

Desafíos y estrategias en las trayectorias escolares del secundario del equipo directivo

Challenges and strategies in secondary school educational pathways from the leadership team's perspective

Agustina María Corica

acorica@flacso.org.ar

<https://orcid.org/0000-0002-4096-6841>

FLACSO y CONICET, Argentina

Josefina Luján Ruiz

jruiz@flacso.org.ar

<https://orcid.org/0009-0003-7997-8561>

CONICET - INCOPOS y FLACSO, Argentina

Pamela Magnoli

pmagnoli@hum.unrc.edu.ar

<https://orcid.org/0009-0004-7904-7481>

Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina

Resumen

El presente artículo analiza los desafíos y estrategias implementadas por los equipos directivos de escuelas secundarias en tres jurisdicciones del país, abordando la problemática del abandono escolar. Se parte de la premisa de que la gestión educativa es un proceso intencional que combina decisiones políticas y pragmáticas para garantizar la permanencia y egreso efectivo de los y las estudiantes.

El estudio se basa en una investigación realizada por el Programa Juventud de FLACSO Argentina y la Universidad del Salvador, entre 2021 y 2026. Uno de los aspectos claves analizados es el papel de la gestión educativa en la toma de decisiones para acompañar y sostener los recorridos escolares. Se evidencia que muchas estrategias directivas van más allá de las normativas institucionales, adaptándose a las necesidades de los estudiantes mediante flexibilización de formatos escolares, tutorías personalizadas y articulación con políticas sociales. Se destaca a lo largo del escrito que las políticas sociales destinadas a prevenir el abandono escolar presentan diversas fluctuaciones en su duración en el tiempo, objetivos, y destinatarios, lo que lleva a que las mismas terminan funcionando como “parches” temporales sin abordar la problemática en toda su complejidad. En este contexto, uno de los actores fundamentales que emerge desde las voces de los directivos como principal subsanador de estas situaciones, son los preceptores como actores claves

Abstract

This article analyzes the challenges and strategies implemented by school administration teams at various secondary schools in Argentina to address the problem of school dropout. It is based on the premise that educational management is an intentional process that combines political and pragmatic decisions to ensure the effective retention and graduation of students.

The study is based on research conducted by the FLACSO Argentina Youth Program and the University of Salvador between 2021 and 2026.

One of the key aspects analyzed is the role of educational management in decision-making to support and sustain school progress. It is evident that many management strategies go beyond institutional regulations, adapting to students' needs through flexible school formats, personalized tutoring, and coordination with social policies. However, it is emphasized throughout the article that social policies aimed at preventing school dropouts vary widely in their duration, objectives, and target audiences, leading them to end up functioning as temporary “band-aids” without addressing the problem in all its complexity. In this context, one of the key actors emerging from the voices of school principals as the main remedy for these situations is the tutors, who are key players in supporting and monitoring students by building close ties with them and their families.

en la contención y seguimiento de los estudiantes, al construir vínculos cercanos con ellos y sus familias.

Palabras clave: Escuela secundaria – Juventudes - Gestión educativa – Abandono escolar.

Introducción

El presente artículo propone indagar sobre aquellos aspectos institucionales en torno a la problemática del abandono escolar aplicados en las escuelas secundarias en el marco de una investigación realizada en distintas jurisdicciones del país. Bajo el supuesto de que diversas estrategias se entrelazan en las instituciones en pos de generar acompañamiento, sostimiento y permanencia en los recorridos de los y las jóvenes que por ella transcurren, el objetivo principal de esta investigación es indagar qué estrategias, acciones, medidas, decisiones se generan en las escuelas para sostener educación y más aún, lograr el efectivo egreso de sus estudiantes. ¿Qué aspectos políticos rondan en las decisiones de los equipos directivos de las instituciones? ¿Cómo se conjugan sus decisiones en el hacer cotidiano de la escuela? ¿Existen políticas sociales de componente educativo para prevenir una problemática estructural al sistema como lo es el abandono escolar? En caso de que existiera, ¿De qué manera se da con la coyuntura de las escuelas? Son éstos algunos de los interrogantes que intentaremos ir desandando a lo largo de este artículo.

Partimos de la premisa de que la gestión educativa es un conjunto de acciones, estrategias y decisiones que se entrelazan dentro de los equipos directivos para alcanzar objetivos y metas comunes. Estas decisiones, estrategias y acciones no son inocentes ni producto del azar, sino que responden a una construcción intencional y reflexiva. La gestión educativa, por lo tanto, tiene una dimensión pragmática y, al mismo tiempo, una dimensión política presente en cada acción, estrategia y decisión que se lleva a cabo. Además, este proceso no es neutral ni definitivo; no está terminado ni definido de una vez y para siempre, sino que se transforma y adapta continuamente a la realidad de cada institución.

El presente artículo recoge los datos del grupo de investigación Programa Juventud de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO

Keywords: Secondary school – Educational management – School dropout.

sede Argentina) y de la Universidad del Salvador, bajo el periodo 2021-2026. Se trata de un estudio sobre jóvenes y educación secundaria, específicamente es una investigación longitudinal de jóvenes que asisten/asistieron al secundario, basado en un modelo follow-up aplicando distintas herramientas de recolección de datos. En particular, se indagó en los procesos de desvinculación/vinculación escolar de jóvenes que transitan la escuela secundaria en las siguientes jurisdicciones: Gran Buenos Aires, Ciudad de Salta y Río Cuarto (Córdoba). Para ello, se aplicó un cuestionario autoadministrado a estudiantes durante los últimos tres años del secundario y se entrevistó al equipo directivo de las instituciones educativas que conforman la muestra de manera de indagar en profundidad en la temática, brindando una mejor comprensión. La metodología utilizada en esta etapa de la investigación es de corte cualitativa, a partir del análisis de entrevistas semiestructuradas en profundidad a los diferentes equipos directivos de las instituciones imbricadas en la investigación.

En línea a lo que venimos sosteniendo desde estudios anteriores del equipo de trabajo (Corica, Otero y Vicente, 2022; Corica, Otero & Magnoli, 2024; Corica, Ruiz y Otero, 2025), existen múltiples recorridos de los y las jóvenes por la escuela secundaria, impregnados de distintas vinculaciones fluctuantes, recorridos que son distintos en cuanto al tiempo de permanencia en la escuela y fluctúan de distintas modalidades educativas, de manera de mostrar la diversidad de experiencias juveniles en la escuela. Se comprende que el sistema educativo se encuentra inmerso en un sistema social injusto y desigual, en donde se refractan las desigualdades sociales convirtiéndose en desigualdades educativas (Tenti Fanfani, 2007; Llomovate y Kaplan, 2005). En este sentido, dado que se considera pertinente y necesario repensar las estrategias de los actores educativos a lo largo del presente trabajo se recuperan las voces de las y los directivos, en tanto se comprende que son actores claves que intervienen y contribuyen a la configuración y reconfiguración de los recorridos de las y los estudiantes por las escuelas secundarias.

Desarrollo

El abandono escolar: una aproximación al tema en cuestión

En un reciente estudio descriptivo y en clave histórica Acosta (2023), da cuenta cómo el sistema educativo argentino, y específicamente el nivel medio, permitió la incorporación constante de jóvenes verificando un aumento sostenido de la matrícula. En línea a lo que sugiere la autora, Arata y Mariño (2013) plantean que en el transcurso de la primera mitad del siglo XX, entre la década del '40 y el '50 en un período histórico caracterizado una fuerte presencia del Estado, la promoción de la justicia social y la ampliación de derechos para las clases populares, la matrícula del nivel medio del sistema educativo creció a un ritmo promedio del 8,8% anual de manera tal que hacia finales del período, el nivel medio prácticamente había duplicado la cantidad de estudiantes que tenía al comienzo de esta etapa.

Hacia la segunda mitad del siglo XX, al igual que el período anterior, se identifica un crecimiento sostenido de la matrícula de la escuela secundaria que si bien tuvo un cese durante el período dictatorial, vivió un despegue general de la tasa de cobertura durante el retorno a la democracia (Miranda, 2010; Kessler y Assusa, 2020).

Esto queda en evidencia si comparamos la tasa neta de escolarización del nivel primario con la del nivel secundario. Según los datos arrojados en el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2022) la asistencia escolar de la población en Argentina estaría muy cerca de alcanzar un nivel de universalización específicamente en el nivel primario, donde el 97.4% de la población relevada asiste a la misma. Mientras que, en el nivel medio, el porcentaje de asistencia disminuye, puntualmente en el ciclo de especialización, en donde, con un 90.2% la tasa neta de escolarización desciende aproximadamente 5 puntos con respecto al ciclo básico en donde es de 95.8%. Kessler y Assusa (2020) sobre este punto resaltan la necesidad de acompañar los trayectos escolares sobre todo entre los 15 y 17 años en donde la presión por aportar a los escasos recursos económicos del hogar y de participar en la economía de cuidados familiar interrumpe sus trayectos escolares y obs-

taculiza sobremanera que puedan egresar y conseguir su titulación de nivel secundario (Kessler y Assusa, 2020).

No obstante, a lo largo del tiempo, si bien los datos de los diferentes Censos realizados evidencian un aumento gradual y sostenido de la matrícula en el sistema educativo argentino, los indicadores de acceso aún son preocupantes. En el año 1960, la matrícula de estudiantes que asistía a la escuela era del 40,7%, diez años más tarde en 1970, la matrícula del sistema educativo aumenta al 44,4%. Dando un salto en el tiempo nos vamos al 2001, donde el 63,4% de la población asiste al sistema educativo argentino. En el año 2010, el 63,5% asiste al sistema educativo. Finalmente, los datos del último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 (Censo 2022) dan cuenta de que el 68% de la población asiste al sistema educativo (INDEC, elaborado con base en los resultados de los Censos de 1960-2022). En base a esto, consideramos que, el incremento en la tasa de matriculación no elude una problemática como lo es el abandono escolar, que continúa aún en un marco de obligatoriedad normativa-afectando a un numeroso grupo de jóvenes en el país. Problemática compleja y multidimensional, donde intervienen múltiples factores que confluyen y se articulan, se refuerzan y afectan simultáneamente (Corica, Otero y Vicente, 2022).

Desde los hallazgos preliminares en la investigación en curso podemos dar cuenta que entre la toma I y toma II, existió un movimiento en los períodos de seguimiento de estudiantes, mientras en el año 2022 se pudo conseguir encuestar (panel)¹ a un total de 1013 jóvenes, en el año 2023 se alcanzó a un total de 850 casos. En ambos períodos hubo una disminución del 16% del panel, es decir de casos no encuestados. Movimiento que da cuenta de matrículas flexibles y fluctuantes a la hora de poder pensar a los y las jóvenes en las escuelas. Entre los años 2022 y 2023, toma I y toma II respectivamente, hay un total del 30% que en el último año no pudimos encontrar dentro de las escuelas, y por lo tanto hasta entonces no sabemos cuál es su situación actual. Relevancia que destacamos en el presente artículo, ya que nos interesa mirar cómo se abordan desde propuestas institucionales estos procesos, recorri-

dos que los y las jóvenes van trazando en lo cotidiano de las escuelas. Recorridos diversos, que van por distintos formatos educativos pero que dan cuenta de las formas de habitar hoy la secundaria.

En el escenario escolar actual, trayectorias se presentan zigzagueantes, diversas y contingentes (Terigi, 2014), las entradas y salidas de la escuela, los cambios entre una y otra, e incluso la alternancia con programas socioeducativos dan cuenta de que las prácticas de «circulación» son habituales. Cuestionar la idea de linealidad de las trayectorias como lo normal o regular permite correr el foco del individuo para analizar también las condiciones institucionales y sistémicas que generan obstáculos estructurales y coyunturales (Briscioli, 2017). Bajo estos antecedentes, sostendemos que muchas de las desigualdades sociales se refractan en desigualdades escolares, generando así, circuitos diferenciados en el recorrido de los y las jóvenes, circuitos que en el peor de los casos culminan en la desvinculación del sistema escolar. En este sentido, evocamos la relevancia del tema que presentamos, ¿Cómo enfrentan las instituciones educativas esta problemática? ¿Qué estrategias implementan los equipos directivos para mitigar el abandono escolar? ¿Cómo se conceptualiza y aborda esta problemática estructural dentro del sistema educativo?

Gestión educativa: algunas discusiones que discurren en torno a esta categoría

El presente apartado tiene por finalidad traer a la mesa de presentación aquellas discusiones más relevantes en torno a la categoría de gestión educativa, para ello hemos seleccionado bibliografía de autores que vienen trabajando hace tiempo esta temática bajo el manjo de algunos interrogantes que nos propusimos desandar: ¿Cuáles son las principales discusiones en torno a la categoría gestión educativa? ¿cómo abordan la cuestión del abandono escolar los equipos directivos? ¿Qué aspectos tienen en cuenta para su abordaje y cuáles son las acciones que implementan para revertirlo?

En primera instancia traemos algunas definiciones en torno a la categoría de gestión educativa, la autora Vega Gutierrez (2020) define a la gestión educativa como un conjunto de actividades estratégicas

y planificadas, con determinados objetivos y horizontes que se ponen en marcha en las instituciones educativas. En otro sentido, Carrillo (2002), coloca el foco en que los objetivos y estrategias de la gestión educativa debe de tener como horizonte clave a administrativos y pedagógicos de las instituciones como actores fundamentales a desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social. Torres (2021) manifiesta que la gestión educativa debe desarrollarse de manera efectiva y eficiente porque permitirá el trabajo organizado para mejorar el desempeño de los docentes y alcanzar objetivos y metas para mejorar la calidad de la gestión educativa. En la misma sintonía expresa Vega Gutierrez (2020) que, la gestión educativa es el mediador que impulsa la inspiración, la motivación, el apoyo y la orientación en la dirección correcta para maximizar el beneficio de los maestros y lograr el mejoramiento de la educación.

A partir de los autores expuestos, podemos afirmar que la gestión educativa tiene como objetivo principal el fortalecimiento de las instituciones educativas, sus actores y las metas propuestas. Esto se logra a través de un conjunto de acciones planificadas, evaluadas y reflexionadas, orientadas a mejorar y potenciar los Proyectos Educativos de cada institución. Las acciones y decisiones de las/os directivos evocan momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

En el desarrollo de estas acciones, la autonomía de los equipos de gestión permite preservar la identidad institucional, la cual está enmarcada en un contexto territorial más amplio que le otorga características particulares y distintivas. Además, esta gestión se desarrolla dentro de un marco más amplio, como el de las políticas sociales. Así, se configura un conjunto de acciones autónomas capaces de enriquecer los procesos pedagógicos y responder de manera efectiva a las necesidades educativas coyunturales de cada institución.

Destacamos la autonomía como concepto clave para nuestra investigación ya que la misma se nutre de un proceso simultáneo en muchas instituciones, distribuidas en la provincias de Salta, Córdoba y el gran Buenos Aires, donde la región, localidad, es decir, el territorio y lo territorial impregnán de particularidades, de especifi-

cidades lo que sucede en cada escuela que comprende de el proyecto de investigación. Más que cada escuela, los equipos de gestión y sus decisiones -veremos más adelante- están impregnados de particularidades; particularidades que emergen de un contexto más amplio, de una estructura que nuclea, norma a todas las instituciones por igual, por ejemplo el de la política pública; tensionado por una coyuntura propia a cada región, coyuntura que habla y habita necesidades singulares de cada territorio. Entonces en esa disputa de estructura y coyuntura las instituciones particularizan y hacen cuerpo estas tensiones entre estructura y coyuntura, instituciones que podemos decir, captan procesos de mediación en su hacer cotidiano, en su autonomía intrínseca en cada una de ellas. Particularizadas en decisiones, acciones, estrategias, como decíamos antes, definidas en clave a un objetivo común de cada institución.

Acciones, estrategias, decisiones son algunas líneas en la definición de la categoría de gestión educativa. Acciones, estrategias, decisiones en absoluto inocentes, azarosas, sino más bien como decíamos anteriormente con un objetivo bien definido perse. Entonces, la gestión educativa abarca la dimensión política intrínsecamente en cada decisión, acción y estrategia que lleva adelante. Volvemos a insistir, en absoluto inocente y azarosa. La gestión educativa no es un proceso neutral, sino que involucra una dimensión política que atraviesa cada una de sus decisiones, acciones y estrategias (Tello, 2008).

Insistimos en este punto: nada en la gestión educativa ocurre al azar. Coincidimos con lo que exponen con tanta claridad Casassus (2000), quien plantea que la gestión educativa no se reduce a un ejercicio meramente pragmático o administrativo, sino que en su práctica se inscribe de manera ineludible una dimensión política. Esta dimensión se manifiesta en la construcción de lineamientos institucionales, en la toma de decisiones pedagógicas y de la manera en que cada institución interactúa con las políticas públicas y con su propio contexto socioeducativo.

Cada decisión tomada en el ámbito de la gestión educativa no es un acto aislado, sino que se inscribe en una trama de significados que reflejan concepciones sobre el rol de la educación en la sociedad, sobre qué conocimientos se consideran legítimos y sobre quiénes tienen el poder de definirlos. En este sentido, la gestión educativa no solo

organiza y administra, sino que también actúa como un agente de cambio que incide en la reproducción o transformación de las estructuras educativas y sociales existentes. Desde esta perspectiva, la gestión educativa no solo responde a criterios de eficiencia o de cumplimiento normativo, sino que también participa activamente en la construcción de sentidos sobre la educación. La manera en que se estructuran las prácticas de gestión, los enfoques pedagógicos que se priorizan y las estrategias adoptadas para abordar las problemáticas del entorno escolar están vinculadas a valores, intereses y posicionamientos políticos que definen el horizonte y accionar de cada equipo de gestión. La gestión educativa contribuye a delinear no sólo el presente de las instituciones, sino también su proyección futura, influyendo en la manera en que las comunidades escolares conciben su propio desarrollo y sus posibilidades de transformación.

En última instancia, comprender la gestión educativa desde esta óptica implica reconocer su papel en la producción y disputa de significados en torno a la educación, entendiendo que cada decisión y cada acción no solo responde a normativas y estructuras predefinidas, sino que también expresa una visión sobre qué tipo de educación se quiere construir y para qué sociedad.

Gestión educativa y abandono escolar

Sostenemos que un aspecto central de la gestión educativa es la toma de decisiones, ahora bien, esa toma de decisiones desde nuestras incumbencias y desde el objetivo del presente artículo, anudan en explorar las mismas en torno a los recorridos de los y las jóvenes, especialmente, esos recorridos no encauzados, impregnados de enganche/ desenganche, recorridos que van por fuera de lo esperado y que sin embargo, impregnan e institucionalizan nuevos modos de estar/no-estar en la escuela (Corica, Otero & Magnoli, 2024).

El sistema educativo se encuentra inmerso en un sistema social injusto y desigual, en donde se refractan las desigualdades sociales convirtiéndose en desigualdades educativas (Tenti Fanfani, 2007; Llomovate y Kaplan, 2005). En este contexto, las escuelas del nivel medio del sistema educativo, sobre todo post sanción de la LEN - Ley de Educación Nacional N°26206/06 se han hecho instituciones cada vez más complejas, Santos Guerra (2015) al respecto re-

conoce que dicha complejidad hizo que las funciones de sus directivos se vean desbordadas, ya que no sólo tienen que realizar tareas burocráticas, de docencia, de representación, pedagógicas, didácticas y sociales, sino que también tienen la responsabilidad de resolver conflictos con las familias, el profesorado, y sobre todo con las y los estudiantes.

El presente trabajo pretende focalizar justamente en cuáles son estas decisiones, en qué manera median desarrollando acciones orientadas al sostenimiento de los recorridos escolares de los y las jóvenes, garantizando las condiciones necesarias para su permanencia y egreso efectivo. Es decir, se busca conocer las estrategias institucionales, en un contexto de complejización y diversificación en la tarea directiva, que permiten o animan a sostener y a acompañar las trayectorias educativas, atravesando las diversas problemáticas que pueden incidir en la continuidad o no de los y las estudiantes.

A modo de apertura de los apartados precedentes se puede establecer que muchas de las acciones desarrolladas por las y los directivos de las escuelas que forman parte de la investigación, comprenden un amplio abanico de acciones que van desde, la flexibilización de los formatos escolares y la diversificación de las propuestas pedagógicas. También se hace hincapié en la generación de instancias de tutorías y articulaciones con políticas sociales que contribuyen a la inclusión y sostenimiento de los y las estudiantes.

Sobre este punto importa aclarar que entendemos que este proceso, junto con el conjunto de decisiones y estrategias que lo conforman, se sustenta en el derecho fundamental a la educación de niños, niñas y jóvenes en Argentina. En particular, a partir de la sanción de la Ley de Educación Nacional N° 26.206, normativa en donde se establece explícitamente que la educación obligatoria se extiende hasta la finalización del nivel secundario. En esta clave, desde el derecho a la educación, la gestión educativa no solo es un componente técnico-administrativo, sino un acto político y social que tiene la responsabilidad de velar por el acceso, la permanencia y el egreso efectivo de todos y todas los y las estudiantes. El papel clave de la gestión educativa podríamos decir entonces, radica en la construcción de condiciones que permitan que la educación no sea solo un dere-

cho formalmente reconocido, sino una realidad efectiva para cada estudiante, independientemente de su contexto socioeconómico, cultural o territorial.

En artículos anteriores elaborados por el equipo de investigación (Corica, Otero y Vicente, 2022; Corica, Otero y Rauch, 2024; Corica, Otero y Magnoli, 2024; Magnoli y Ruiz, 2023) se reconoce y sostiene que el acceso a la secundaria obligatoria implica no sólo tener la posibilidad de cursar dicho nivel, sino además también contar con una suerte de red de contención que sostenga, acompañe los diferentes recorridos y que a su vez permita oportunidades reales de aprendizaje, desarrollo y proyección futura. En este contexto, se comprende entonces que la gestión educativa debe diseñar y poner en acción estrategias para generar condiciones de acceso para que las y los jóvenes puedan continuar sus diferentes recorridos escolares.

En la trinchera del abandono escolar: estrategias, decisiones, acciones desde el equipo directivo

En el presente apartado se exponen resultados de 15 entrevistas en profundidad realizadas a equipos directivos de las instituciones implicadas en la investigación en curso. Se trata de escuelas de tres jurisdicciones argentinas, que tal y como se puede observar en la tabla N° 1 “muestra de escuelas que participan en la investigación” se encuentran enumeradas del 1 al 15 y pertenecen a segmentos educativos, Medio, Medio Bajo y Bajo². De las cuales, 4 escuelas corresponden al segmento educativo medio, 6 escuelas al segmento medio-bajo, y, 5 escuelas al segmento bajo.

Dichas entrevistas fueron analizadas con el objetivo de poder conocer las apreciaciones, perspectivas, decisiones y acciones sobre lo que sucede y lo que se hace en las escuelas, específicamente desde el equipo de gestión/equipo directivo para contrarrestar causas y consecuencias del abandono escolar. Consideramos esto lo que, Guber (2005) llama perspectiva interpretativista,

desde la cual el conocimiento de lo social no puede prescindir del conjunto de explicaciones que los individuos dan sobre su comportamiento, ni de las interpretaciones con que viven su relación con otros hombres y su entorno natural. En suma, no puede prescindir de la reflexividad propia de la acción humana (p.59).

¿Cómo la gestión del equipo directivo encauza problemáticas estructurales al sistema educativo como el abandono escolar? ¿Las diversas acciones y estrategias que implementan en las escuelas acompañan y/o sostienen los recorridos de los y las estudiantes? ¿O más bien, muchas veces terminan obturando estos recorridos? ¿Qué estrategias se despliegan en las diferentes jurisdicciones de acuerdo a las particularidades institucionales? Son estos algunos de los interrogantes que nos hacíamos al momento de pensar el instrumento de recolección de datos. Intentando explorar y dar cuenta de esas “cotidianidades” que se llevan adelante y que muchas veces se hacen de manera automática en las escuelas y que, sin embargo sus consecuencias contribuyen o no al sostenimiento y permanencia de las estrategias de los y las jóvenes en las escuelas secundarias.

Para una mejor comprensión y análisis de los datos, hemos decidido presentar bloques comunes que articulan las estrategias que los equipos directivos despliegan frente a la problemática del abandono escolar. Estas estrategias abarcan un amplio espectro, desde la prevención de la desvinculación de los y las estudiantes hasta la búsqueda y regreso de quienes ya se han desvinculado. De este modo, aspiramos a complejizar, sistematizar y resignificar los hallazgos en clave de problematización a una problemática tan estructural al sistema de educación como lo es la del abandono escolar.

1. Acciones, decisiones, estrategias por fuera de lo institucionalizado

Un común en los equipos directivos entrevistados fue la explicitación directa de decisiones que se toman desde la gestión que van por fuera de lo institucionalizado. Decisiones y acciones que se encuentran destinadas a abordar la problemática, y que de alguna manera están por fuera de lo establecido o “le hacen trampa” a lo encauzado en el reglamento escolar con el fin de sostener, contener, acompañar diversos recorridos escolares de los y las jóvenes.

Autores como Schvarstein (1992) y Fernandez (2007) definen por un lado, a lo instituido como todos aquellos aspectos fijos y estables que caracterizan a una institución, es decir, un conjunto de normas y valores dominantes que conforman el sostén de todo orden social (Schvarstein, 1992.

pp.26); en cuanto a lo instituyente, dichos autores, sostienen que es el cuestionamiento, la crítica, la propuesta de transformación de todo aquello que se encuentra pre establecido en las instituciones. Instituido e instituyente en una dialéctica recíproca de mutua afectación, que evoca cambios, mutaciones, transformaciones, pues cuando lo instituyente se convierte en instituido nuevas fuerzas instituyentes aparecerán. En otras palabras y a modo de ejemplo, es el sistema educativo que en diálogo constante con los diferentes emergentes que tensionan lo instituido hacen mutar las normativas, en pos de mejorar las condiciones, de lograr sus objetivos. Muchas veces en las escuelas los anuncios y las acciones llevadas a cabo por los directivos y sus docentes son síntesis de esta relación dialéctica entre lo instituido y lo instituyente y esto es lo que se puede observar en los casos que se presentan a continuación, acciones, estrategias, decisiones que los directivos nombran, que aún no están regularizadas como tales, pero que están ahí, en lo latente de las instituciones escolares, tensionando lo instituido.

Cuando llegas a quinto y sexto, tenes una planilla de todos colores. Empiezan muchas ausencias (...); “(...) a esta altura del año están teniendo 50 inasistencias. contas la cantidad de días hábiles, sacas los feriados largos, el receso invernal, cuantos días de clase tuvimos, concretos, 50 inasistencias, no es abandono pero es bordeando (...). Escuela 14 - Segmento educativo medio - Varón

(...) se da en Casos de cuando quedan libres por exceso de faltas de o sea por las inasistencias, esa es uno de los determinantes digamos. Tratamos de darle las oportunidades y de hacer actas compromiso cuando están al límite (...). Escuela 8 - Segmento educativo bajo - Varón

Entre las respuesta de las y los directivos se observa como lo instituido, es decir, lo que dice la normativa respecto a la cantidad de inasistencias máximas que un estudiante puede tener en un ciclo lectivo entra en tensión con lo que sucede en la realidad y cotidianidad de las escuelas. Entre las respuestas de

los directivos se observan una serie de tendencias en las estrategias mencionadas, entre estas se destacan aquellas que hacen referencia a que los estudiantes tengan la posibilidad de presentar trabajos por fuera del tiempo preestablecido por el docente; pasarles las actividades que se realizaron el día que faltó a clases; en caso de haber superado la cantidad de faltas que pueden tener para no quedar libres darles la posibilidad de firmar “actas compromiso” en donde se comprometen a asistir a clases y cumplir con lo solicitado para no “perder el año”.

(...) Los convocamos. Si perdemos el contacto, a través de otros compañeros intentamos contactarlos, los hacemos venir a la escuela y les presentamos un plan para rendir las materias que adeudan, con trabajos prácticos (...). Escuela 14 - Segmento educativo medio - Varón

Siguiendo al autor Schvarstein (1992) lo instuido, es decir aquello visible, la punta del iceberg donde la política y lo político se definen, se ponen en juego, se regulan y se normativizan, se materializa en la escuela sobre una concepción de la desvinculación escolar como un proceso lineal, cuyo principal indicador es la performance educativa entendiendo como tal al rendimiento escolar, sin embargo, algo que se puede identificar a lo largo de las respuestas de las y los directivos es el carácter multicausal y multidimensional de cómo se expresa la problemática en las escuelas. En este sentido, dada la desconexión entre cómo se pretende abordar la problemática del abandono, y cómo la misma se materializa en las aulas, las y los directivos deben desarrollar estrategias de acción que se encuentran en los márgenes de lo establecido.

Dichas decisiones (entre las que se podrían destacar cuestiones como la flexibilización de la franja horaria, flexibilización del régimen de asistencia, flexibilización de la dinámica de cursada) si bien se enmarcan por fuera de lo establecido, tratan de abordar y trabajar sobre cuestiones latentes en la institución escolar y sobre todo en las trayectorias escolares de las y los estudiantes.

2. La política educativa: entre parches y solu-

ciones

Consideramos pertinente detenernos en este apartado para poder dar cuenta específicamente a qué referimos cuando hablamos de políticas de componente educativo, políticas públicas y políticas sociales, ¿sinónimos? Para comenzar a esbozar líneas de respuesta a esta inquietud, nos abocamos a pioneros del campo de estudio de las políticas en la propuesta de pensar que, las políticas sociales se encuentran inscriptas dentro del campo de las políticas públicas, siendo relevante diferenciarlas como plantea Danani (2009) “a partir del objeto sobre el cual ellas actúan directamente (...) lo que es destinatario de la acción u operación del sujeto” (p.29). Un supuesto común es que “las políticas sociales son la manera en que el Estado puede, con acciones u omisiones, asignar a las diferentes esferas de la estructura social la responsabilidad de garantizar el acceso a satisfactores para determinadas necesidades reconocidas políticamente” (De Sena y Cena, 2014).

Pero ante esto y ante el nudo de la cuestión, ¿Qué es la política de componente educativo?, ¿política pública o política social? A lo largo del presente trabajo consideramos a la educación como una práctica social, es decir, siguiendo a Ángulo Rasco (1989) como un proceso en que participan e interactúan diferentes actores sociales y que se encuentra sometida y atravesada por las adversidades y complejidades propias del contexto. En línea a lo desarrollado comprendemos entonces a la política educativa como una política pública que se materializa a través de diversas políticas sociales (mediante programas, planes, becas), por ejemplo, programas de formación permanente para docentes, beca PROGRESAR, entre otros, que se encuentran orientadas a garantizar el Derecho Constitucional a la educación. La política pública de la educación, es un claro ejemplo, educación como derecho universal, educación pública para todos los habitantes del país, entonces política pública universal, pero que, pueden tener impactos desiguales a través del uso desigual en los derechos: la universalización de una política social no siempre es garantía de igual acceso a los servicios que presenta en una estructura social desigual, en la que unos grupos pueden “sacar mayor partido” que otras determinadas prestaciones (Adelantado, Noguera, Rambla & Sáez , 1998. p. 149).

Bajo este supuesto, la pregunta a los directivos fue clara, y explícita, la misma consistió en indagar si existía o no, una política social de componente educativo

que se encuentre destinada a abordar directamente sobre las causas y/o consecuencias del abandono escolar. Ante esto nos encontramos con la expresión la política social como parche, como parche ante tanta realidad social, como un parche que no alcanza, que dada su inestabilidad y no continuidad en el tiempo no llega a cubrir la problemática estructural como lo es la del abandono escolar. Así, la política social, en este contexto, responde a una necesidad urgente, pero no ataca el problema en su raíz. Al decir de la autora Claudia Danani (2009), las políticas sociales son intervenciones sociales del Estado ya que actúan sobre las condiciones de vida y de reproducción de la vida de la población pero, esto no quiere decir que “mejoran las condiciones de vida: pueden hacerlo, pero ello no es un atributo propio de la política social en sí misma”. (Danani, 2009, p 34) En este caso particular parafraseando la autora, podemos decir, que evidentemente hay intervenciones del Estado tendientes a mitigar, amortiguar el abandono escolar, pero no es atributo propio de dichas intervenciones hacerlo. Pueden mejorar algunos parámetros, algunas condiciones mas no solucionar el problema en su complejidad.

(...) Habían largado el tema de acompañante de trayectoria. Estaban los ATR, los acompañantes lo que pasa es que el ATR, el programa lo habían lanzado el año pasado, funcionaba (...)” “(...) Ahora empezó a funcionar uno hace un mes, aproximadamente un mes antes de receso escolar, después se cortó, ahora dicen que va a volver. Pero no es algo que está continuo, entonces, eso vendría bárbaro tener esa figura (...) Escuela 5 - Segmento educativo medio - Mujer

(...) No podemos seguir manejandonos con parches, tiene que haber otro régimen académico... es ridículo que el pibe repita de año y haga una materia que ya tiene aprobada porque no aprobó otras tres (...). Escuela 1- Segmento educativo bajo - Mujer

(...) Desde la provincia hay un programa que se llama... antes se llamaba el ATR que era el apoyo de las trayectorias... tiene otro

nombre... CITE, COI... terminan siendo lo mismo (...). Escuela 2 - Segmento educativo bajo – Mujer

Políticas como parche, que van y vienen, que no tienen continuidad, que se cortan, que quedan en la nada, que no son suficiente, políticas que cambian de nombre pero que terminan siendo lo mismo. Todo esto, entendemos que se complejiza aún más si prestamos atención a que sucede en jurisdicciones como Salta, en donde las únicas políticas destinadas a abordar y/o trabajar sobre la problemática son las que pertenecen a la órbita del gobierno nacional.

El abandono escolar como problemática compleja, multifacética y multidimensional que necesita ser embestida con tal complejidad más ya no soluciones a modo de parche. Que como todo parche, con el tiempo se desgasta hasta que termina por zafarse. Entonces, podemos dar cuenta de intervenciones paliativas, intervenciones que surcen y no llegan a contrarrestar el problema de fondo.

El Derecho al acceso de la Educación, reconocido por la Ley de Educación Nacional implica por supuesto el estar en la escuela, pero también el Derecho implica fortalecer las trayectorias educativas y por lo tanto garantizar la finalización de este nivel de enseñanza.

Sobre este punto es importante destacar que concebir la educación como un derecho implica asumir una perspectiva histórica y dinámica, en sintonía con las transformaciones sociales. Tal como sostiene Bobbio (1991), los derechos no son entidades fijas ni acabadas, sino conquistas en permanente construcción. Su esencia progresiva —y no regresiva— se redefine en cada coyuntura histórica y cultural. En este sentido, reconocer la educación como un derecho fundamental transforma no solo el rol del Estado, que debe garantizar, sino también el de los sujetos sociales, que pueden y deben exigirlo.

Esto exige el fortalecimiento de políticas sociales en contextos de profunda desigualdad social, políticas sociales que tiendan a un sostenimiento real, integral permitiendo el derecho a la educación, sabiendo que desde él la posibilidad y puesta en marcha a otros tantos derechos más.

3. En la línea de fuego: el rol fundamental de

los y las preceptores en las escuelas secundarias

Un actor recurrente en las respuestas de las/os directivos son las/os preceptores, diariamente los preceptores se encuentran “en la línea de fuego”, tal como expresa una de las entrevistadas. Son los primeros en recibir y contener diversas problemáticas que enfrentan, acontecen a los y las jóvenes: conflictos interpersonales, dificultades académicas, problemas familiares, y de las más diversas y complejas situaciones. La presencia constante en los pasillos y aulas les permite desarrollar un vínculo cercano con los estudiantes y forjar un vínculo inigualable, que se distingue al vínculo entre docentes-estudiantes y estudiantes-directivos/ equipo de gestión.

Este apartado busca destacar el papel crucial que desempeñan los preceptores en las escuelas secundarias, como éstos deben hacerse cargo de diversas tareas vinculadas a la mediación y continuidad pedagógica de los estudiantes, sobre todo se resalta su función no solo como agentes de organización, coordinación, sino también como actores clave en la construcción de climas institucionales favorables:

(...) son los preceptores los que muchas veces se comunican para ver qué está pasando. Las coordinadoras tanto E como A tienen este vínculo con los estudiantes, por ejemplo, llegan los exámenes para sexto año y poder estar tratando de que llegue la información a aquellos chicos que aún no terminaron de rendir las materias (...). Escuela 8 - Segmento educativo bajo - Mujer

(...) las preceptoras, que están haciendo todo el trabajo constante. Estamos teniendo el equipo de orientación que también hace un trabajo constante. Cuando las preceptoras, que son las primeras en decirnos, que están en la línea de fuego, no?... que cuando ellas detectan algo, bueno, enseguida me lo comunican o se lo comunican a las chicas del equipo (...). Escuela 5 - Segmento educativo medio - Mujer

Destacamos el rol clave de los y las preceptores en las escuelas, fundamentalmente como mediadores entre lo instituido e instituyente de lo que sucede en las escuelas.

El rol del preceptor está íntimamente ligado con dos características: autoridad y confianza; ya que es nuestra responsabilidad que ellos y ellas confíen en nosotros/as para poder llegar a acuerdos, que puedan expresarse tranquilos y libremente, que podamos darles herramientas para su educación tanto para que puedan ser utilizadas en la escuela, en su casa, en el club o en la calle (Lopez, 2023, p.25).

Los preceptores son aquellos, los que se encuentran en la línea de fuego siendo capaces de generar de las estrategias más creativas para sostener, acompañar recorridos escolares.

Al respecto Niedzwieki (2010), reconoce que en tiempos de institucionalidad desmembrada es necesario crear bordes que garanticen los intercambios sociales y ayuden desde el cuidado, el acompañamiento, la contención, la construcción de lazos, la creación de condiciones necesarias para facilitar el ingreso, permanencia, y terminalidad de la escuela secundaria, es decir, los preceptores encarnan la “imagen de actores con presencia constante, ligados al tejido de vínculos, y considerados como la primera línea de autoridad y referencia para los alumnos”.

(...) nos ponemos en contacto con los preceptores, yo siempre digo que ellos son el centro del colegio porque son los que están en contacto con los alumnos, con el padre que son el motor del colegio y ellos son los que ya saben, conocen la vida de cada uno de ellos, o sea eso es una gran herramienta que tenemos nosotros porque ya lo tenemos, ya sabemos donde viven (...). Escuela 11 - Segmento educativo medio bajo - Varón.

(...) Los padres se comunican más con los preceptores que con los vicedirectores, tienen un vínculo que continúa vía wpp porque ellos confían en los preceptores (...). Escuela 12 - Segmento educativo bajo - Varón.

Se reconoce el papel estratégico de los preceptores

en el proceso de seguimiento de los estudiantes y, por lo tanto, en ser un soporte institucional para garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad educativa por parte de la escuela (Krichesky, Lucas & Giangreco, 2020, p.26). Es ineludible considerar entonces, que es el rol del preceptor el que también debe de estar y ser parte del proyecto institucional llevado adelante por el equipo directivo, ya que ellos portan de un saber que se trama en el silencio de lo cotidiano, entre aulas y pasillos. La figura del preceptor es clave para dar voz a esos silencios que resuenan en las juventudes, convirtiéndose en un puente fundamental, en un mediador por excelencia entre los estudiantes y la escuela.

Reflexiones finales

El presente estudio ha permitido profundizar en la relación entre la gestión educativa y la problemática del abandono escolar en la educación secundaria. A partir del análisis de estrategias, decisiones y acciones implementadas por los equipos directivos en diferentes jurisdicciones, se evidencia que la gestión educativa es un proceso dinámico, marcado por tensiones entre lo instituido y lo instituyente. Tensión que ineludiblemente motoriza, pone en movimiento, genera cambios en lo cotidiano de las escuelas.

En este marco, los equipos directivos a fin de contrarrestar y mitigar causas y consecuencias del abandono escolar, han implementado diversas prácticas en pos de sostener la permanencia y el egreso de los y las estudiantes. Prácticas que van desde la flexibilización de cantidad de faltas, estrategias diversas para rendir materias, hasta distintas acciones para encontrar y (re)vincular a estudiantes jóvenes que por múltiples causas han abandonado. Sin embargo, los hallazgos también evidencian que estas estrategias, en muchos casos, operan como respuestas paliativas a una problemática estructural que requiere políticas públicas y sociales más sólidas y sostenidas en el tiempo. La discontinuidad de programas de acompañamiento y la ausencia de un marco de acción estable limitan el impacto de estas iniciativas, dejando en evidencia la necesidad de repensar los modos de procurar el derecho ineludible a la educación.

Asimismo, la investigación resalta el rol clave

de actores como los preceptores, quienes desempeñan un papel fundamental en la construcción de vínculos con los estudiantes y en la detección temprana de situaciones de riesgo de abandono. La revalorización de su trabajo y su incorporación en las estrategias institucionales resulta esencial en el quehacer cotidiano escolar y más aún, en el sosténimiento, acompañamiento y permanencia de los y las jóvenes en la escuela.

En definitiva, este trabajo reafirma la importancia de comprender la gestión educativa como un proceso político y social, en el que las decisiones de los equipos directivos no solo organizan la vida escolar, sino que inciden directamente en la posibilidad de garantizar el derecho a la educación. Sostenemos que es imprescindible avanzar en políticas integrales que no sólo aborden las causas del abandono escolar, sino que promuevan condiciones efectivas para la inclusión, permanencia y egreso exitoso de los y las estudiantes en la escuela secundaria.

Notas

¹ En estudios longitudinales se nombra panel a la construcción de la muestra de jóvenes que es seguida repetidamente en intervalos específicos durante un período de tiempo prolongado. La conformación del panel asegura el seguimiento de una cohorte de jóvenes a lo largo del tiempo. Esta cohorte es real y no ficticia ya que está compuesta por jóvenes de la muestra original y a partir de esa muestra se realiza el seguimiento.

² La definición de los segmentos educativos se hizo siguiendo la tradición de los estudios del campo de la sociología de la educación (Bravslasky, 1985), teniendo en cuenta: a) infraestructura escolar, b) titulación de los docentes, c) características socioeconómicas de la población que asiste.

Referencias

- Arata, N., & Mariño, M. (2014). La educación en la Argentina: una historia en 12 lecciones. Novedades educativas
- Assusa, G., & Kessler, G. (2020). La escuela secundaria en América Latina: Democratización con desigualdades perennes. Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba. Instituto de Capacitación e Investigación de los Educadores de Córdoba. Bobbio, N. (1991). El tiempo de los derechos. [Sistema, Editorial, S.A.](#)
- Braslavsky, C. (1985). LA DISCRIMINACIÓN EDUCATIVA EN ARGENTINA. Edu.ar. Recuperado el 29 de octubre de 2025, de <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200415055409/La-discriminacion-educativa-en-Argentina.pdf>
- Briscioli, B. (2017). Aportes para la construcción conceptual de las “trayectorias escolares”. Actualidades investigativas en educación , 17(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v17i3.30212>.
- Calderón Gutiérrez, F. (2012) La protesta social en América Latina. Cuaderno de Prospectiva Política 1. Siglo XXI. Buenos Aires.
- Carrasco Díaz, S. (2002). Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. Gob.pe. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_6d36efb9e6a67a6118d7e00565a24bb7
- Carrillo, S. (2002). Proyecto de fortalecimiento de la gestión educativa a través de los institutos superiores pedagógicos- PROFOGED-GTZ. La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. Lima, Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. 19 . <https://doi.org/10.24109/2176-6673.EMABERTO.19I75.2167>
- Corica, Otero & Magnoli (2024). Enganches y desenganches de jóvenes con la escuela: un estudio sobre la complejidad del abandono escolar en las escuelas secundarias argentinas. Revista Temas de Educación, Volumen 27, N°1. Disponible en: <https://revistas.userena.cl/index.php/teduacion/article/view/2585/2548>
- Corica, A., Otero, A., & Vicente, M. E. (2022). El abandono escolar secundario: análisis sobre los factores influyentes en las interrupciones escolares en pandemia. Sudamérica, 17, 332–349. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=arti&d=Jpr17369>
- Corica, A. M., Ruiz, J. L., & Otero, A. E. (2025). Democratización de la educación secundaria: Análisis de Experiencias Juveniles en torno a la secundaria obligatoria en la ciudad de Salta – Argentina. Revista de Educación, 0(35.2), 133–163. https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/8870
- Danani, C. (2009). La gestión de la política social: un intento de aportar a su problematización (pp. 25-51). En Chiara, M y Di Virgilio, M (org). “Gestión de la política social. Conceptos y herramientas”. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires. Editorial Prometeo. facultad de educación de la UNSACA. (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- De Sena, A., & Cena, R. (2014). ¿Qué son las políticas sociales? Esbozos de respuestas. Las políticas hecha cuerpo y lo social devenido emoción: lecturas sociológicas de las políticas sociales, 19-49.

Fernández Menor, I. (2023). El enganche y sentido de pertenencia escolar en Educación Secundaria: conceptos, procesos y líneas de actuación. *Revista de Investigación en Educación*, 21(2), 156-171.

Figuerola, M. C. (2016). SANTOS GUERRA, MA (2015). Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar. Barcelona: Editorial Graó, 136 páginas. Bordón: *Revista de pedagogía*, 68(1), 183-184.

Francisconi, A. S., & Villanueva, M. A. (2023, June). El preceptor y su rol pedagógico en la Educación Secundaria de Jóvenes y Adultos. In VII Jornadas Nacionales y V Latinoamericanas de Investigadorxs en Formación en Educación.

Guber, R. (2005). El salvaje metropolitano: reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Paidós.

Krichesky, M. D.; Lucas, J.; Giangreco, S. (2020). Régimen académico y educación secundaria: procesos de recontextualización y tensiones en la gestión y culturas escolares. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 4(1), 20-33. Disponible en: <https://revistas.isfodosu.edu.do/index.php/recie/article/view/144/182>

Fernández, L.. (1994). Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Buenos Aires. Paidos.

Lomovate, S. y Kaplan, C. (2005) Desigualdad educativa. La naturaleza como pretexto. Edit Noveduc. Buenos Aires.

López, Rasco, J. F. A. (1989). Hacia una nueva racionalidad educativa: la enseñanza como práctica. *Investigación en la Escuela*, (7), 23-36. <https://revistascientificas.us.es/index.php/IE/article/view/9149/8038>

Miranda, A. (2010). Educación secundaria, desigualdad y género en Argentina. *Revista mexicana de investigación educativa*, 15(45), 571-598. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000200010

Rasco, J. F. A. (1989). Hacia una nueva racionalidad educativa: la enseñanza como práctica. *Revista Investigación en la Escuela*, 7, 23-36. <https://doi.org/10.12795/IE.1989.i07.02>

Santos Guerra, M. Á. (2015). Género, poder y convivencia la escuela como mezcladora social. *Género, educación y convivencia*, 27-58.

Schvarstein, L. (1992). Relaciones entre lo manifiesto y lo latente. L. Schvarstein, *Psicología Social de las Organizaciones*. Paidós.

Tarabini, A; Curran M.; Montes, A. y Parcerisa, L. (2015). La vinculación escolar como antídoto del abandono escolar prematuro: explorando el papel del habitus institucional. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 19(3), 196-212

Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista iberoamericana de educación*, 45 (6). En Memoria Académica. Disponible en: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.16261/pr.16261.pdf

Tenti Fanfani, E (2007) La escuela y la cuestión social. *Ensayos de sociología de la educación Siglo XXI*. Bs. As.

Terigi, F. (2008). Los cambios en el formato de la escuela secundaria argentina: por qué son necesarios, por qué son tan difíciles. *Revista Propuesta Educativa*, 17(29), 63-71.

Torres, D. (2021). Gestión Educativa y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas. Perú:ResearchGate. Recuperado de: https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/349193733_gestion_educativa_y_desempeno_docente_en_las_instituciones_educativas

Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>

Yelicich, C. (2017). Investigar sobre dirección escolar: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de educación*, 14, 5. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/179970>

Legislaciones:

Ley de Educación Nacional N° 26.206. (2006). Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires, Argentina, diciembre 14, 2006.

ISSN: 2362-3349

Corica et al. (2026). Desafíos y estrategias en las trayectorias escolares del secundario del equipo directivo. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*. 1(21).

Recibido: 7 de mayo de 2025

Aprobado: 8 de agosto de 2025

Publicado: 1 de enero de 2026

Facultad de Humanidades y Artes - UNR

