

ARTÍCULO

Corporaciones, petróleo y educación en Neuquén. El caso de Pan American Energy

DÉBORA SALES DE SOUZA | Universidad Nacional del Comahue. Argentina
deborasouzanqn@gmail.com · ORCID: 0009-0005-2483-1903

CINTHIA WANSCHELBAUM | Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, Universidad de Buenos Aires. Argentina
cinwans@gmail.com · ORCID: 0000-0002-2726-5186

| 1

Recepción: 8/9/2025. Aceptación: 2/12/2025. Publicación: 27/2/2026.

Resumen

En este artículo socializamos los avances de una investigación focalizada en las relaciones entre educación y corporaciones en la provincia de Neuquén. Seleccionamos como estudio de caso el Programa Hacer Escuela de Pan American Energy, dado que es la principal empresa privada productora de petróleo y gas de la Argentina, que realiza programas de capacitación en convenio con el Ministerio de Educación.

El Programa Hacer Escuela en la provincia de Neuquén está orientado, particularmente, al acompañamiento de los equipos de dirección escolar y jurisdiccional. Con distintas cohortes desde el 2018, se consolidó como oferta educativa, alternando duraciones y formatos tanto presenciales como híbridos. Alcanzó a supervisoras y equipos directivos de establecimientos primarios y secundarios de toda la provincia, con sede en Neuquén capital. Este trabajo forma parte de un proyecto interdisciplinario cuyo objeto de investigación se focaliza en los proyectos político-educativos y las redes de poder de gobiernos de derecha y de corporaciones en la Argentina desde el 2015 a la actualidad.

La investigación intenta indagar tanto en las políticas educativas de los gobiernos de derecha como en la participación de las corporaciones en el campo de la educación (dentro y fuera del sistema educativo público) y en las interconexiones entre ambos, de modo de comprender la dirección de los cambios propuestos por la derecha en la educación.

El proyecto procura indagar qué hacen, cómo actúan y conocer cuál es su proyecto social e ideológico en la batalla por el sentido común. La estrategia metodológica elegida para la construcción de la evidencia empírica se ubica en el modo de operar cualitativo o de generación de conceptos. La investigación

consiste en un estudio inductivo, generativo, comprensivo y constructivo de conceptos teóricos para explicar y comprender las relaciones sociales-educativas.

Palabras clave: corporaciones, nueva gestión pública, privatización de la educación

Corporations, Oil, and Education in Neuquén. The Case of Pan American Energy

Abstract

In this article, we share preliminary results of a research project focused on the relationships between education and corporations in the province of Neuquén. We selected the "Hacer Escuela" Program of Pan American Energy as a case study, as it is the main private producer of oil and gas in Argentina and carries out training programs in partnership with the Ministry of Education.

The "Hacer Escuela" Program in the province of Neuquén is particularly oriented towards the support of school-level and jurisdictional management teams. With different cohorts since 2018, it has been consolidated as an educational offering, alternating durations and formats, both face-to-face and hybrid. It reached supervisors and management teams from primary and secondary schools throughout the province, with headquarters in the city of Neuquén. This work is part of an interdisciplinary project whose object of research focuses on political-educational projects and power networks of right-wing governments and corporations in Argentina from 2015 to present time.

The research seeks to investigate both the educational policies of right-wing governments and the participation of corporations in the field of education (within and outside the public education system), as well as the interconnections between both of them, in order to understand the direction of the changes proposed by the right in education.

The project aims to examine what these actors do, how they act, and to understand what their social and ideological project is in the struggle over common sense. The methodological strategy chosen for the construction of empirical evidence is situated within a qualitative mode of operation, or concept generation. The research consists on an inductive, generative, comprehensive, and constructive study of theoretical concepts to explain and understand social-educational relationships.

Keywords: corporations, new public management, privatization of education

Introducción

En este artículo presentamos avances producidos en el marco de una investigación que se propone, entre otros objetivos, indagar los proyectos político-pedagógicos de gobiernos de derecha y de corporaciones, desde 2017 a la actualidad. Particularmente, presentamos el caso de Pan American Energy (PAE) en la provincia de Neuquén, dado que es la principal empresa privada productora de petróleo y gas de la Argentina, que realiza ofertas educativas avaladas por el Consejo Provincial de Educación (CPE)¹ y el Ministerio de Educación de la provincia². Interesa investigar el vínculo entre el CPE, el Ministerio de Educación y PAE, sobre tres dimensiones: la política, la institucional y la de los proyectos específicos, haciendo hincapié en la visión de mundo que construyen desde los mismos.

El trabajo se lleva adelante desde un estudio inductivo, generativo, comprensivo y constructivo de conceptos teóricos para explicar y comprender las relaciones sociales educativas. El terreno de indagación es la provincia de Neuquén y el período 2017-2024. El abordaje metodológico se basa en triangular y analizar diferentes técnicas de obtención de la información empírica: la documentación de las páginas oficiales de PAE y CPE; la documentación específica que llega al CPE; el diseño normativo; entrevistas semiestructuradas a directoras y supervisoras de escuelas primarias y secundarias que hayan realizado las formaciones promovidas por PAE, representantes de PAE y funcionarios del CPE. Para el análisis de toda la información recabada y construida, se trabaja con el Método Comparativo Constante (MCC) (Glaser y Strauss, 1967), que supone la puesta en marcha de un conjunto sistemático de procedimientos comparativos para desarrollar teoría que se deriva inductivamente de los datos empíricos.

A su vez, este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación PIP-CONICET, Los proyectos político-pedagógicos y las redes de poder de los grupos liberal-conservadores en la Argentina actual, dirigido por Cinthia Wanschelbaum y codirigido por Silvina Romano. Se propone generar nuevo conocimiento empírico y conceptual dentro del campo de la política y teoría de la educación crítica sobre las propuestas y agendas de la derecha en la educación.

Respecto a la selección del caso a estudiar, en el grupo de investigación seleccionamos los siguientes casos: Fundación Bunge y Born, Fundación Pérez Companc, Fundación Cimientos, Fundación Varkey, Junior Achievement, Primero Educación y, en el caso de la provincia de Neuquén: PAE. Esta selección la realizamos a partir del conocimiento producido hasta el momento y de los siguientes criterios: a) corporaciones que definen e implementan proyectos político-educativos dentro y fuera del sistema educativo público; b) corporaciones con vínculos con los gobiernos, ya sea a partir de firmas de convenios o por la participación de integrantes de dichas organizaciones privadas en cargos públicos en el ámbito educativo; c) corporaciones con relevancia estratégica en términos económicos, políticos e ideológicos.

La provincia de Neuquén: Corporaciones, petróleo y educación

El avance de las propuestas de corporaciones y fundaciones privadas en educación es una práctica llevada adelante hace años en nuestro sistema educativo, con el aval de gobiernos provinciales que permiten que permeen los discursos y las políticas privatizantes en educación (Feldfeber, et al., 2020; Ball, 2003). Estas propuestas no se vinculan solamente con un negocio lucrativo, sino también con la diseminación de una visión particular del mundo, presentada como sentido común (Friedrich, 2016).

Los aportes de Feldfeber et al. (2020) sobre este tema indican que el avance de estos sectores en educación da cuenta de la orientación general de la política educativa que se tuvo durante el gobierno de Cambiemos y que, en algunos casos, continúa estando vigente en propuestas que siguen llegando a nuestras escuelas, como, por ejemplo, aquellas propuestas vinculadas con homologar tareas institucionales de dirección escolar con liderazgos. Como señala la autora, la enseñanza como liderazgo es una tendencia privatizadora en la formación y el trabajo docente que, de la mano de la Nueva Gestión Pública (NGP) y, en un contexto de fuerte descalificación del sector docente y de sus representaciones sindicales, ha venido impulsando propuestas de liderazgo educativo a cargo de fundaciones e instituciones del ámbito privado.

Durante la década de 1990, el fortalecimiento de las ONG se produjo conjuntamente con el desplazamiento del paradigma característico del Estado burocrático hacia un paradigma gerencial de la mano de la introducción de los principios de la NGP y del pasaje de políticas sociales de corte más universal a políticas focalizadas. Son diversas las propuestas educativas que se sustentan en los principios de la NGP y su traducción en los casos nacionales nunca es unívoca. Sin embargo, estas propuestas suelen incluir iniciativas de ampliación de la autonomía escolar: la rendición de cuentas de las escuelas (*accountability*), la gestión basada en resultados estandarizados y cuantificables, la competencia entre escuelas para atraer alumnos y la remuneración variable de los docentes de acuerdo con el desempeño de sus alumnos (Feldfeber, et al. 2018).

En el caso de la provincia de Neuquén, en estas primeras indagaciones, nos encontramos con que las únicas «capacitaciones» que llegan al CPE para ser avaladas por el cuerpo colegiado provienen en su gran mayoría de PAE y le sigue Pampa Energy con el programa de Redes de Escuelas Pampa, siendo ambas empresas pioneras hace años en iniciativas educativas avaladas por el gobierno de la educación neuquina. En la página oficial del Gobierno de Neuquén se incluye información que da cuenta de los vínculos y acciones descritos:

La ministra Soledad Martínez se reunió este lunes con Mariana Corti, gerenta de RSE y Fundación Pampa Energía e integrantes de su equipo a fin de revisar los programas educativos instrumentados en el año 2024. En el encuentro, realizado en el CPE, también se avanzó en delinear

estrategias de continuidad y expansión de las acciones en el presente ciclo lectivo. En el marco de la reunión, se destacaron en particular las acciones e impactos positivos en las escuelas y en el desarrollo de los y las estudiantes de los programas de Eficiencia Energética, y de Investigadores de la Energía o Programa RED de escuelas, que abarcaron los niveles educativos Inicial, Primaria, Educación Técnica y a sus respectivos equipos directivos³.

| 6

El Ministerio de Educación de la Provincia del Neuquén informa que durante el año 2020 se desarrollarán acciones en el marco del programa Hacer Escuela; en una primera instancia, la continuidad en el acompañamiento de las y los egresados en la cohorte 2018-2019 y, en segundo lugar, la apertura de una segunda cohorte [...] La ministra de Educación y presidenta del Consejo Provincial de Educación, Cristina Storioni explicó que «el programa busca que los equipos directivos avancen en el análisis de la complejidad de los procesos educativos en general y de los procesos de enseñanza-aprendizaje en particular, desarrollar capacidades de organización y planificación así como habilidades de gestión de la información, aprender a establecer una dirección, a desarrollar a las personas bajo el proyecto educativo común, a rediseñar su organización escolar, a gestionar el programa de enseñanza y, por último, diseñar proyectos de innovación identificando indicadores de evaluación». Por su parte, la directora provincial de Enlace Institucional, prof. Marisa Sack, destacó que «estos esfuerzos y logros se llevan adelante por el Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial de Enlace Institucional junto a la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y Pan American Energy»⁴.

Interesa observar e indagar el vínculo del gobierno de la educación con las empresas petroleras en una región que extrae petróleo y que, a su vez, lo importa y exporta, siendo poblaciones que ven afectada en su vida cotidiana la existencia de petróleo y gas en distintos niveles: demográficos, socioeconómicos y ambientales, entre otros. No obstante, esta avanzada en el terreno educativo de empresas privadas, en este caso específicamente petroleras, no es nueva; lo que cambió en el período que estudiamos es que los avales a la empresa los da directamente el CPE, constituyendo a estas capacitaciones como las únicas provenientes del organismo público, generando lo que denominamos conceptualmente como un movimiento por parte del gobierno de la provincia —encarnado por el Movimiento Popular Neuquino y sus derivaciones— de que toda la agenda de formación sea comandada por empresas privadas petroleras.

Como sostuvimos con anterioridad (Sales de Souza, 2022), este *movimiento* cobra unas características que indican que la actual agenda que proponen

tanto el Estado como los denominados *think tanks* y los grupos empresariales se sostiene sobre la premisa del desarrollo sustentable. En ese sentido, se reedita la concepción del progreso ilimitado, mientras se continúa con la lógica del saqueo territorial y epistémico. En las denominadas zonas de sacrificio, como lo es la Patagonia, se evidencia una multiplicidad de formas en las cuales las redes de política inciden en las instituciones escolares, en las experiencias epistemológicas y en la formación de los trabajadores docentes.

Diferentes fundaciones, organizaciones y empresas financian, prescriben y definen cuestiones curriculares, con la articulación estratégica del Estado *broker*, un Estado que se erige como intermediario entre las corporaciones y el sistema escolar. Puede pensarse que el Estado asume una lógica de *broker* al dejar de ser proveedor directo de servicios públicos para convertirse en regulador y financiador de ofertas de otros sectores, en este caso empresas privadas. Siguiendo a Feldfeber y Gluz (2011), las políticas educativas tienden a consolidar un modelo de gestión en el que el Estado transfiere responsabilidades a actores no estatales y redefine sus funciones hacia la supervisión, evaluación y financiamiento de la oferta educativa.

Así, vía ministerios, consejos y universidades, se delinea el perfil de una nueva agenda de política educativa que proyecta como horizonte los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) del Pacto Global. Las recomendaciones del Pacto Global se centran en el discurso de la RSE, asociando derechos humanos, estándares laborales y medio ambiente. Este trípode funciona como una forma privilegiada de construcción de legitimidad social que, a través de agencias especializadas, se extiende desde las empresas hacia la comunidad (Fígari y Giniger, 2014).

Como sostuvimos con anterioridad, estos *movimientos* en torno a la educación se vinculan fuertemente con la construcción de la agenda de la política de formación y de intervención en las escuelas a través de los equipos directivos, deviniendo en grandes constructores de la hegemonía dominante. Los nuevos acuerdos que el gobierno provincial ha promovido con ONG y fundaciones son elocuentes respecto de la forma particular en la que el propio gobierno concibe los fenómenos educativos y los procesos de formación de las y los docentes, de los valores que se busca introducir en el sistema educativo y del rol que le asigna a las corporaciones en el despliegue de esa política (Sales de Souza, 2022).

Pan American Energy: una petrolera capacita en educación

Como ya mencionamos anteriormente, PAE es la principal productora, empleadora e inversora privada de la industria. Explota y extrae petróleo y gas. Refina y comercializa combustibles, lubricantes y químicos. Participa con el 17 % en el mercado argentino de hidrocarburos y tiene un 16 % en la comercialización de combustibles en Argentina. Entre 2001 y 2020, su producción de gas creció un 52 %. Su producción de petróleo, entre 2001 y 2020, aumentó un 30 %. Unas

21 000 personas trabajan de manera directa o indirecta en la empresa. Es un conglomerado compuesto por grandes accionistas: BP Global (British Petroleum), Bidas (familia Bulgheroni) y CNOOC (China National Offshore Oil Company). Pero antes de que se incorporen BP Global y CNOOC al grupo, Bidas ya era una gran empresa cuya «acumulación originaria» se encuentra en su vinculación con el Estado, primero como contratista de YPF y luego, aprovechando las políticas de la última dictadura militar de privatizaciones periféricas y venta extorsiva de empresas, en su doble rol de «capitana de la industria» y «patria contratista». Hoy «patria corporativa» (Rapaport, 2019). Esto da cuenta de que el grupo Bidas —luego PAE— estuvo desde su origen ligado a los negocios y políticas del Estado argentino.

| 8

En el año 2005, como parte de las nuevas tendencias para la integración al mercado internacional, PAE firmó su adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas. El Pacto Global es una iniciativa que pretende dar respuesta a la crisis de legitimidad del capitalismo neoliberal, particularmente a partir del ascenso de los gobiernos populares a principios de este siglo en América Latina, y con el crecimiento exponencial de China y Rusia como Estados desafiantes al orden hegemónico estadounidense (Giniger, 2017).

En ese marco, las grandes empresas recogen una serie de demandas sociales, en torno a temas claves como educación, ambiente, derechos humanos, trabajo y transparencia, para resituarlas como parte de una agenda propia, contenida hoy en los ODS. De este modo, las acciones de RSE de las empresas se sistematizan en un programa común, que se extiende por todo el mundo, configurando una ética y una política empresarial, que disputa el sentido común y construye visiones de mundo (Giniger, 2017).

Con la adhesión al Pacto Global, PAE sistematiza sus iniciativas educativas en el marco del Programa de Apoyo Integral a la Educación. Entre las acciones educativas que despliega se encuentra, como mencionamos, el Programa Hacer Escuela, orientado a la formación en liderazgo y uso de herramientas de tecnología educativa para los equipos directivos y de supervisores de la provincia. Es decir, PAE forma parte de modo orgánico del entramado educativo de la provincia de Neuquén.

A partir del trabajo de relevamiento y análisis empírico que realizamos, observamos que, en las páginas oficiales del CPE y del Ministerio de Educación, se encuentran diversas capacitaciones que ofrece PAE en convenio con los ministerios de Educación y de Salud de la provincia, vinculando también a otras organizaciones, universidades públicas y privadas. En la página oficial del gobierno de Neuquén se informa:

Este jueves se llevó a cabo la entrega de certificados del programa Hacer Escuela a 83 supervisores educativos de las ciudades de Neuquén y Zapala, como parte de la articulación que hace la cartera

educativa provincial con la empresa Pan American Energy (PAE) para el fortalecimiento de la calidad educativa en la provincia. La actividad tuvo lugar en el auditorio del Consejo Provincial de Educación (CPE) y contó con la presencia de la ministra de Educación, Soledad Martínez; la presidenta del CPE, Glenda Temi; el director del proyecto Hacer Escuela, Mauro Di María; el líder de Relaciones Institucionales en Neuquén de PAE, Nicolás Fernández Arroyo, y la directora de Políticas Socioeducativas y Equidad del Ministerio de Educación, Amalín Temi, entre otros. [...] Temi agradeció a PAE y a los referentes del proyecto, valorando el aporte del sector privado «para que se puedan hacer realidad este tipo de formaciones; todo lo que nos aporta y posibilita para que llegue la formación y la actualización a todos los niveles del sistema educativo». «Es importante que entendamos», señaló, «que así funcionamos y trabajamos en equipo los distintos sectores; para que la educación crezca, sea cada día mejor y que todo esto llegue e impacte en las aulas, porque los chicos y chicas son los destinatarios primeros y últimos de nuestra labor».⁵

| 9

En efecto, PAE impulsa distintos programas tipificados dentro del área de «Sustentabilidad»: apartado «Educación y Cultura» dividido en tres líneas de trabajo:

1. Becas
2. Capacitación docente
3. Promoción de vocación científica

Cada una de estas líneas de propuestas cuenta con un video de presentación del programa, entre ellos Hacer Escuela. Cabe destacar que de ninguno figuran los convenios ni los contenidos en el CPE o el Ministerio de Educación de forma accesible.

El programa central dentro del área de capacitación docente es Hacer Escuela, que se realiza con una articulación entre PAE, el Ministerio de Educación y la Organización de Estados Iberoamericanos. Se lleva adelante en el marco de su Programa de Apoyo Integral a la Educación.

Como sostiene el gobierno de la provincia en su página web oficial:

Con el fin de fortalecer la gestión directiva de instituciones de educación secundaria y promover el diseño y puesta en práctica de acciones de mejora, específicas y adecuadas a la realidad de las escuelas, el Ministerio de Educación, el Consejo Provincial de Educación (CPE), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y Pan American Energy invitan a participar del trayecto formativo Hacer Escuela: Secundaria a los equipos de conducción de establecimientos secundarios comunes

y técnicos (públicas y de gestión privada) de Neuquén, Plottier, Centenario y Senillosa.⁶

Hasta la fecha, el programa lleva cinco cohortes —entre 2018 y 2024—, de distintas características entre ellas, y alcanzó a supervisores y equipos directivos de establecimientos primarios y secundarios de toda la provincia. Consiste en una formación que, en términos generales, dura dos años de manera presencial, con 7 u 8 encuentros dependiendo del año, más 1 o 2 conferencias extraordinarias, otorgando 90 horas cátedra y con puntaje a los docentes. La capacitación de 2024 duró un año y fue exclusiva para todos y todas los supervisores y las supervisoras de la provincia del nivel secundario, y acreditó 40 horas. A su vez, durante la pandemia, se extendió la de 2020 a tres años porque siguió un año de modo virtual.

| 10

En su sitio web oficial plantean que sus objetivos son:

Acompañar a los equipos directivos y de supervisión en su gestión institucional y pedagógica.

Mejorar el rendimiento interno de las escuelas. Universalizar el acceso a contenidos y herramientas de gestión educativa.

Continuar construyendo una alianza público-privada para mejorar la educación pública en Argentina.⁷

A su vez, en la misma página web oficial plantean que se trabaja en tres planos.⁸

El portal de las escuelas

Este sitio web permite el acceso público y gratuito a contenidos y herramientas de gestión educativa, organizados según los intereses, preocupaciones y desvelos de directores y supervisores. Los materiales combinan la experiencia de equipos directivos y supervisores con aportes de especialistas. Contiene documentos teóricos, consejos prácticos, materiales e instrumentos que pueden aplicarse.

Trabajo territorial

Capacitación y acompañamiento presencial a equipos directivos e inspectores para fortalecer su gestión y facilitar la apropiación de los contenidos y herramientas disponibles en el portal. El acompañamiento tiene una duración de 2 años, combinando estrategias presenciales y virtuales.

Gestión de la información

Hacer Escuela apuntala la capacidad de gestionar con información, instalando procesos de relevamiento, análisis y uso de los datos al interior de las escuelas y distritos. La información contribuye a la toma de decisiones y al acompañamiento a los docentes.

En ese sentido, se alude a que la iniciativa está orientada a fortalecer la gestión directiva y de supervisión de modalidades en instituciones primarias y secundarias, y a promover el diseño y aplicación de acciones de mejora en las escuelas, así como el fortalecimiento del vínculo público-privado.

Hacer Escuela trabajó con más de 140 directores, directoras y supervisores, supervisoras. Un dato que creemos relevante y en el cual nos detendremos luego es que dio comienzo al proyecto el director ejecutivo de Hacer Escuela de la OEI, Mauro Di María, quien fuera subsecretario de Gestión Educativa y Calidad de la Nación (2019-2023) y que a su vez es parte del staff docente.

Como puede observarse del análisis de su página web, durante la pandemia, y en el marco de la RSE, además de Hacer Escuela, PAE implementó más de 140 programas y actividades —con especial foco en salud, educación y pymes— que alcanzaron a más de 550 000 personas de todo el país. En este último año, la empresa reconvirtió más del 90 % de sus iniciativas en formato y contenido para adaptarlas a la virtualidad y seguir desplegando sus proyectos.

A esto se le suma la participación de PAE en diversas propuestas de áreas de formación y educación emanadas del Ministerio de Educación en vínculo con ONG, como es el caso del programa: La escuela en línea: ¿un desafío de la práctica educativa?, donde participaron más de 900 docentes. El programa consiste en brindar herramientas digitales a docentes, contando con distintos niveles, junto con la ONG Inteligencia Natural y el área de formación digital de la provincia.

Otro de los programas que forman parte de la región en formato virtual es el Festival de Redes de Tutorías destinado a niños y niñas de escuelas neuquinas, acompañados de docentes y directivos de las localidades de Rincón de los Sauces, Zapala y zonas aledañas. Se realizó por tres años consecutivos. En este programa también participan la Fundación Pérez Companc y Misiones Rurales Argentinas, quienes llevaron adelante el proyecto.

Mercedes Fonseca, directora ejecutiva de Fundación Pérez Companc, a propósito del programa, afirmó:

Nos entusiasma cerrar un nuevo año de Redes de Tutorías en Neuquén con el ánimo y compromiso de tantos docentes, directores, alumnos y sus familias. Desde la Fundación estamos profundamente comprometidos con la educación y nos alienta hacerlo de manera articulada con otros en una provincia significativa para la Fundación por nuestra

historia de trabajo y por la presencia de PECOM. Nos enorgullece ser parte de esta red que acompaña la propuesta de Redes.

Fernanda Malnis, directora ejecutiva de Misiones Rurales Argentinas, sostuvo:

Valoramos y celebramos la continuidad, compromiso, entusiasmo y, por sobre todo, los resultados de este proceso de articulación público-privada del que formamos parte y por el cual apostamos a continuar fortaleciendo y extendiendo la propuesta tanto en la provincia del Neuquén como en otras zonas del país.

| 12

La metodología de este programa ya se utiliza en más de 30 000 escuelas de México y alcanza centros educativos de Chile, Singapur y Tailandia. En Argentina, Red de Tutorías se implementa desde 2018 en escuelas secundarias estatales de la localidad de Baradero, Buenos Aires. Neuquén ha sido la primera provincia que llevó a cabo esta iniciativa tanto en escuelas primarias como en jardines de infantes.

Estos programas y su implementación permiten advertir un entramado público-privado que, más que una alianza para el fortalecimiento de lo público, —como sostiene PAE—, es lo privado con sus intereses y visiones del mundo permeando lo público, y sosteniendo lo que categorizamos como «vínculo orgánico» entre estos sectores (Wanschelbaum, 2022). Son estos convenios una vía privilegiada para la implementación de políticas orientadas por las empresas.

Hacer Escuela de Pan American Energy: mejora escolar y una buena escuela desde la NGP y el liderazgo

Uno de los sentidos que aparece de manera reiterada en las entrevistas realizadas y los documentos del programa Hacer Escuela es la «mejora escolar» como eje rector del programa. Una de las supervisoras entrevistadas señala: «Era como un plan de mejora, teníamos unas planillas, rúbricas les dicen, creo, elegíamos un problema, lo cargábamos y con eso íbamos trabajando con los datos duros» (Entrevista Supervisora, 14/9/2023). Esta noción de mejora se construye en torno a una lógica técnica: uso de plataformas digitales, diagnósticos institucionales basados en datos cuantificables y diseño de acciones específicas orientadas a resultados. Lo que se conoce como paradigmas de la rendición de cuentas se encuentra presente en estas lógicas por donde pasa la «mejora escolar» para llegar a ser una «buena escuela».

Una de las directoras entrevistadas afirma que el proceso implicaba: «Ver si tu escuela se acercaba o no a ser una “buena escuela”, nos daban los índices, veíamos en qué dimensión estábamos peor y ahí poníamos el foco» (Entrevista directora, 21/2/2025). La idea de «poner foco» se repite en todas las entrevistas.

tas realizadas hasta ahora, a la vez que todo está teñido del lenguaje de la gestión: priorizar, evaluar, diagnosticar, diferenciar lo urgente de lo importante. La mejora escolar aparece entonces como sinónimo de eficiencia técnica y focalización estratégica como un camino para lograr la «buena escuela».

Este enfoque está profundamente imbricado con las ideas de la NGP, que ha sido analizada y criticada por autores como Verger (2015) por promover una visión de la escuela como unidad de producción de resultados. Como alerta Ball (2010), el lenguaje de la mejora continua puede ser un mecanismo de control, donde se naturalizan jerarquías y desigualdades bajo la lógica de la rendición de cuentas. En este caso, las categorías de mejora remiten a lo evaluable, dejando de lado lo contextual, subjetivo o comunitario.

A su vez, de la triangulación de fuentes primarias, la categoría «buena escuela» emerge como un ideal normativo incorporado por las entrevistadas desde los contenidos de la capacitación. Según una de las directoras: «Nos decían que la buena escuela era la que tenía buenos resultados de aprendizaje, buena infraestructura y baja repitencia. Eso era, nos daban los indicadores y los íbamos completando» (Entrevista directora, 21/2/2025). Esta definición de «buena escuela» como institución eficiente y medible se consolida a través de bibliografía provista por el programa, con el Decálogo para la mejora escolar de Gvirtz, Abregú y Paparella de 2015. En el libro profundizan en dos conceptos claves: la «buena escuela» y el «liderazgo». Definen una «buena escuela» como aquella que logra cumplir con su misión educativa de manera efectiva, brindando una educación de calidad a todos los estudiantes, independientemente de su contexto socioeconómico. Las características de la misma incluyen equidad e inclusión, calidad educativa, clima escolar positivo, innovación tecnológica pedagógica, participación comunitaria y evaluación continua. A su vez, plantean el «liderazgo» como un pilar fundamental para el aprendizaje de los y las estudiantes. «Liderar una escuela es asumir la responsabilidad y el complejo desafío de crear contextos organizacionales adecuados para que todos los alumnos aprendan contenidos significativos y de calidad, y para que todos los docentes trabajen arduamente por y para ello» (Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015, p. 116).

Destacan que un líder educativo efectivo no solo gestiona, sino que inspira y guía a la comunidad hacia la excelencia. El libro sostiene que una buena escuela es aquella que combina un liderazgo inspirador con prácticas educativas inclusivas, innovadoras, colaborativas, toma de decisiones basada en datos bajo la premisa de la mejora constante:

El camino hacia una buena escuela es, por definición, inacabado. Siempre hay un paso más para dar, algún aspecto nuevo por mejorar. [...] Una de las claves de las buenas escuelas es que están involucradas en un ciclo de mejora constante. (Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015, p. 124)

En palabras de una supervisora: «Todo estaba basado en el decálogo de la mejora escolar, trabajamos con los datos, los agrupamos según dimensiones institucionales, y eso orientaba las decisiones; por ejemplo, la repitencia en segundo ciclo saltaba, en eso nos enfocamos entonces» (Entrevista supervisora, 14/9/2023).

Estas construcciones reproducen lógicas propias del mundo corporativo, donde la calidad se mide por estándares comparativos, la mejora es continua y la búsqueda de la «buena escuela» está regida por la eficacia y la eficiencia de datos «reales», como los llaman las entrevistadas. A su vez, en voz de las entrevistadas, la capacitación les permitió «ordenar la gestión» y establecer prioridades.

La lógica empresarial presente también construye la figura del director o directora como «líder transformador» —central en la retórica del programa— que puede vincularse a lo que Laval (2004) conceptualiza como «pedagogía del rendimiento» donde la eficacia de algunos datos suplanta a otras formas de pensar la educación y sus sentidos.

Una directora enfatiza: «Yo tenía un trabajo para hacer, y de golpe tengo esto... Me marcó trabajar con información real, intenté aplicar todo a la escuela [...] empezás a gestionar más que a enseñar o acompañar» (Entrevista directora, 21/2/2025). Esta experiencia fue vivida como empoderamiento técnico, pero también podemos pensarla como una forma de desplazamiento del rol pedagógico. La figura del directivo como «líder transformador» que gestiona recursos, prioriza y evalúa, se impone sobre aquella que promueve lo pedagógico o la participación (Fígari, 2015). La mejora y la buena escuela se convierten en objetivos que exigen habilidades de gestión y liderazgo más que saberes pedagógicos, lo que conduce a una despolitización del rol docente y una mercantilización de la función educativa.

A pesar de valorar ciertos aspectos de la capacitación, las entrevistadas también describen tensiones que emergen al momento de aplicar esas herramientas. La directora relata: «Trabajábamos con los datos, los índices, pero un día tuvimos que suspender las clases porque una estudiante quedó hospitalizada por un hecho de violencia... eso no estaba en los planes» (Entrevista Directora, 21/2/2025).

Esta idea, creemos, es central: las matrices de mejora, los diagnósticos planificados y los decálogos de buena escuela no logran anticipar ni resolver situaciones de conflictividad estructural. Como sostiene Dubet (2011), la escuela es una institución compleja donde operan factores sociales, emocionales y culturales que no pueden reducirse a indicadores. La planificación técnica choca con la imprevisibilidad de la experiencia escolar e ilustra los límites de los sistemas tecnificados de recolección de datos, que estandarizan lo que puede ser pensado, visibilizado y gestionado, dejando fuera todo aquello que no encaja en la rúbrica.

El Estado, el CPE y la captura empresarial

Una dimensión clave del análisis refiere a la presencia de PAE en la formación de actores estatales del sistema educativo. Todas las entrevistadas reconocen la participación del Ministerio de Educación y del CPE, lo que legitima institucionalmente la propuesta Hacer Escuela. Las voces de las entrevistadas señalan que la formación les llegaba por el CPE, vía supervisión, y que recibían materiales oficiales y bibliografía. Esta articulación público-privada da cuenta de una forma de gobernanza híbrida donde las decisiones sobre el contenido de la capacitación están permeadas por el sector empresarial. En palabras de Castellani (2018), se trata de un proceso de «captura corporativa», donde actores privados operan desde adentro del Estado para definir políticas que responden a intereses sectoriales. Estas alianzas en apariencia neutras o técnicas, en realidad reconfiguran el sentido mismo de lo público. El Estado no terceriza funciones, sino que permite que agentes externos se infiltren en lo público (Wanschelbaum, 2023), es decir, intervengan, moldeen y colonicen contenidos, categorías, sentidos y funciones de la educación.

El análisis permite observar cómo las categorías de «mejora escolar» y «buena escuela» operan como ejes de reconfiguración de la función directiva, del rol del Estado, y de los posibles sentidos y funciones de la escuela. En las entrevistas, estas categorías se incorporan como parte de un proceso formativo que propone orden, claridad y eficiencia, pero también generan tensiones cuando se las contrasta con la experiencia situada de las escuelas. Lo que aparece como formación técnica puede funcionar como dispositivo de normalización, estandarización y silenciamiento de otras dimensiones y funciones escolares.

En el programa Hacer Escuela, la gestión por indicadores, la planificación focalizada y el liderazgo por resultados se imponen como modelo único, mientras se invisibilizan desigualdades estructurales y saberes docentes colectivos como sostiene el paradigma de la NGP (Verger, 2015).

El trabajo de campo evidencia que el Estado, lejos de estar ausente, participa activamente en la instalación de estos sentidos, al articular orgánicamente con actores como PAE bajo lógicas de gobernanza empresarial. Esta participación redefine su rol: de garante del derecho a la educación a facilitador de marcos de rendimiento, lógicas empresariales y evaluador de desempeños. Esta reconfiguración expresa lo que Ball (2010) denomina «hibridación neoliberal» del espacio público.

Frente a esto, resulta clave seguir interrogando los sentidos de lo público, los modos de intervención estatal y las condiciones reales en que se juega la formación y la experiencia educativa, más allá de los datos «reales».

Hacer Escuela: sus burocracias y sus puertas giratorias

Hacer Escuela en la provincia de Neuquén constituye un terreno fértil para poner en tensión la presencia de «burocracias mixtas» (García Delgado, Ruiz

del Ferrier y de Anchorena, 2018) que incluyen tanto organismos públicos como el CPE y el Ministerio de Educación provincial, así como dispositivos privados como la propia estructura de PAE, junto con la OEI, involucrados en la definición, validación y ejecución de propuestas formativas para el sistema educativo neuquino. Esta configuración desdibuja la frontera entre la burocracia estatal clásica y formas de gestión empresariales, evidenciando el pasaje de un modelo burocrático a otro híbrido, articulado bajo lógicas de la NGP y de la RSE.

Estas burocracias mixtas ponen de manifiesto tensiones entre la autonomía estatal y el avance de intereses privados, proceso que Castellani (2018) denomina —como mencionamos anteriormente— como «captura de la decisión pública». El caso PAE muestra que la captura no opera solo por la vía de la «puerta giratoria» clásica, sino mediante redes de articulación complejas donde las trayectorias profesionales de ciertos actores juegan un papel central.

Un ejemplo paradigmático en este sentido es el de Mauro Di María, quien se desempeña actualmente como director ejecutivo del proyecto Hacer Escuela de PAE en la OEI, sede Argentina, articulando con el Ministerio de Educación de Neuquén. Su recorrido incluye cargos de alta responsabilidad en la gestión pública fue subsecretario de Gestión Educativa y Calidad en el Ministerio de Educación; de la Nación y secretario de Cultura y Educación en el municipio de Campana. Esta trayectoria muestra cómo los flujos de circulación público-privada (puertas giratorias) no son solo un tránsito individual, sino que contribuyen a construir redes de saberes, legitimidades y relaciones de poder, que redefinen el sentido de las políticas educativas en clave empresarial.

En este punto, resulta necesario tensionar la categoría de «puerta giratoria» para reconocer su alcance ampliado, en tanto práctica estructural que excede la circulación de funcionarios entre empresas y Estado, y se proyecta en la conformación de «campos híbridos» de decisión política donde la experticia privada se naturaliza como saber legítimo y prioritario. Este movimiento retoma la tensión de la subordinación de la política educativa democrática a una racionalidad tecnocrática, presentada como neutral, eficiente y supuestamente apolítica.

Al mismo tiempo, la legitimación de estos programas evidencia tensiones dentro de la propia burocracia estatal neuquina. El CPE, órgano colegiado, no logra consensuar avales plenos debido a la oposición de vocalías gremiales y la vocalía por la comunidad, mientras el Ministerio de Educación provincial, con el aval del Ejecutivo, decide avanzar en convenios de forma discrecional. Nos preguntamos si este aspecto que interroga los principios básicos de la democracia participativa y la deliberación colectiva, genera «ruidos» en la gobernanza educativa provincial. En próximas indagaciones intentaremos profundizar este aspecto.

Sostenemos que resulta potente visibilizar estos mecanismos de captura, lobby y circulación público-privada, aunque para los sures epistémicos y territoriales, quizás no nos alcanza para explicar en profundidad la especificidad

del campo educativo, ni el rol de resistencias sociales (como el sindicalismo docente en Neuquén) que cuestionan la naturalización de estas prácticas. Asimismo, es necesario ampliar la mirada para captar la dimensión territorial de la política educativa en regiones estratégicas como la Patagonia, donde los intereses extractivos y la construcción de legitimidad social por parte de las empresas configuran un dispositivo de poder quizás más complejo que la puerta giratoria clásica.

El caso de PAE en Neuquén, y en particular el entramado que articula programas educativos, burocracias estatales y actores con trayectorias híbridas y de «puertas giratorias», invita a revisar críticamente las categorías tradicionales de la sociología de la burocracia. La experiencia empírica permite pensar la emergencia de un Estado *broker*, mediador y articulador de consensos privatistas, en tensión con las formas democráticas de construcción de política pública. Para abordar esta complejidad, resulta indispensable integrar perspectivas de la pedagogía crítica y de las luchas sociales, que rescaten el conflicto y la disputa por el sentido dentro del campo educativo.

| 17

Primeras conclusiones

Como se viene observando y estudiando, la firma de convenios con fundaciones y ONG no constituye algo nuevo en el sistema educativo. La diferencia radica en que ahora son una vía privilegiada para la implementación de programas de política con la orientación que le confieren esas redes, sumado al desconocimiento sobre los convenios que se firman con estas empresas y fundaciones privadas.

El CPE neuquino firma y avala el trabajo de corporaciones en el ámbito educativo, insertándose en una matriz que articula orgánicamente los intereses privados con políticas públicas a nivel local y transnacional. Esta matriz consiste en la asistencia para el desarrollo y su arquitectura institucionalizada que, desde hace décadas en la región, ha permitido la expansión, ramificación y permanencia de una serie de vínculos que trascienden a los gobiernos y se nuclean en torno al rol protagónico del denominado «tercer sector», y sus articulaciones directas o indirectas con el mercado y el Estado.

Como sostiene Romano (2015), el financiamiento asociado a la asistencia para el desarrollo circula «desde arriba» (grandes corporaciones, instituciones financieras internacionales, gobiernos de países centrales) y «desde abajo» (fundaciones y ONG articuladas a fundaciones filantrópicas de países centrales y a los demás organismos mencionados), constituyendo una red que se ramifica tanto en el ámbito privado como en el público. La articulación de intereses en ocasiones está vinculada a las prioridades del gobierno de turno, pero en ningún caso se elimina el vínculo tanto con organismos internacionales como con sectores de la élite local (Tellería y González, 2015; Romano, 2015).

Estas formas de que lo privado se *meta* en el sistema educativo público representan la introducción de una nueva forma de poder en lo público, cuyas características son la incorporación en las escuelas de regímenes empresariales y competitivos mercantilizados que consideran al aprendizaje en términos de resultados rentables y de productividad (Wanschelbaum, 2022). Este *movimiento*, da cuenta de un *vínculo orgánico* entre sectores público y privado. Y más que un cambio «de una vez por todas», como señala Ball (2003), se trata de un debilitamiento continuo, compuesto de grandes y pequeños cambios que se dan en gran cantidad y variedad.

PAE, a través de las páginas oficiales del CPE y del Ministerio y desde las plataformas oficiales financiadas por los gobiernos locales y nacionales, forma a los directivos y supervisores en las lógicas empresariales, otorga becas y crea «comunidades de becarios» que se vinculan con los yacimientos desde un primer momento, permeando toda la sociedad neuquina a través de las instituciones públicas con la lógica de la NGP, las ideas de liderazgo y competencia como parte del escenario deseable para vivir y hacer.

A su vez, ubica la centralidad en resultados y plantea un horizonte de llegada de las acciones docentes vinculadas con lo que entiende que es una «buena escuela», categoría desarrollada en un catálogo propio elaborado por intelectuales que supieron trabajar en el sistema público y hoy son referentes y directoras de estas fundaciones y programas. Solo mirando este programa encontramos dos casos específicos de «puerta giratoria de salida». (Gvritz y Di María, 2014)

De nuestros análisis se desprende que pasamos de una era caracterizada por el financiamiento de los organismos internacionales en la educación pública al momento actual en el que se está produciendo una invasión de corporaciones nacionales e internacionales en la política educativa, como sostiene Puiggrós (2018). Los principios y políticas de la NGP o del Gerencialismo, se han tornado hegemónicos en la dirección de los cambios educativos (Palacios Díaz, Hidalgo Kavada, Cornejo Chávez y Suárez Monzón, 2019). Por estas razones es que expresamos que estas nuevas formas de privatización y mercantilización que se complementan con la anterior y que suelen estar más veladas y disimuladas son necesarias explicitar en la indagación por los sentidos y visiones de mundo que construyen sus programas.

Interesa seguir profundizando en los vínculos entre el gobierno provincial y los *movimientos* educativos que promueven con las empresas privadas, así como en las características de las capacitaciones y programas que llevan adelante con el aval del CPE neuquino.

Asistimos a un territorio en disputa respecto a los recursos, a las instituciones que lo habitan y a lo que allí acontece. La visión de mundo empresarial —en este caso de PAE— echa raíces por arriba y por abajo. Por arriba construyendo sentidos sobre la educación y su función; y por abajo extrayendo los recursos de la tierra. PAE penetra en el territorio siendo la principal empresa

extractivista de petróleo de la región y la principal capacitadora de los equipos directivos y de supervisores de escuelas.

Nos quedamos con preguntas abiertas para seguir indagando, sobre los contenidos en términos de conocimientos que se ponen en juego, la metodología con la que se trabaja, la concepción de educación y de Estado, entre otras, que construyen la visión de mundo de PAE para el territorio, sus instituciones y sujetos.

| 19

Notas

1. El CPE: El Consejo Provincial de Educación funciona bajo la Ley 242. Está presidido por la o el Ministro de Educación o la o el Presidente del CPE (que puede coincidir o no, según la gestión) y compuesto por cinco vocales —2 elegidos por el Poder Ejecutivo, 2 elegidos por las y los docentes y 1 por la comunidad. En el caso de Neuquén, las vocales electas (gremiales) por las y los docentes surgen de las internas que lleva adelante el sindicato único (Aten)— que se suma al bloque del vocal por la comunidad, siendo una fuerza real dentro del cuerpo colegiado. Para que se aprueben resoluciones o convenios deben tener las firmas de la mayoría de las y los vocales. En este sentido, todas las capacitaciones financiadas por ong o empresas privadas, no son firmadas por las vocales gremiales ni por la vocalía por la comunidad, razón por la cual también se hacen convenios por fuera del CPE desde el área del Ministerio de Educación con el aval de la Ministra y del Gobernador).

2. El Ministerio de Educación de la Provincia, gobernado por el MPN «Movimiento Popular Neuquino» desde su creación como provincia hasta el 2023 que gana «Comunidad» un desprendimiento del mismo partido en alianza con dirigentes del PRO, el presidente del radicalismo, partidarios de la Libertad Avanza (aun no constituido como partido

hasta 2024 en la provincia) y una fracción del peronismo.

3. Página oficial del Gobierno de Neuquén. 1/4/2025. <https://www.neuquen.edu.ar/impulso-a-programas-educativos-y-apoyo-a-estudiantes-junto-a-fundacion-pampa-energia/>

4. Página oficial del gobierno de la provincia. 20/2/2020. <https://www.neuquen.edu.ar/comienza-el-programa-hacer-escuela-para-equipos-directivos-del-nivel-primario-y-secundario/>

5. Página oficial del Gobierno de Neuquén. 20/2/2025. <https://www.neuqueninforma.gob.ar/noticias/2025/02/20/248118-liderazgo-educativo-a-traves-del-proyecto-hacer-escuela>

6. Página oficial del Gobierno de Neuquén. 22/11/2018. <https://www.neuqueninforma.gob.ar/noticias/2018/11/22/125639-nuevo-trayecto-educativo-hacer-escuela-para-directivos-del-nivel-secundario>

7. <https://portaldelesescuelas.org/proyecto-hacer-escuela/>

8. <https://portaldelesescuelas.org/proyecto-hacer-escuela/>

Referencias bibliográficas

Ball, S. (2003). Profesionalismo, gerencialismo y performatividad. *Educación y pedagogía*, xv(37), 87-104, Universidad de Antioquía, Facultad de Educación.

Ball, S. (2010). Política social y educativa, empresa social, hibridación y nuevas comunidades discursivas. *Propuesta Educativa*, 20(36), 25-34.

Castellani, A. (2018). Lobbies y puertas giratorias: Los riesgos de la captura de la decisión pública. *Nueva Sociedad*. <https://nuso.org/articulo/lobbies-y-puertas-giratorias/>

Dubet, F. (2011). *¿Para qué sirve realmente un sociólogo?* Siglo XXI Editores.

Feldfeber, M., y Gluz, N. (2011). *Las políticas educativas y el derecho a la educación en América Latina*. CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20120229032943/educacion.pdf>

Feldfeber, M, Duhalde M. Puiggrós A. Robertson, S. y otros (2018). *La privatización educativa en Argentina*. Instituto de Investigaciones Pedagógicas «Marina Vilte», Secretaría de Educación, CTERA.

| 20

Gvirtz, S., y Di María, M. (2014). *Mejorar la gestión directiva en proyectos de escolarización*. Granica.

Feldfeber, M., Duhalde, M., Gluz, N., e Imen, P. (2020). *La privatización educativa en Argentina*. Segunda edición. Instituto de Investigaciones Pedagógicas «Marina Vilte». Secretaría de Educación, CTERA.

Fígari, C. y Giniger, N. (2014). Responsabilidad social empresaria y pacto global: Bases para la reflexión conceptual. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. ISSN: 1405-131

Fígari, C. (2015). Corporaciones y dispositivos pedagógicos: La estrategia formadora del capital. *Estudios Sociológicos*, 33(98).

Friedrich, D. (2016). *¿Qué enseña «Enseña Por Argentina»?* <https://conversacionesnecesarias.org/2016/11/04/que-ensena-ensena-por-argentina/>

García Delgado, D., Ruiz del Ferrier, C., y de Anchorena, B. (Comps.). (2018). *Élites y captura del Estado: Control y regulación en el neoliberalismo tardío*. FLACSO.

Giniger, N. (2017). El Pacto Global como respuesta a la crisis. *Relaciones Internacionales*, 26(53), 87-107.

Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Gvirtz, S., Abregú, V., y Paparella, C. (2015). *Decálogo para la mejora escolar*. Ediciones Granica.

Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa: El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Paidós.

Palacios Díaz, D., Hidalgo Kavada, F., Cornejo Chávez, R. y Suárez Monzón, N. (2019). Análisis Político de Discurso: Herramientas conceptuales y analíticas para el Estudio Crítico de Políticas Educativas en Tiempos de Reforma Global. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, (27),47.

Puiggrós A. (2018). *Qué pasó en la educación argentina*. Galerna.

Rapaport, M. (2019). *Las Diversas Patrias*. Texto inédito para suplemento Cash diario Página 12. <https://www.pagina12.com.ar/175384-las-diversas-patrias>

Romano, S. (2015). Guatemala, Estados Unidos y las ONG: La desarticulación del Estado y el rol de la asistencia. *De Raíz Diversa*, 3(5), 41-70.

Sales de Souza, D. (2022). Educación y petróleo en Neuquén: ¿un solo «movimiento»? Empresas privadas y educación; el caso de Pan American Energy. En *vii Jornadas Nacionales y v Latinoamericanas de investigadorxs en formación en educación*. IIICE UBA.

Tellería L. y Gonzáles, R. (2015). *Hegemonía territorial fallida. Estrategias de control y dominación de Estados Unidos en Bolivia: 1985-2012*. La Paz, Centro de Investigaciones Sociales/Vicepresidencia del Estado/Presidencia de la Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia.

Verger, A. (2015). Nueva Gestión Pública y educación: Elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, 36(132), 599-622.

Wanschelbaum, C. (2022). La ofensiva de la derecha en la educación y las formas encubiertas de privatización. *Espacios en blanco*, 32(1), 173-186.

Wanschelbaum, C. (2023). Derecha y Educación: Deslegitimación y colonización de la educación pública durante el gobierno de Macri. *Revista IRICE*, 44, 52-71.