.

La operatividad de estos mandos intermedios, tanto intra como extraescolares, es el **factor determinante**: o bien se consolidan como garantes de una gestión eficiente y transparente, o bien funcionan como engranajes que perpetúan el **tancredismo educativo**, asumiendo una pasividad burocrática que impide la innovación y el mantenimiento del sistema.

**B. Crítica a la «gestión por clausura»:** Inhabilitación de espacios vs. inacción administrativa.

La clausura de baños bajo llave para evitar consumos problemáticos o suciedad es una respuesta precaria que denota falta de gestión. Siguiendo a Tenti Fanfani (2007), esta 'clausura' es una forma de renunciar a la función social de la escuela; en lugar de habitar el conflicto, se lo inhabilita físicamente, profundizando la sensación de abandono. Frente a esto, la respuesta debe ser articulada:

***i. Abordaje interno: Coordinación DOE/ESI vs. punición del espacio***

Es sustancial que se haga una coordinación con los Departamentos de Orientación Escolar (DOE) y los equipos de ESI para fomentar el autocuidado y la prevención.

***ii. Abordaje externo: Protocolos ante consumos problemáticos y derivación al ASE/Ministerio Público***

Ante consumos, informar al Equipo de Asistencia Socioeducativa (ASE) regional y, de corresponder, al Ministerio Público Fiscal.

**C. Diagnóstico de fallas estructurales**

La deficiencia en esta área visibiliza tres fallas estructurales:

- i. Déficit de control:*** Ausencia de supervisión sobre personal no docente y mantenimiento.
  
- ii. Crisis de convivencia:*** Debilitamiento de hábitos de cuidado y pertenencia.

□ **iii. Omisión de supervisión:** Debilidad en la vigilancia activa de recreos y circulación hacia los baños, donde la vigilancia debe ser activa y coordinada con el docente frente al curso.

## **2.4. Entorno escolar y seguridad territorial**

Impacto en la matrícula y la calidad docente.

La gobernanza educativa no termina en la puerta del establecimiento; el entorno territorial es un factor determinante en la sostenibilidad institucional. Si bien la baja natalidad afecta la estadística general, existen variables críticas de seguridad y contexto que explican la caída estrepitosa de la matrícula en escuelas específicas de CABA frente a otras con listas de espera.

### **A. Factores de riesgo en el perímetro escolar:**

La presencia de consumos problemáticos, «ranchadas» de personas en situación de calle y disputas territoriales en los alrededores, que a veces pueden involucrar involuntaria o voluntariamente a estudiantes, generan un entorno hostil. Esto impacta en:

- *i. Acceso y presentismo:* Alteración de trayectos por violencia o intimidación.

Los estudiantes alteran sus recorridos o llegan tarde para evitar situaciones de violencia o intimidación, lo que afecta su regularidad. En otros casos, existen enfrentamientos entre personas, que ponen en riesgo su seguridad.

- *ii. Deserción y elección de familia:* La migración hacia zonas con mejor control territorial

Los padres perciben el trayecto a la escuela como peligroso, lo cual los lleva a optar por instituciones en zonas con mejor control territorial. Es importante explicitar todo esto, en el contexto en que muchas asociaciones gremiales hablan de los cierres de escuelas como una política pública reduccionista que busca bajar los costos del presupuesto. Pero estas mismas

organizaciones gremiales debieron haber puesto en conocimiento al GCABA cuando esto sucedía, para gestionar el bienestar laboral de sus propios asociados.

**B. El fenómeno de la «fuga de talento docente»:** Degradación de la oferta académica por inseguridad periférica.

La inseguridad periférica no solo ahuyenta alumnos, primero con las faltas y luego con el cambio de escuela, sino que degrada la oferta académica. No podemos soslayar que, como analiza Tenti Fanfani (2007), las condiciones sociales y territoriales impactan directamente en la dinámica escolar, generando fenómenos como la 'fuga de talentos docentes' hacia zonas percibidas como más seguras. Cuando el entorno desborda a la institución, surge una B. Crítica a la «gestión por clausura»: Inhabilitación de espacios vs. inacción administrativa. Los docentes con mayor puntaje y experiencia priorizan vacantes en zonas seguras. Como consecuencia, las escuelas en contextos vulnerables suelen ser cubiertas por personal con menor trayectoria, profundizando la brecha de equidad educativa.

### **C. Omisión directiva en el reporte de contexto**

Existe en la escuela secundaria una falla en la gestión de los equipos directivos que omiten reportar estas realidades de contexto barrial. Resulta imperativo:

- i. Sistematización:* lograr tener y usar un módulo de reportes y datos geolocalizados aportados por las familias.
- ii. Articulación:* Intervención coordinada (Educación, Seguridad y Ministerio Público).

Establecer canales de intervención coordinada entre el Ministerio de Educación, el Ministerio de Seguridad y el Ministerio Público Fiscal.

## **2.5. Barreras externas y desamparo institucional**

**A. El sesgo de la nocturnidad:** Obstáculos en el Ciclo Superior de escuelas técnicas

El acceso a la educación técnica de nivel secundario se ve obstaculizado por factores exógenos que configuran un escenario de desamparo institucional. Un punto crítico se

observa en los turnos noche, diseñado estratégicamente para facilitar la inserción laboral de los estudiantes de los sextos años.

Docentes y preceptores en el territorio observan con preocupación que se han detectado irregularidades sistemáticas en el transporte público cuando existe la negativa de algunos de los conductores de líneas de transporte a aceptar el Boleto Estudiantil después de las 23:30 horas, lo cual impone una sanción económica regresiva sobre el alumnado, misma que es referida con frecuencia por parte de los estudiantes a sus preceptores. Esta barrera de acceso no solo vulnera el derecho a la educación, sino que compromete directamente la tasa de egreso y titulación, al forzar el ausentismo o la deserción por motivos de fuerza mayor.

## **B. Fallas críticas de gobernanza**

La problemática antes mencionada visibiliza dos fallas de gobernanza:

- *1. Déficit de gestión directiva:* Inexistencia de reclamos formales ante prestatarias.

Una preocupante carencia de iniciativa y pericia administrativa para formalizar reclamos ante las prestatarias y articular soluciones institucionales.

- *2. Fragmentación interministerial:* Resistencia a la interoperabilidad de datos.

Una resistencia burocrática a la interoperabilidad de datos entre las áreas de Transporte, Seguridad y Educación impide una respuesta coordinada para garantizar corredores escolares seguros y accesibles en horarios críticos.

## **2.6. Gestión de la conflictividad y disciplina administrativa**

**A. El impacto de la impunidad en el presentismo:** Correlación entre anomia y «evitación escolar»

Este es uno de los puntos más preocupantes. Existe una correlación directa entre la anomia institucional y el **ausentismo** estudiantil **selectivo**. Se ha observado que la permanencia de docentes con **antecedentes de maltrato** o **prácticas pedagógicas hostiles** genera un fenómeno de «evitación escolar», en que el estudiante opta por la inasistencia como

mecanismo de preservación frente a la vulneración de sus derechos. Si bien los preceptores, están entrenados para derivar rápidamente la problemática al DOE, no significa que esto se solucione de manera automática.

Esta problemática se ve agravada por **fallas críticas** en la **gestión de sumarios administrativos**. La dilación injustificada o la obstrucción de expedientes disciplinarios por parte de las **Secretarías Escolares** (práctica conocida como «cajoneo») producen un efecto de desmoralización en la comunidad educativa. Cuando la institución no tramita con celeridad y transparencia las denuncias por malos tratos, el alumno percibe una estructura desordenada y carente de justicia interna, lo que debilita el lazo de pertenencia y la confianza en el sistema.

Quiero destacar que para los agentes con experiencia en territorio, esto es algo que a lo largo de los años se ha dado mucho, cuando revisan sus registros o citan a los padres porque observan los preceptores que el estudiante falta muchas veces el mismo día de la semana y no el resto, cuando por fin hablándolo, algunos alumnos reconocen: “Si, faltó los viernes porque evito a tal o cual docente para no tener problemas” o “prefiero faltar y me evito una sanción injusta”. Entre otros comentarios que se escuchan y se reciben por parte de los estudiantes. Son muchos los preceptores que observan y llaman a las familias y estos son temas que junto al tutor de la división se elevan informes para intervención del DOE.

**B. La Secretaría como cuello de botella:** El impacto del 'cajoneo' en la confianza institucional

Los roles de la Secretaría y de Prosecretaría escolar no deben ser entendidos como meras unidades de gestión de expedientes, sino como el motor que garantiza la trazabilidad del derecho a la educación. Siguiendo a Gvirtz (2006), quien sostiene que la gestión educativa consiste en "hacer que las cosas sucedan", el rol del secretario y prosecretario es determinante para que la enseñanza sea posible. No se trata solo de cargar datos o archivar documentación; su función es asegurar que el flujo de información entre el aula y el sistema central sea fluido y veraz. En un modelo de Gobernanza 360°, estos actores dejan de ser depositarios de «tinta muerta» para convertirse en gestores de la regularidad y la transparencia institucional. Una Secretaría eficiente es la que impide que la burocracia se

convierta en una barrera para la trayectoria del estudiante, transformando el dato administrativo en una herramienta de intervención pedagógica real.

Por el contrario, cuando la Secretaría obstruye los expedientes por malos tratos —práctica conocida en el territorio como «cajoneo»—, está ejerciendo una forma de «tancredismo administrativo» que sumerge a la escuela en una anomia institucional. Esta impunidad administrativa no es neutra: genera una deslegitimación profunda de la norma pedagógica. Si el sistema no es capaz de sancionar la hostilidad, pierde la autoridad moral para exigir presencialidad y cumplimiento a sus estudiantes, rompiendo el pacto de confianza básico que sostiene la escolarización.

### **C. Consecuencias de la inoperancia administrativa («cajoneo»)**

Desde la perspectiva de la Gobernanza 360°, la inoperancia administrativa en estos casos constituye una falta grave que provoca:

#### *i. Fomento del ausentismo:*

Transforma el aula en un espacio de conflicto en lugar de aprendizaje.

#### *ii. Desgranamiento de la matrícula:*

Induce a las familias a migrar hacia otras instituciones ante la percepción de desprotección institucional.

#### *iii. Degradación del clima laboral:*

Deslegitima a los equipos directivos que sí cumplen con la normativa, generando un estándar de impunidad que afecta la calidad educativa integral.

## **III- El «cómo»: Estrategias de retorno sin punición de la vulnerabilidad**

*(Protocolos de gestión preventiva y regularización perentoria)*

### **3.1. Operatividad de la alerta temprana (infraestructura de comunicación)**

Para que el régimen de faltas sea una herramienta de mejora y no un filtro expulsivo, proponemos los siguientes protocolos de gestión preventiva:

Acción: Es fundamental fortalecer los mecanismos de control de los mandos intermedios y planificar cronogramas de inspección realizados por supervisores de salud, higiene y medioambiente.

Asimismo, deben relevarse los informes de los jefes de taller y de preceptores para comunicar las condiciones de aulas, talleres y laboratorios. Y de Coordinadores de Educación Física, que reportan el estado de los predios.

Se necesita del compromiso de **Jefes y Subjefes de Preceptores** en cuanto al presentismo de teoría. Asimismo, del compromiso de los **Coordinadores de Educación Física** en cuanto al presentismo de contraturno de Educación Física y de los **jefes de talleres/laboratorios** en cuanto al presentismo de los diferentes talleres o laboratorios, ya que son ellos quienes deben relevar entre sus respectivos subordinados los problemas tecnológicos e inconvenientes que sufren las preceptorías.

Deseo detenerme en el **Cargo de Jefe y Subjefes de Preceptores**, que hoy se ve vulnerado por muchas cuestiones, una de ellas es que este mando medio no tiene una diferencia sustancial en el monto de su sueldo frente a un cargo de base. Y por otra parte, su función depende de que quienes ejercen los roles de equipo de conducción tengan una mirada de empatía hacia la preceptoría y su rol. Y que aun cuando nunca hayan ejercido el rol de preceptor, estén empapados de las funciones y responsabilidades que atraviesa el rol o que hayan ejercido el rol de preceptores.

El primer problema tecnológico común a todos es que el ecosistema digital **BA Aprende/Mi Escuela** (módulos de trayectorias y calificaciones) presenta deficiencias estructurales que invalidan su propósito original: la simplificación de la gestión docente.

**A. Optimización del ecosistema digital:** Superar la «doble carga» (papel vs. digital)

La falta de guardado automático y la inestabilidad de los servidores generan un proceso de registro redundante y analógico. Ante la incertidumbre de la persistencia de datos en la nube, el docente se ve obligado a mantener un registro paralelo en papel.

Consecuencia: El sistema no digitaliza el trabajo, sino que lo duplica, consumiendo tiempo pedagógico en tareas administrativas de recarga.

- i. *Estabilización técnica:* Solución a la fragilidad en picos de tráfico y cierres de bimestre

El colapso sistemático durante el cierre de bimestres demuestra que la infraestructura de servidores es insuficiente para la demanda nominal del sistema.

Inoperatividad por mantenimiento: Las frecuentes salidas de servicio por reparaciones reactivas impiden la planificación institucional y el seguimiento en tiempo real.

- ii. *Integración funcional:* Guardado automático y persistencia de datos para evitar la redundancia analógica

Más allá de lo técnico, el mal funcionamiento de las plataformas docentes produce un daño reputacional a los esfuerzos de modernización del GCABA:

**B. Impacto en la gobernanza:** Mitigación del estrés docente y mejora de la fiabilidad del dato en los tableros de control (IA y Boti)

Sesgo en la Información: Si el sistema es inestable, los tableros de control (IA y Boti) se alimentan de datos cargados a destiempo o incompletos, afectando la toma de decisiones basada en evidencia.

Para que la reducción a 20 faltas permitidas sea una métrica confiable, la herramienta de registro debe ser infalible. Un sistema que obliga al registro manual por desconfianza técnica es un sistema que aún no ha completado su proceso de transformación digital.

La interoperabilidad entre SiTraRed y miEscuela no debe entenderse como un mero proceso de automatización administrativa, sino como una condición de posibilidad para la equidad. Bajo el modelo de Gobernanza 360°, la gestión no es solo 'cargar datos', sino convertirlos en información estratégica para la justicia educativa. En ese sentido, es fundamental considerar lo apuntado por Gvirtz y Minvielle (2009:142), quienes sostienen que: 'Una gestión de calidad es aquella que logra que la administración esté al servicio de la pedagogía, y no a la inversa, evitando que la burocracia se convierta en un fin en sí mismo' (p. 142). Así, la integración de sistemas permite que el dato administrativo sobre la falta de

servicios básicos se transforme en una acción pedagógica que proteja la trayectoria del estudiante en lugar de sancionarla.

### **3.2. Diagnóstico de infraestructura tecnológica en territorio**

La normativa vigente exige la notificación inmediata a la segunda inasistencia; sin embargo, existe una desconexión crítica entre la norma y los recursos materiales disponibles:

**A. Telefonía y conectividad crítica:** Relevamiento de internos obsoletos y salida al exterior en Preceptorías y talleres

En algunas ocasiones, tanto las Preceptorías, como las oficinas técnicas de laboratorio o talleres y los predios externos presentan internos desconectados o sin salida al exterior. Es inviable cumplir con la alerta temprana si el personal debe utilizar sus dispositivos y datos móviles personales.

#### **B. Barreras informáticas en Turno Noche**

*i. Restricción de equipos:* Impacto del retiro de netbooks a las 22 horas en el registro de la jornada completa (hasta las 23:20 horas).

*ii. Disponibilidad de ATTP:* Necesidad de cobertura técnica horaria acorde a la extensión de la educación técnica.

La restricción de uso de netbooks y los horarios acotados de los ATTP es algo común a todos los turnos, con particular énfasis en el Turno Noche, interrumpen la carga de datos. Por ejemplo, en Turno Noche, al retirar los equipos a las 22 horas, se impide el registro de la última parte de la jornada (que finaliza 23:20 horas).

### **3.3. Propuestas de acción perentoria (ejes de intervención)**

Para garantizar la trazabilidad de las trayectorias escolares, se proponen tres ejes de intervención:

#### **A - Equipamiento e infraestructura**

- *i. Reparación de líneas fijas:* Puesta en valor de la comunicación externa.
- *ii. Terminales fijas:* Asignación de PC de escritorio por preceptoría (independientes del carro de netbooks) para asegurar disponibilidad total durante todo el ciclo lectivo, independientemente del horario de los ATTP.
  - *i. Repositorios compartidos:*

Implementación de bases de datos jerarquizadas (ej. Drive) para consulta en tiempo real entre la Oficina de Alumnos y las Preceptorías, oficinas de talleres y laboratorios y Coordinación de Educación Física.

- *ii. Interoperabilidad SiTraRed + miEscuela:*

Suspensión automática de la «inasistencia injustificada» ante fallas de servicios básicos reportadas.

Seguridad: Acceso jerarquizado (lectura/escritura) para evitar alteraciones, permitiendo que los datos cargados en el proceso de inscripción sean consultados por el Turno Noche tras el cierre de la oficina administrativa (21:45 horas).

- **C. Estrategias pedagógicas y repositorios digitales**

Activación de aulas virtuales (classroom) como puente de contenidos semanal. Esto evita la acumulación de contenidos y facilita la reinserción del alumno.

### **3.4. Compensación pedagógica virtual (classroom proactivo)**

- **A. Activación por hitos**

Implementación de «bitácoras técnicas» ante la pérdida de regularidad bimestral. Ante la pérdida de regularidad bimestral, en lugar de esperar a diciembre, se activan los módulos de hitos de aprendizaje en classroom (bitácoras técnicas).

- **B. Impacto en la trayectoria**

Recuperación automática de la condición de regularidad al cierre del cuatrimestre mediante el cumplimiento de objetivos asincrónicos. El alumno compensa el «tiempo de aprendizaje» de forma asincrónica. Si el alumno cumple con la bitácora, recupera la condición de regularidad automáticamente al cierre del cuatrimestre. Esta dinámica se alinea con lo planteado por Terigi (2010), quien sostiene que «para que la presencialidad sea efectiva, debemos reconocer que existen 'cronologías de aprendizaje' diversas. El sistema debe dejar de ser un 'embudo' y convertirse en una red de apoyos que sostenga las trayectorias reales».

Bajo esta premisa de Gobernanza 360°, la bitácora técnica deja de ser un trámite burocrático para convertirse en esa "red de apoyo" que permite que la trayectoria real del estudiante — atravesada por las barreras territoriales antes expuestas— no colapse ante la rigidez del sistema.

#### **IV- Conclusión:**

Apuntar a una **Gobernanza 360°** no es simplemente una mejora técnica; es transformar el nuevo régimen de asistencias en una política de equidad proactiva que eleve el nivel de respuesta estatal. El éxito de la actual iniciativa de la ministra Mercedes Miguel no se medirá por cuántos alumnos quedaron en condición de «libres», sino por cuántos estudiantes logren internalizar procesos de socialización, hábitos de estudio, responsabilidad y puntualidad a través de una presencialidad con sentido.

Sin embargo, no podemos soslayar que el gran obstáculo de esta reforma es la persistencia de modelos de gestión que **Terigi (2009)** describiría como una falta de «acoplamiento» entre el sistema y las trayectorias reales. Como se ha analizado, el sistema actual suele capturar el síntoma (la inasistencia) pero omite la causa, ignorando que el riesgo de desescolarización no es una característica intrínseca del alumno, sino el resultado de la interacción entre sus condiciones de vida y las condiciones de escolarización que el Estado efectivamente ofrece (Terigi, 2009, p. 12).

Para evitar que esta reforma se convierta en una nueva forma de **«tancredismo educativo»** (Méndez Mihura, 2013) —donde se aplican cambios normativos superficiales para que el

*statu quo* permanezca inalterado—, es imperativo aplicar lo que **Rivas et al. (2007)** denominan el "dispositivo de las 5 C". Una verdadera gobernanza debe garantizar simultáneamente la **cobertura** y las **condiciones** materiales y edilicias. Cuando la burocracia ignora que el frío extremo o la falta de agua son barreras para el aprendizaje, se vulnera el derecho a la educación en su dimensión más básica.

Asimismo, la eficacia de esta política territorial depende de fortalecer a los mandos medios (preceptores y jefes). En un contexto donde la autoridad ya no viene garantizada por el cargo institucional, sino que debe ser construida y sostenida en el vínculo cotidiano, el sistema debe evitar la «sobrecarga en la gestión subjetiva de los agentes» (**Diker, 2009, p. 88**). La interoperabilidad entre **SiTraRed** y **miEscuela** es, en este sentido, una herramienta de justicia: permite que la administración esté al servicio de la pedagogía y no a la inversa, evitando que la burocracia se convierta en un fin en sí mismo (**Gvirtz y Minvielle, 2009, p. 142**).

En definitiva, para superar los **gatopardismos educativos** del pasado, es crucial que la reforma se nutra de las voces de los agentes en territorio. Solo a través de una comunicación rápida y una respuesta estatal integrada se podrá transformar la indignación ante la injusticia en acciones concretas de incidencia que garanticen, finalmente, el derecho pleno a la educación en la Ciudad de Buenos Aires.

## **V-Bibliografía**

Diker, G. (2009). ¿Qué hay de nuevo en las nuevas infancias?. Biblioteca Nacional de Lectura Educativa.

Frigerio, G. (1992). Las instituciones educativas: Cara y ceca. Troquel

Gasparini, T. e Y. Espíndola (2019, 25 de septiembre). Crisis Educativa. #SeCaeMaipu: denuncian caída de mampostería sobre alumnos del Maipú. La Izquierda Diario.

<https://www.laizquierdadiario.com/SeCaeMaipu-denuncian-caida-de-mamposteria-sobrealumnos-del-Maipu>

Gvirtz, S. (2006). La educación ayer, hoy y mañana: El ABC de la pedagogía. AIQUE.

Gvirtz, S., & Minvielle, L. (2009). La educación ayer, hoy y mañana: El ABC de la pedagogía. AIQUE.

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (24 de febrero de 2026). La Ciudad baja la cantidad de faltas permitidas en la secundaria para terminar con el ausentismo reiterado y mejorar el desempeño.

[https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba\\_historico/noticias/la-ciudad-baja-la-cantidad-de-faltas-permitidas-en-la-secundaria-para](https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba_historico/noticias/la-ciudad-baja-la-cantidad-de-faltas-permitidas-en-la-secundaria-para)

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (27 de febrero de 2026). Los estudiantes que lleguen en condiciones indebidas no podrán permanecer en la escuela y tendrán falta. [https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba\\_historico/noticias/los-estudiantes-que-lleguen-en-condiciones-indebidas-no-podran-permanecer](https://static.buenosaires.gob.ar/gcaba_historico/noticias/los-estudiantes-que-lleguen-en-condiciones-indebidas-no-podran-permanecer)

Infobae. (28 de febrero de 2023). 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-emitio-un-alerta-amarilla-por-altas-temperaturas-para-caba-y-9-provincias/>

Méndez Mihura, M. X. (2-5 de octubre de 2013). Las escuelas secundarias técnicas. La tradición como obstáculo o como facilitador de las innovaciones [Ponencia]. XIV Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia, Mendoza, Argentina.

<https://www.aacademica.org/maria.ximena.mendez.mihura/2>

Méndez Mihura, M. X. (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].

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

Narodowski, M. (2018). El colapso de la educación. Paidós.

Sandá, R. (29 de abril de 2005). Resistencias: Las chicas del Krause. Página/12.

<https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-1913-2005-04-29.html>

Rivas, A., Batiuk, V., Composto, C., Mezzadra, F., Scasso, M., Veleda, C., y Vera, A. (2007). El desafío del derecho a la educación en Argentina: Un dispositivo analítico para la acción. CIPPEC.

Tenti Fanfani, E. (2007). La escuela y la cuestión social. Siglo XXI.

Terigi, F. (2009). Las trayectorias escolares: Del problema individual al desafío de política educativa. Ministerio de Educación de la Nación

Terigi, F. (2010). Las cronologías de aprendizaje: un concepto para pensar las trayectorias escolares. Ministerio de Educación de la Nación.

Tomasi di Lampedusa, G. (2019). El gatopardo. (R. Pochtar, Trad.). Anagrama.