

REVISTA ACADÉMICA
seys

*Salud, Educación
y Sociedad*



Semestral / Vol. 5 / Núm. 2 / Septiembre 2026

2

ISSN: 2796-986X



Obra: Agua Imaginaria,
Técnica: acrílico sobre bastidor, 120 x 60 cm
Autora: Carla Celoria

El equipo de conducción, protagonista de la gestión organizacional para la inclusión educativa. Acerca de la transformación educativa generada por el liderazgo distribuido en la tecnicatura superior de un barrio

The Leadership Team as a Driver of Organizational Management for Educational Inclusion: Reflections on Educational Transformation through Distributed Leadership in a Community-Based Higher Technical Program

Autoras

Patricia de las Mercedes Giussani - pmgiussani.ugr@gmail.com -

Profesora de la Universidad del Gran Rosario, Argentina Esquivel, Panamá.

<https://orcid.org/0009-0001-1374-4848>

Irene Josefa López - ilopez.ugr@gmail.com -

Magister en Docencia Universitaria. Profesora y directora del Profesorado Universitario de la Universidad del Gran Rosario, Argentina.

<https://orcid.org/0009-0009-2161-7070>

RECIBIDO 26/12/2025

ACEPTADO 31/8/2026

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.64478/1M4WRS29](https://doi.org/10.64478/1M4WRS29)

Resumen

Entre los años 2013 y 2017, la provincia de Santa Fe impulsó la apertura de 126 carreras de Educación Superior en el marco de una política de “calidad con inclusión social”. Entre ellas se encuentran las Tecnicaturas Superiores de Salud localizadas en barrios de grandes ciudades, de las cuales se analiza un caso particular del barrio Yapeyú, en la ciudad de Santa Fe. Estos nuevos contextos para la Educación Superior plantearon desafíos particulares a la hora de garantizar el acceso y la permanencia de nuevos grupos sociales. El objetivo del presente estudio es analizar de qué modo la adopción de un modelo de gestión basado en el liderazgo distribuido contribuyó a la inclusión educativa en las Tecnicaturas Superiores de Salud de barrios santafesinos.

La metodología corresponde a un estudio con enfoque mixto, cuali-cuantitativo, basado en el análisis de datos secundarios (documentos oficiales ministeriales de la Dirección de Evaluación y Estadística y las encuestas institucionales a directivos, coordinadores y profesores de la Dirección de Educación Superior, ambas del Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe en el año 2019a y b). También estuvo fundamentado en el estudio de un caso ilustrativo centrado en la formación del equipo de conducción de una institución barrial.

En relación con los resultados obtenidos en el presente estudio, se identificaron brechas relevantes en la construcción de un liderazgo distribuido efectivo: el 53,3% de las instituciones no contó con un Referente institucional en el diseño curricular de la carrera y el 46,7% no disponía de coordinador técnico pedagógico.

El 80% de las instituciones relevó necesidades de capacitación en distintas modalidades de prácticas profesionalizantes, y el 60% sostuvo una evaluación continua del proceso formativo de sus estudiantes.

La conclusión a la que se arribó está relacionada con la importancia que revelan la planificación estratégica situacional y el liderazgo distribuido como aquellas herramientas potentes para propender a la mejora institucional en contextos vulnerables, explicitando que su sostenibilidad requiere consolidar estructuras de coordinación y también del fortalecimiento de la formación de los equipos de conducción.

Palabras clave

- Competencias organizacionales;
- Inclusión;
- Calidad;
- Liderazgo distribuido

Summary

Between 2013 and 2017 the province of Santa Fe promoted the opening of 126 Higher Education programs under a “quality with social inclusion” policy, including Higher Technical Health Programs located in neighbourhoods of large cities, settings that posed particular challenges for ensuring access and retention of new social groups.

To analyse how the adoption of a management model based on distributed leadership contributed to educational inclusion in the Higher Technical Health Programs of Santa Fe neighbourhoods.

A mixed-methods study based on the analysis of secondary data (institutional survey to principals, coordinators and teachers, Dirección de Educación Superior, 2019a and b) and an illustrative case study focused on the leadership team’s training in a neighbourhood-based institution.

Significant gaps were identified in building effective distributed leadership: 53.3% of institutions lacked an institutional Referent in curricular design and 46.7% had no Coordinator. 80% of institutions reported training needs regarding professional practice modalities, and 60% maintained continuous evaluation of students’ training process.

Situational strategic planning and distributed leadership are powerful tools for institutional improvement in vulnerable contexts, though their sustainability requires consolidating coordination structures and strengthening leadership team training.

Keywords

- Organisational skills;
- Inclusion;
- Quality;
- Distributed Leadership

Objetivos

A partir de múltiples reflexiones acerca de las implicancias de esta novedad para los institutos superiores del conurbano santafesino, se pretende, con la implementación del presente proyecto, alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Definir para la nueva responsabilidad institucional una gestión que contemple las competencias organizacionales como verdadera respuesta al objetivo de la inclusión educativa para disminuir la perdurabilidad de las desigualdades de sus estudiantes.
- Adoptar formas de gestión institucional innovadoras a través de un liderazgo distribuido que colaboren con la gestión de las diferentes dimensiones organizacionales en condiciones adversas.

También se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar competencias comunicativas con el fin de promover acuerdos y consensos institucionales que involucren a diferentes actores y generen acciones transformadoras en las prácticas educativas.

- Reconocer modalidades y estilos de comunicación con el territorio concreto, que visibilicen las oportunidades y campos de intervención para la mejora o la transformación.
- Contemplar acciones que brinden información oportuna y relevante a los diferentes niveles involucrados y en forma permanente, para facilitar la viabilidad de las decisiones.
- Intervenir con instancias innovadoras inclusivas para las trayectorias estudiantiles singulares, valiéndose de lo que Matus (2021) denomina una planificación estratégica situacional para la mejora.
- Establecer nuevos modelos de gestión basados en el liderazgo distribuido, a partir del trabajo en equipos y en redes, como interacción humana para mejorar la calidad de la gestión y el intercambio de saberes y recursos existentes.
- Generar una cultura autoevaluativa que se encuentre presente desde el momento inicial de la planificación y se prolongue a lo largo de toda la construcción y el desarrollo del proyecto.

Fundamentación

Entre 2012 y 2017, se crearon en la provincia de Santa Fe 126 nuevas carreras de Profesorados y Tecnicaturas Superiores en localidades del interior, en barrios periféricos de las grandes ciudades y en Parques Industriales. Se trató de un proceso de democratización del nivel sin precedentes en la historia educativa provincial. El liderazgo distribuido, entendido como un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia (Leithwood, 2009: 98), se propuso como respuesta de gestión ante este desafío.

El incremento de la cobertura en los institutos de barrio dio lugar, en muchos casos, a condiciones de acceso y permanencia desigual, lo que remite a un modelo de inclusión excluyente (Ezcurra, 2009: 1). El diagnóstico institucional señaló, además, el abandono, la fragmentación y los egresos diferidos de los y las estudiantes, en un contexto que, de no revertirse, reproduciría los déficits del sistema educativo presentes en otros niveles (Acosta Sánchez *et al.*, 2016: 34).

Tal como expresa Dubet, “la igualdad de oportunidades refiere a la equivalencia en las probabilidades que los individuos tienen de alcanzar u ocupar esas posiciones, sin importar cuán distantes estén ellas unas de otras” (2011: 35). En esa línea, Nicastro y Greco (2012: 87) advierten que la fragmentación de las trayectorias suele volverse “un problema de los alumnos y no una cuestión institucional”, cuando en verdad responde tanto a condicionantes externos como a la propia propuesta formativa y al estilo de conducción del instituto. Por ello, el acompañamiento de las trayectorias estudiantiles debe entenderse como responsabilidad institucional, en tanto muchas de esas trayectorias están desacopladas de los recorridos esperados por el sistema (Terigi, 2009: 45).

Frente a este diagnóstico, resultó imprescindible que el colectivo institucional liderase un proyecto de mejora planificado estratégica y situacionalmente, ensayando nuevos modelos de gestión a partir del liderazgo distribuido, entendido no como sumatoria de acciones individuales sino como interacción humana en flujos y circuitos. Como afirman Navarro Montaña, López Martínez y Hernández de la Torre, “aprender en red supone establecer un entramado de relaciones e interrelaciones de significados conceptuales y prácticos entre los componentes de la red” (2017: 653), lo que permitió mejorar la calidad de la gestión a partir del intercambio de saberes y recursos entre los equipos directivos.

El liderazgo distribuido contribuyó, así, a desarrollar un conocimiento compartido de la organización y una visión común, ya que “tanto los líderes como los seguidores participan en prácticas que requieren ser comprendidas, y el contexto en que interactúan tiene una influencia determinante en las acciones que emprenden” (Leithwood, 2009: 103). Para ello, fue necesario formar al Equipo Directivo y a los equipos de conducción –condición inicialmente ausente o casi nula– en ejes como el liderazgo distribuido, la organización y gestión institucional, y el acompañamiento de las trayectorias estudiantiles. Esto supuso organizar la tarea en subproyectos liderados por directivos y profesores gestores en torno a una visión compartida.

Metodología

El presente estudio adoptó un enfoque metodológico mixto, cualitativo, basado en el análisis de fuentes de datos secundarias y en el estudio de un caso ilustrativo. El componente cuantitativo se sustentó en los resultados de la encuesta a directivos, coordinadores y profesores sobre las nuevas Tecnicaturas de Nivel Superior de la provincia de Santa Fe, diseñada y dirigida por la profesora Irene López desde la Dirección de Educación Superior (2019a) en el marco de sus funciones institucionales, así como en los indicadores de permanencia y egreso relevados por la Dirección Provincial de Investigación y Estadísticas Educativas del Ministerio de Educación de Santa Fe (2018). El componente cualitativo consistió en el análisis en profundidad de la experiencia de un instituto en particular, seleccionado como caso ilustrativo por haber implementado

un proceso de formación docente orientado a fortalecer la inclusión educativa en el nivel superior. Ambos componentes fueron triangulados con el marco teórico específico sobre gestión organizacional, liderazgo distribuido e inclusión educativa.

El corpus de análisis abarcó el período 2013-2017, correspondiente a la implementación de las políticas de expansión de la Educación Superior en la provincia de Santa Fe, y consideró el conjunto de las Tecnicaturas Superiores de Salud abiertas en barrios de las principales ciudades de la provincia, junto con el estudio en profundidad del caso ilustrativo mencionado.

Por tratarse de un análisis de datos secundarios de carácter público e institucional, y de un caso documentado a partir de registros institucionales, no fue necesario un proceso de consentimiento informado individual.

Resultados

El análisis de la encuesta institucional realizada a directivos, coordinadores y profesores de las 30 nuevas Tecnicaturas Superiores implementadas en la provincia de Santa Fe (Dirección de Educación Superior, 2019a) permitió identificar avances y brechas significativas en la construcción de un liderazgo distribuido efectivo.

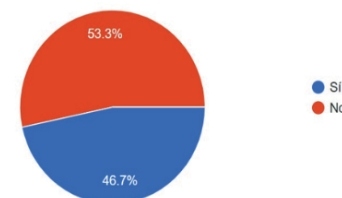
En primer lugar, respecto de la participación institucional en el diseño curricular, solo el 46,7% de las instituciones señaló haber participado a través de un Referente en la construcción del diseño curricular de la Tecnicatura Superior implementada, mientras que el 53,3% no contó con esta instancia de participación (Figura 1). Este dato evidencia que, en más de la mitad de los casos relevados, el proceso de diseño curricular se

desarrolló sin una instancia formal de representación institucional, lo cual constituye un punto de partida desfavorable para la construcción de un liderazgo distribuido genuino.

Figura 1. Participación de un Referente institucional en la construcción del diseño curricular

¿La Institución ha participado a través de un Referente en la construcción del diseño curricular de la Tecnicatura Superior seleccionada?

30 respuestas



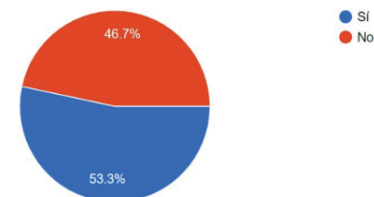
Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Educación Superior (2019a).

En cuanto a las estructuras de conducción, el 53,3% de las Tecnicaturas Superiores contaba con un Coordinador designado al momento de la encuesta, frente a un 46,7% que no disponía de esta figura (Figura 2). La ausencia de coordinación formal en casi la mitad de las instituciones relevadas señala una debilidad estructural que dificulta sostener el modelo de gestión distribuida propuesto, en la medida en que el liderazgo distribuido requiere de roles claramente definidos que articulen al equipo directivo con los distintos actores institucionales (Leithwood, 2009: 98).

Figura 2. Existencia de Coordinador en las Tecnicaturas Superiores relevadas

¿La Tecnicatura Superior cuenta con un Coordinador?

30 respuestas



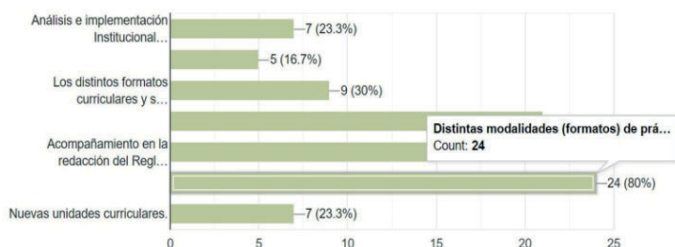
Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Educación Superior (2019a).

Respecto de las necesidades de formación detectadas por las propias instituciones, el 80% señaló la necesidad de capacitación en distintas modalidades de prácticas profesionalizantes, seguida por los distintos formatos curriculares (30%) y el análisis e implementación institucional de los diseños curriculares (23,3%) (Figura 3). Estos resultados coinciden con y justifican empíricamente los ejes de formación desarrollados para los equipos de conducción, descriptos en el apartado de Fundamentación, en particular en lo referido a la organización y gestión institucional y al acompañamiento de las trayectorias estudiantiles.

Figura 3. Necesidades de capacitación institucional detectadas

¿Cuáles son los temas dónde la Institución observa necesidades de capacitación? (marcar 3 más relevantes):

30 responses



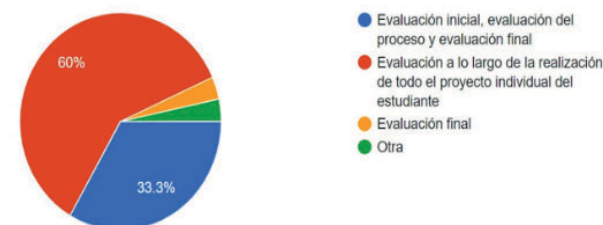
Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Educación Superior (2019a).

Finalmente, en relación con el acompañamiento a las trayectorias estudiantiles a través de las prácticas profesionalizantes, el 60% de las instituciones indicó realizar una evaluación continua a lo largo de todo el proyecto individual del o de la estudiante, mientras que el 33,3% optó por un esquema de evaluación inicial, de proceso y final (Figura 4). Este dato es consistente con la centralidad otorgada al acompañamiento de las trayectorias estudiantiles como eje de la planificación estratégica situacional (Matus, 2021; Terigi, 2009: 45).

Figura 4. Modalidad de evaluación de las prácticas profesionalizantes

¿Cómo se realiza la evaluación de las prácticas profesionalizantes a los estudiantes?

30 responses



Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección de Educación Superior (2019a).

Otros indicadores relevados, si bien no se presentan en formato de figura por razones de espacio, resultan igualmente significativos: solo el 56,7% de las instituciones contaba con el Reglamento de Práctica Profesionalizante Institucional (REMPI) redactado, y el 60% mantenía convenios formales con cinco o menos organizaciones del sector socio-productivo, comunitario o tecnológico, lo que confirma una baja consolidación de vínculos institucionales externos.

Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos permiten confirmar que, si bien la expansión de la oferta de Educación Superior en barrios de las grandes ciudades santafesinas constituyó un avance significativo en términos de democratización del nivel, la instalación de un liderazgo distribuido efectivo en dichas instituciones enfrenta todavía brechas concretas. La baja participación institucional en el

diseño curricular a través de Referentes (46,7%) y la ausencia de Coordinador en casi la mitad de las Tecnicaturas relevadas (46,7%) muestran que, en un número considerable de casos, las condiciones estructurales mínimas para sostener una gestión distribuida –roles definidos, representación institucional activa– aún no están consolidadas.

En este sentido, los hallazgos dialogan con lo planteado por Leithwood (2009), para quien el liderazgo distribuido no puede pensarse como una suma de acciones individuales sino como una interacción sistémica entre quienes lideran y quienes son liderados, sostenida por una comprensión compartida del contexto institucional. La ausencia de estructuras de coordinación formal en gran parte de las instituciones relevadas dificulta precisamente esa interacción sistémica, y explica la necesidad –evidenciada empíricamente por el 80% de las instituciones que señaló requerir capacitación en distintas modalidades de prácticas profesionalizantes– de fortalecer a los equipos de conducción en las temáticas específicas que este proyecto se propuso abordar. El caso ilustrativo analizado, correspondiente a un instituto que implementó un proceso de formación docente orientado a la inclusión educativa, permite observar en un nivel más cualitativo cómo estas transformaciones estructurales generales se tradujeron en cambios concretos a nivel institucional, en línea con lo sostenido por Navarro Montaña et al. (2017) respecto del trabajo colaborativo en red como impulsor del desarrollo profesional docente.

Asimismo, el alto porcentaje de instituciones que sostiene una evaluación continua de las prácticas profesionalizantes a lo largo de todo el trayecto formativo (60%) resulta un indicador alentador en relación con el acompañamiento de las trayectorias estudiantiles, entendido –de acuerdo con Terigi (2009)– como una responsabilidad institucional y no meramente individual del o de la estudiante.

En síntesis, la experiencia analizada confirma que la planificación estratégica

situacional (Matus, 2021) y el liderazgo distribuido constituyen herramientas potentes para orientar procesos de mejora institucional en contextos de alta vulnerabilidad social, pero también evidencia que su sostenibilidad requiere de una inversión sostenida en la formación de los equipos de conducción y en la consolidación de estructuras institucionales –coordinación, participación en el diseño curricular, vinculación con el entorno socio-productivo– que hoy presentan niveles de desarrollo desiguales entre las distintas instituciones. Futuras líneas de indagación podrían profundizar en el seguimiento longitudinal de estos indicadores, así como en un análisis comparativo entre instituciones de barrios urbanos y del interior provincial, dado que estas últimas representaron la mayoría de la muestra relevada en este estudio.

Bibliografía

Acosta Sánchez, F.; García-Leguizamón, F.; Valdés Serrano, M.; Grosso Rincón, E. y Briceño Ayala, R. (2016). *Ciudadanía y nuevas ciudadanías*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Dirección de Educación Superior (2019a). Encuesta a directivos, coordinadores y profesores sobre las nuevas Tecnicaturas de Nivel Superior en la Provincia de Santa Fe. Santa Fe: Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe.

Dirección de Educación Superior (2019b). Acompañamiento a las Trayectorias de los Estudiantes de Nivel Superior. Santa Fe: Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe. <https://isp2-sfe.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2019/05/Ingresantes-201>

Dirección Provincial de Investigación y Estadísticas Educativas (2018). 10 años de política educativa progresista de un Estado presente. Santa Fe: Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe.

Dubet, F. (2011). *Repensar la justicia social. Contra el mito de la igualdad de oportunidades*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Ezcurra, A. M. (2009). Masificación y enseñanza superior: una inclusión excluyente. Algunas hipótesis y conceptos clave. En N. Fernández Lamarra y M. Costa De Paula (Eds.), *La democratización de la educación superior en América Latina: límites y posibilidades* (pp. 60-72). Buenos Aires: EDUNTREF.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Matus, C. (2021). *Método Altadir de planificación popular* (Cuadernos del ISCo / Didáctica, 18). Lanús: Universidad Nacional de Lanús.

Navarro Montaña, M.; López Martínez, A. y Hernández de la Torre, M. E. (2017). El trabajo colaborativo en red impulsor del desarrollo profesional del profesorado. *Revista Brasileira de Educação*, 22(70), 651-667.

Nicastro, S. y Greco, M. (2012). *Entre trayectorias: escenas y pensamientos en espacios de formación*. Rosario: Homo Sapiens.

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

Patricia de las Mercedes Giussani, Irene Josefa López. “El equipo de conducción, protagonista de la gestión organizacional para la inclusión educativa. Acerca de la transformación educativa generada por el liderazgo distribuido en la tecnicatura superior de un barrio. *Revista Salud, Educación y Sociedad*, vol. 5, núm. 2, septiembre 2026, pp. 56-63. <https://doi.org/10.64478/1m4wrs29>





**Universidad
del Gran Rosario**