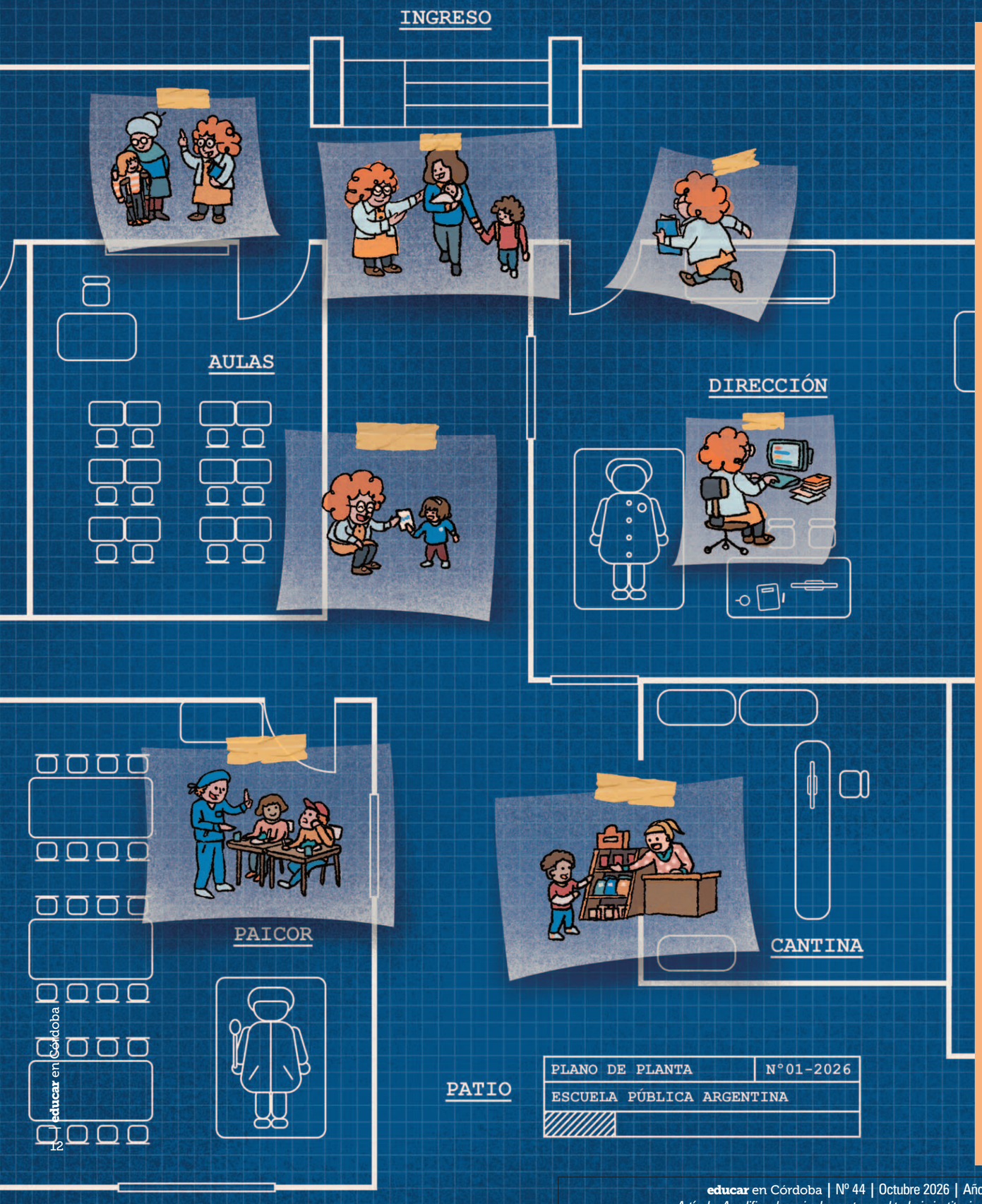


Amplificar las miradas en torno al trabajo institucional y los sujetos en las escuelas[1]

Por Andrea Martino (*) y Marisa Muchiut (**)

Verónica es preceptora en una escuela del interior provincial y está sentada en la sala del dispensario local, junto a un estudiante que se siente mal. Cuando promedia fin de mes, a las familias de los pueblos vecinos se les hace muy difícil responder a estas emergencias porque no tienen para el pasaje de colectivo. Por eso, ella les pide permiso para acompañar a sus hijas o hijos hasta el dispensario que queda a una cuadra de la escuela.

En las primeras horas del día, es posible observar a Elena que va y viene desde su escritorio a la puerta de entrada cada vez que suena el timbre. Son madres, padres, familiares, vecinas y vecinos que se acercan a la escuela. Ella las y los recibe con una sonrisa, conversan, responde sus dudas, les resuelve alguna solicitud, les acerca útiles o materiales olvidados a sus estudiantes. Es la directora, pero hace las veces de "portera", porque hace varias décadas que las escuelas dejaron de contar con esta valiosa función de recepción y despedida. Como directora, comprende más que nadie el valor de "abrir las puertas de la escuela y dar la bienvenida" a quienes se acercan como parte de la construcción de vínculos con la comunidad.

Luis es empleado de una empresa de limpieza en una escuela primaria capitalina. En el acto del 9 de Julio, lo vemos ayudando en las decoraciones y en el armado del escenario con las maestras. También colabora en trámites administrativos y distintas gestiones para ayudar al equipo directivo. A diferencia de otras escuelas con empresas de limpieza tercerizadas por el Gobierno provincial, y en las que generalmente hay recambio de empleadas y empleados cada seis meses, hace varios años que él permanece en la institución. La directora y las maestras lo conocen y han gestionado su permanencia en la escuela.

(*)
Profesora Titular de la cátedra de Análisis Institucional de la Educación y del Seminario Gestión Directiva y Escuelas, Facultad de Filosofía y Humanidades, UNC

(**)
Profesora Adjunta de la cátedra de Análisis Institucional de la Educación y del Seminario Gestión Directiva y Escuelas, Facultad de Filosofía y Humanidades, UNC

1 Este artículo ha tomado como referencia algunos desarrollos realizados en la ponencia titulada *Escuelas primarias, trabajo institucional y organigramas amplificados*, cuya autora es Andrea Martino..

educar en Córdoba | Nº 44 | Octubre 2026 | Año XXV | ISSN 2346-9439
Artículo: Amplificar las miradas en torno al trabajo institucional y los sujetos en las escuelas

En una escuela primaria de la zona norte de la ciudad de Córdoba, las cocineras del PAICor[2], Rosana y Patricia, además de servir los platos de comida, les enseñan a las chicas y los chicos algunos hábitos de comensalidad y de alimentación saludable. A principios de año, junto a la directora, observaban dificultades y problemas de convivencia a la hora de comer. Su preocupación para que ese momento fuera experimentado de manera placentera las llevó a implementar esta propuesta.

En una escuela secundaria de la zona este de la ciudad capitalina, el quiosco es atendido por Alicia, que es camarera del PAICor junto a la profesora de Educación Física, con quienes las y los estudiantes tienen una relación fluida. Ellas les preguntan sobre sus preferencias alimentarias y, junto a los alimentos saludables, tratan de disponer de aquellas golosinas solicitadas.

Estas escenas no están contenidas en ningún reglamento docente o normativa provincial. La realidad siempre desborda la prescripción, aunque, a veces, esta genere las condiciones para que ese desborde se produzca. En torno a estas escenas y a estos actores escolares, nos interesa sostener la pregunta relativa al porqué de su ocurrencia.

Desde algunas perspectivas más normativas y técnicas, se podría poner reparo respecto a que algunos actores no "hacen lo que tienen que hacer" o realizan actividades que no son de su incumbencia. Efectivamente, estas escenas podrían no producirse: la directora podría no abrir la puerta de la escuela, las camareras del PAICor podrían solo servir la comida, Verónica no acompañar a un estudiante al dispensario o Luis realizar solo las tareas exigidas por la empresa de la que es empleado. Sin embargo, apostamos por una mirada que no busca registrar la distancia o cercanía entre prescripción y realidad, entre la regulación y su aplicación, sino, por el contrario, una que logre registrar a los sujetos y, con ellos y a través de ellos, la invención, la productividad del deseo, las apuestas, enlaces y afectos personales o su contrario, la apatía, la indiferencia, la huida, en el seno de las relaciones que estos mantienen con la institución y con su tarea.

¿De qué está hecho el trabajo institucional de educar en nuestras escuelas? ¿Cómo se produce, cuándo y quiénes lo hacen? ¿Con qué acciones, gestos y posicionamientos se va armando el encadenado cotidiano que permite que las escuelas funcionen? ¿Cuántas visibilizaciones e invisivilizaciones de actores, esfuerzos, apuestas por lo colectivo, lo público, la educación y las infancias se configuran en esa producción? ¿Cómo se relacionan los sujetos con su tarea? Hacernos estas preguntas en nuestros recorridos investigativos, extensionistas y profesionales en escuelas primarias y secundarias de gestión estatal de la provincia de Córdoba nos permitió conocer y registrar estas y muchas otras escenas y sujetos que sostienen el trabajo de enseñar. Y si bien son pequeños y breves relatos de una cotidianeidad hecha de un trabajo escolar que se arma y encadena a través de acciones, decisiones, miradas, gestos, que producen lo educativo, nos sorprendería su ocurrencia y reiteración.

Nos interesa reconocer la dimensión productiva, artesanal y de invención que mujeres y hombres, en las escuelas, gestan y configuran en el marco de una determinada organización de tareas y funciones y al calor de las distintas cotidianeidades escolares.



2 Programa Alimentario de Córdoba.

Algunos conceptos para entendernos...

Partimos de concebir el trabajo institucional de educar desde los aportes de Nicastro (2017), quien inicialmente conceptualiza la noción de trabajo como la "actividad que hombres y mujeres desplegamos siempre y más allá de lo que está prescripto, para hacer frente a la realidad" (p. 61). Resulta interesante el planteo de la autora por cuanto invita a abordar el trabajo institucional desde un pensamiento situado en el "entre", es decir, en esa brecha irreductible entre las prescripciones y regulaciones particulares de cada trabajo o tarea y la realidad a la cual se dirigen. En esta línea, trabajar no implica aplicar lo prescripto tal como es ni tampoco supone una absoluta desregulación. Por el contrario, nos interesa reconocer la dimensión productiva, artesanal y de invención que mujeres y hombres, en las escuelas, gestan y configuran en el marco de una determinada organización de tareas y funciones y al calor de las distintas cotidianeidades escolares.

¿Quiénes son los sujetos en las escuelas? ¿A quiénes se nombra con ese genérico "sujeto" como les solemos nombrar desde la perspectiva del Análisis Institucional por sobre la de "actor" o "agente"? Más allá de las perspectivas a las que adscriben cada uno de estos términos, lo cierto es que todos nombran a un genérico universal que subsume y, a veces, puede invisibilizar aquello que hacen y sostienen las "Verónicas", las camareras del PAICor, los "Juanes", las directoras que abren puertas del sistema educativo. Sabemos que no hay prescripción que "aguante" en su carácter de herramienta de regulación para el conjunto o universo a quien se dirige. No puede haber situacionalidad, contextualidad o singularidad en estos asuntos. Y sin embargo, tener en cuenta a cada una o uno permite producir un conocimiento real de una cotidianeidad que, en algunas oportunidades, se suele perder de vista en la toma de decisiones.

¿Y si amplificamos la mirada?

¿Y si, en lugar de registrar solo indicadores de rendimiento estandarizados, cambiáramos nuestros registros de percepción para mirar este tipo de escenas? ¿Y si hiciéramos un nuevo listado que inaugure otras formas de registro sobre lo que se hace y produce en las escuelas para garantizar derechos educativos? Un registro más políglota y no tan uniforme, al decir de Teresa Punta (2013).

Volvamos a las escenas iniciales. Luis, Elena, la docente en tareas pasivas, la preceptora, las camareras de PAICor. Se trata de personas ocupando algunos de los roles prescriptos en la descripción de las posiciones reglamentariamente establecidas. Y sin embargo, esas escenas nos hablan de compromisos subjetivos con la tarea, de identificaciones y procesos simbólicos que van tallando una cualidad y densidad distintiva a la relación sujeto y trabajo y en la que la dimensión del salario es solo uno de sus ingredientes.

Las políticas y las regulaciones establecen puestos de trabajo, definen funciones, crean nuevas posiciones y funciones, las eliminan o metamorfosean de manera precaria. En los territorios de los establecimientos singulares, eso que definen y prescriben las políticas se amplifica, se densifica, muestra relieves poco reconocidos y no evidentes acerca de lo que supone producir cotidianamente el trabajo social e institucional de educar en las actuales coordenadas epocales. Así, encontramos directoras que siguen abriendo puertas, conversando con quienes se acercan y generando aperturas en contextos donde la escuela parece instituirse en el último reducto de lo colectivo; preceptores que materializan la dimensión pedagógica de su rol en acompañamientos y miradas atentas aun cuando las tareas administrativo-burocráticas son cada vez más abultadas; camareras y personal de limpieza que poseen saberes de la vida escolar y conocimientos sobre el alumnado y su entorno (ya que residen en las cercanías de la escuela), lo que les permite contemplar sus necesidades, a contracorriente de lógicas empresariales que promueven la desregulación de pertenencia institucional. Es así que el derecho a la educación se concretiza no solo por lo que prescriben las normas y las políticas educativas, sino porque los actores resignifican su tarea y la amplían contextualmente.

¿Y si, en lugar de registrar los méritos de ciertos posicionamientos leídos en clave individual, nos centramos en reconocer los "méritos" colectivos que las escuelas son capaces de producir? Las escenas relatadas no pueden ser comprendidas si no las inscribimos en condiciones institucionales, organizativas y en proyectos educativos colectivos que sus propios actores sostienen y defienden en cada jornada diaria. Se trata de mujeres y hombres haciendo frente a la realidad en el seno de una trama institucional que colectiviza (Nicastro, 2017) el trabajo educativo. Volvamos a la pregunta inicial sobre la ocurrencia de las escenas: ¿podrían haber sucedido si Juan y las camareras del PAICor hubieran sido rotado y rotadas de manera permanente en distintas escuelas, si la di-

educar en Córdoba | Nº 44 | Octubre 2026 | Año XXV | ISSN 2346-9439
Artículo: Amplificar las miradas en torno al trabajo institucional y los sujetos en las escuelas

Una apuesta por la humanidad y por que las escuelas sigan siendo instituciones humanas y no meras organizaciones estandarizadas de procedimientos y protocolos de control, evaluación y circulación de información.

rectora no fuera titular y tuviera una antigüedad de más de seis años en la escuela o si la preceptora no formara parte de una escuela con un fuerte anclaje comunitario? ¿Podrían ocurrir estas escenas en escuelas que no logran consolidarse como sedes colectivas de políticas y pedagogías que miran, escuchan y sostienen a los sujetos?

No son emprendedoras y emprendedores buscando el éxito individual, son personas, mujeres y hombres que se enlazan con su tarea desde sentidos ligados al cuidado, a la mirada sobre familias, niñeces y adolescencias, a que lo que tiene lugar en las escuelas es del orden de un lazo, como escribe Frigerio (2009), un lazo que nos hace sentir parte de un nosotras y un nosotros, al amparo de unas semejanzas que nos permiten resguardarnos de las soledades e individualismos epocales, que nos sostienen en la esperanza de una hermandad que se cuece al calor de un proyecto compartido por un futuro mejor… hay una apuesta por la humanidad y por que las escuelas sigan siendo instituciones humanas y no meras organizaciones estandarizadas de procedimientos y protocolos de control, evaluación y circulación de información.

Cuando hablamos de escuelas, de sujetos, de apuestas por la igualdad y la inclusión, estamos hablando, ni más ni menos, que de esto. ●

Bibliografía

▶ Frigerio, G. (2017). "Oficios del lazo: mapas de asociaciones e ideas sueltas". En Frigerio, G., Korinfeld, D. y Rodríguez C. (coords.). *Trabajar en instituciones: los oficios del lazo*. Noveduc.

▶ Martino, A. (2025). *Escuelas primarias, trabajo institucional y organigramas amplificados*. Ponencia presentada para el concurso de antecedentes y oposición al cargo de Profesora Titular. FfyH, UNC.

▶ Nicastro, S. (2017). *Trabajar en la Escuela. Análisis de prácticas y experiencias de formación*. Homo Sapiens Ediciones.

▶ Punta, T. (2013). *Señales de vida*. Lugar Editorial.

educar en Córdoba | Nº 44 | Octubre 2026 | Año XXV | ISSN 2346-9439
Artículo: Amplificar las miradas en torno al trabajo institucional y los sujetos en las escuelas