




# Más allá del mercado. Emprendedorismo y trabajo docente en la Ciudad de Buenos Aires

## Beyond the market. Entrepreneurship and teaching in City of Buenos Aires

 **Gisela Cánovas Herrera**  
gisela.canovas@unahur.edu.ar  
Instituto de Educación (UNAHUR-CONICET),  
Universidad Nacional de Hurlingham, Argentina

Recepción: 20 Marzo 2023  
Aprobación: 28 Septiembre 2023  
Publicación: 01 Febrero 2024

**Cita sugerida:** Cánovas Herrera, G. (2024). Más allá del mercado. Emprendedorismo y trabajo docente en la Ciudad de Buenos Aires. *Cuestiones de Sociología*, 29, e167. <https://doi.org/10.24215/23468904e167>

**Resumen:** Este trabajo expone las principales características de las políticas educativas que han impulsado el emprendedorismo en la Ciudad de Buenos Aires, al tiempo que examina cómo un grupo de docentes ha incorporado y utilizado los conocimientos y enfoques relacionados con esta temática, teniendo en cuenta sus perspectivas personales y los desafíos que enfrentan. A través de un análisis documental y un estudio empírico que involucró a 31 docentes, la investigación resalta que el emprendedorismo se revela como una condición del yo que trasciende su mera dimensión empresarial. Esta indagación evidencia los esfuerzos realizados por un grupo de docentes por infundir sentido a su labor, especialmente en un contexto en el que el trabajo docente está perdiendo valor tanto en términos económicos como en reconocimiento social.

La capacidad de motivar y empatizar con sus estudiantes, junto con el fomento de habilidades, emergen como elementos relevantes en su práctica cotidiana, en la que deben enfrentar por sí mismas tensiones, desafíos e incertidumbres que son resultado de problemas colectivos. Al mismo tiempo, mediante técnicas de autoayuda, las docentes dirigen la mirada hacia sí mismas con el propósito de modificar conductas y disposiciones personales. Por lo tanto, se plantea la relevancia de profundizar en las vivencias concretas del cuerpo docente para diseñar políticas públicas que aborden de manera efectiva los principales desafíos que enfrentan en la actualidad.

**Palabras clave:** Emprendedorismo, Política educativa, Formación docente, Subjetividades, Escuela secundaria.

**Abstract:** This paper delineates the key features of educational policies that have propelled entrepreneurship in the City of Buenos Aires while examining how a group of teachers has assimilated and applied knowledge and approaches associated with this subject, considering their personal viewpoints and the challenges that lie ahead. Through a documentary analysis and an empirical study encompassing 31 teachers, the research underscores entrepreneurship as a facet of selfhood that extends beyond its mere entrepreneurial dimension. This investigation underscores teachers' endeavors to infuse purpose into their work, particularly in a context where the teaching profession is losing value both economically and in terms of social recognition.

The ability to motivate and connect with their students, coupled with the cultivation of skills, emerge as pivotal elements



in their daily practice, wherein they must independently confront tensions, challenges, and uncertainties stemming from collective issues. Concurrently, through self-help techniques, teachers introspectively examine themselves with the aim of altering personal behaviors and dispositions. Consequently, it is imperative to delve deeper into the concrete experiences of teachers to formulate public policies that effectively address the primary challenges they presently encounter.

**Keywords:** Entrepreneurship, Educational policy, Teacher training, Subjectivities, Secondary school.

## 1. Introducción

El fomento<sup>1</sup> del “espíritu emprendedor” entre la población se ha convertido en una propuesta de política pública tratada como una herramienta para reducir la pobreza, la desigualdad y el desempleo. En el ámbito educativo, organismos internacionales como la Comisión Europea (CE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) y el World Economic Forum (WEF), junto con actores del mundo empresarial y de la sociedad civil (CE, 2006; World Economic Forum, 2009, 2011a, 2011b), han sugerido la inclusión del emprendedorismo en todos los niveles de enseñanza. A través de una colaboración coordinada entre universidades prestigiosas del norte global, organizaciones de la sociedad civil y las corporaciones más importantes del mundo, el emprendedorismo se promueve en todo el mundo como un “catalizador del cambio” capaz de transformar los paradigmas educativos y crear nuevos modelos más adecuados a los desafíos del siglo XXI (Cánovas Herrera, 2022).

En la Argentina, a partir del año 2013, el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires<sup>2</sup> comenzó a promover el emprendedorismo en la educación mediante la creación de programas como Emprendizaje NES y Generación Emprendedora, este último en colaboración con la Dirección General de Emprendedores (DGE). Esta tendencia se consolidó en 2015, cuando la temática se incorporó como un eje transversal en el diseño curricular de la Nueva Escuela Secundaria<sup>3</sup> y se estableció el programa “Aprender a Emprender” (AE). Este programa unificó diversas iniciativas previamente implementadas por distintas dependencias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, todas ellas enfocadas en enseñar el emprendedorismo en el contexto de la educación obligatoria.

En el marco del programa se establecieron talleres dirigidos a estudiantes de secundaria, programas de formación destinados a docentes y un plan de estudios específico sobre emprendedorismo, lo cual representó una novedad en el contexto educativo local. La centralización de estas iniciativas resultó en la creación de un marco unificado para abordar el emprendedorismo en la escuela, priorizando un enfoque centrado en la enseñanza de habilidades y el desarrollo del autoconocimiento. Este enfoque difiere en cierta medida de las perspectivas empresariales promovidas por otras dependencias gubernamentales, como la DGE, y por organizaciones internacionales como *Junior Achievement*.<sup>4</sup>

Este estudio tiene como propósito entablar un diálogo con investigaciones previas que han planteado que el emprendedorismo es un componente de un proceso más amplio de individualización de la sociedad, en el cual el Estado se desliga de sus responsabilidades históricas y fomenta la privatización y mercantilización de la educación. Desde esta perspectiva, el emprendedorismo se interpreta como una manera de concebir las relaciones sociales y la construcción de vínculos en una sociedad que debilita los lazos solidarios, promoviendo la formación de un “yo” que no toma en cuenta al otro (Feldfeber, Duhalde y Puiggrós, 2018; Speziale, 2018; Stoppani, Baichman y Kasem, 2019).

El objetivo de este trabajo es revisar estas conclusiones desde una perspectiva que preste atención a la forma en que un grupo de docentes ha incorporado y utilizado los saberes y tecnologías relacionados con el emprendedorismo en su práctica pedagógica, teniendo en cuenta sus propias perspectivas y desafíos.<sup>5</sup> Esto nos permitirá analizar cómo los discursos emprendedores se entrelazan con otras lógicas y significados presentes en las prácticas de los sujetos, para priorizar su capacidad de crear, reproducir y expandir con éxito nuevas relaciones sociales.

La perspectiva de análisis adopta el enfoque de la política como texto, propuesto por Stephen Ball (2002), y el concepto de “oficio” desarrollado por François Dubet (2006). Esto implica, por un lado, considerar tanto el contexto en el que se lleva a cabo la práctica como la creatividad de los actores al interpretar, traducir y aplicar la propuesta del programa AE. Por otro lado, el concepto de “oficio” resulta fundamental para comprender las transformaciones en el trabajo docente en un contexto de instituciones en declive, en el que el trabajo sobre los otros se ha convertido en una serie de experiencias más o menos fragmentadas, y el trabajador parece ser el “productor” de su propio trabajo. El grupo de docentes que participó en las formaciones ofrecidas por el programa AE llevó a cabo un proceso de interpretación y traducción de la política educativa. Se apropiaron de su significado, seleccionando o descartando aspectos de esa propuesta, al mismo tiempo que vincularon las expectativas del programa, las técnicas y las herramientas con el trabajo de invención pedagógica que realizan a diario para encontrar las estrategias que contribuyen al éxito en el aula.

Esta línea de análisis se enriquece con las contribuciones de investigadores como Paula Miguel (Beltrán y Miguel, 2011; Miguel, 2013; Rubinich y Miguel, 2011), Nicolás Viotti (Vargas y Viotti, 2013; Viotti, 2018), Cecilia Arizaga (2017) y Daniel Fridman (2019) dentro del campo de la sociología de la cultura. Estos estudios exploran la noción de emprendedorismo más allá de sus dimensiones puramente económicas, ya que se adentran en aspectos que abarcan la individualidad en un sentido amplio, como lo cultural, estético, espiritual y relacional, entre otros. Aunque estos antecedentes no se centran en el emprendedorismo como una política educativa, son cruciales para comprender que la modalidad emprendedora no se limita únicamente a la creación de modelos de negocio más o menos exitosos, sino que también representa una forma altamente efectiva de autorregulación, similar a la idea de una “empresa personal” (Boltanski y Chiapello, 2010). Estas formas de hacer y de ser no se restringen exclusivamente al ámbito empresarial o profesional, sino que también pueden ser interpretadas como parte de un cambio cultural más amplio y sostenido a lo largo del tiempo.

La principal contribución de esta investigación es el análisis del uso de técnicas y herramientas emprendedoras propuestas por el programa AE por parte de un grupo de docentes. A través de un enfoque empírico, en la primera sección se describen las principales características de las políticas educativas que impulsaron el emprendedorismo en la Ciudad de Buenos Aires. En una segunda etapa, se detallan los usos creativos y deliberados que las docentes adoptaron al aplicar las técnicas emprendedoras, con el propósito de gestionar por sí mismas tensiones, desafíos e incertidumbres.<sup>6</sup> Este análisis permite revelar sus conexiones con procesos estructurales más amplios.

## **2. Sobre el enfoque metodológico**

Este estudio utilizó fuentes primarias y secundarias. Para reconstruir los posicionamientos oficiales sobre el emprendedorismo, se realizó un extenso análisis documental que incluyó la búsqueda de documentos producidos tanto por organismos internacionales, como la CE, el WEF, la OCDE, como por el Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. Este enfoque permitió no sólo la caracterización del panorama global de las políticas educativas, sino también el conocimiento de los diversos actores provenientes del ámbito privado, académico, de la sociedad civil y la esfera pública que participaron en estos contextos.

Para reconstruir tanto el proceso de producción de la política a nivel local como su puesta en acto se realizaron siete entrevistas en profundidad, que incluyeron a tres docentes. Estas entrevistas se basaron en una guía de pautas semiestructurada, lo que facilitó la exploración de las experiencias de los entrevistados y la obtención de datos para reconstruir prácticas y procesos. A partir de los hallazgos de las entrevistas, se crearon categorías que luego orientaron la elaboración de un cuestionario autoadministrado, compuesto por preguntas abiertas y cerradas y distribuido por correo electrónico a 140 docentes que habían participado de las formaciones sobre emprendedorismo en la Ciudad de Buenos Aires y fue respondido por 28 personas. Por medio de este cuestionario, se exploraron sus motivaciones para capacitarse en emprendedorismo, las técnicas y las herramientas que aplicaron en sus actividades docentes, y se les pidió que definieran el emprendedorismo según su perspectiva individual.<sup>7</sup>

Los testimonios extraídos de las entrevistas y los datos recopilados mediante el cuestionario se consolidaron en un documento base. Para identificar palabras clave y establecer patrones emergentes, se utilizó la herramienta Atlas.ti. Estos patrones contribuyeron significativamente a definir las principales dimensiones de análisis.

## **3. El emprendedorismo en el sistema educativo porteño**

El diseño curricular de la Nueva Escuela Secundaria, elaborado en el año 2015, presenta un diagnóstico explícito acerca de la crisis de la escuela secundaria. Al retomar ideas y propuestas presentes en documentos emitidos por organismos internacionales, el diseño curricular resalta que la escuela no se encuentra preparada para afrontar los desafíos de las sociedades contemporáneas. En este

sentido, señala que está formando a los estudiantes para un mundo que ya no existe, debido a la constante transformación del mercado laboral impulsada por el avance de las nuevas tecnologías.

Para abordar esta situación, el documento considera esencial que la institución escolar enseñe habilidades y competencias más generales y centradas en la autonomía de los estudiantes, como la comunicación, la resolución de problemas y la programación.

Los cambios, producto de la sociedad del conocimiento en su proceso de emergencia, demandan nuevos modos de alfabetización y de actuar de las personas para enfrentar la demanda de las competencias necesarias en el marco de los nuevos modelos sociales, económicos, culturales y políticos que afectan distintas dimensiones de la vida. (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2015a, p. 28).

El mundo del trabajo valora más la cultura general, la capacidad de asociación, el trabajo colaborativo, el saber cuáles son las cualificaciones requeridas para las tareas que deben realizarse, dónde buscarlas, cómo aprenderlas y cómo aplicarlas. (p. 47)

El emprendedorismo se presenta como una estrategia vinculada a la innovación y a la transformación de los paradigmas escolares considerados obsoletos. Recoge conceptos del discurso empresarial contemporáneo que enfatiza el emprendimiento, la creatividad y una mayor flexibilidad laboral. La flexibilidad, la autoexpresión y la creatividad se han convertido en los principales impulsores del cambio y la innovación (Boltanski y Chiapello, 2010). En este contexto, el emprendedorismo emerge como una herramienta potente para cultivar habilidades esenciales en los estudiantes, que los prepara para adaptarse “al mundo productivo, social y cultural en el que les toque vivir (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2015a, p. 16).

Desde esta perspectiva, un emprendedor se define como “una persona con espíritu proactivo que se pone en acción para llevar una idea a un proyecto concreto, potenciando y desarrollando, así, sus intereses y aptitudes y generando un impacto positivo en su entorno” (p. 504). Así, el emprendedorismo busca enseñar un saber hacer para llevar a cabo proyectos con objetivos académicos y de intervención social.

El Diseño Curricular de esta temática propone utilizar el emprendedorismo para promover proyectos interdisciplinarios (sociales, culturales, productivos, comunicacionales, pedagógicos, etc.), para que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos mientras desarrollan competencias. El enfoque del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), una estrategia didáctica que se basa en la planificación, diseño, implementación y presentación de proyectos, es el que mejor se adecua a la propuesta del emprendedorismo, ya que con ella los estudiantes investigan lo que necesitan saber para el desarrollo del proyecto y aplican estos conocimientos hasta cumplir su objetivo.<sup>8</sup>

Estas estrategias didácticas se implementaban utilizando las herramientas emprendedoras enseñadas en los cursos de formación docente. En cada sesión, se impartían metodologías como el pensamiento de diseño, también conocido como *design thinking*, que se utilizaba para identificar problemas y desarrollar soluciones. Asimismo, se enseñaban herramientas como el enfoque SMART, que se empleaba para establecer metas y planificar su cumplimiento, así como el Gantt y el Kanban, que permitían la planificación de los tiempos necesarios para

desarrollar una actividad, y el Canvas, utilizado para la planificación de proyectos educativos.

El pensamiento de diseño desempeñó un papel central en los cursos debido a su enfoque en la resolución de problemas. Esta metodología no sólo implica la generación de ideas, sino también la implementación y el desarrollo de prototipos para poner a prueba esas ideas. Uno de sus supuestos fundamentales radica en el reconocimiento de los individuos como agentes de cambio, lo que implica que cualquier proceso de transformación debe partir del significado que esos individuos otorgan a su experiencia (Pinto, 2019).

En el Diseño Curricular, el emprendedorismo se vincula con un *hacer reflexivo*, definido como la acción necesaria para materializar proyectos personales y colectivos con un impacto positivo en el entorno. En este enfoque se pone énfasis en aquellas cualidades que un emprendedor debe cultivar, mientras que la dimensión empresarial se coloca en un segundo plano. Un estudiante emprendedor se destaca por su capacidad de trabajar en equipo, su habilidad para concebir soluciones novedosas a problemas sociales, su disposición para poner sus conocimientos al servicio de los demás y el desarrollo de competencias como el liderazgo, la planificación, la toma de decisiones, el pensamiento crítico y la colaboración en equipo.<sup>9</sup>

La educación emprendedora en este nivel [secundario] no significa entrenar a los jóvenes en el armado de planes de negocios; significa alentarlos en el desarrollo de mentes abiertas y en el interés de tomar las riendas de su propio desarrollo. (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2015b, p. 3)

El contexto en el que viven los estudiantes de la NES los enfrenta a la necesidad del logro de la autonomía personal y académica, que les permitirá adquirir la flexibilidad necesaria para asumir escenarios cambiantes y la habilidad de aprender durante toda la vida y desarrollar nuevas capacidades. (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2015a, p. 46)

Este punto ilustra el objetivo declarado de impulsar una transformación personal tanto en estudiantes como en docentes. En cuanto a la formación docente, el propósito era que los y las docentes modificaran determinadas actitudes y conductas vinculadas con su rol y con la relación que establecían con sus estudiantes. Se promovía el desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, la empatía, la comunicación y la creatividad. Para lograrlo, se combinaron conocimientos y técnicas procedentes de diversas disciplinas. Entre los contenidos que se detallan en las presentaciones y las piezas comunicacionales, se incluyen herramientas provenientes de la autoayuda (*mindfulness*, comunicación no violenta), el ámbito empresarial (liderazgo participativo, metodologías ágiles) y el coaching (herramientas de empatía, programación neurolingüística). Se combinan distintas ideas y enfoques, desde el constructivismo social de Lev Vygotsky hasta la Teoría U de Otto Scharmer, pasando por la teoría de Mindset de Carol Dweck (2016) y el Modelo de aprendizaje basado en experiencias de David Kolb. Estos elementos eran utilizados para que las docentes reflexionasen sobre sí mismas, identificando qué factores podrían estar facilitando o limitando su éxito en las aulas.



#### 4. Elementos del emprendedorismo en la práctica docente

En las entrevistas realizadas, la razón primordial que surge para inscribirse en este tipo de cursos es una sensación de repetición constante de métodos con resultados idénticos. Por ejemplo, Vanesa cuenta que “en Biología me aburría de dar siempre lo mismo y que a los pibes no les interesara demasiado”. Inés, profesora de Ciencias Económicas, explica algo similar: “Hacía 5 o 6 años que sentía una frustración al finalizar cada ciclo lectivo, porque, a pesar de que mi materia es práctica, no podía lograr motivar a los chicos. Hacía un montón de cosas, pero no llegaba”. A pesar de sus esfuerzos por involucrar a sus estudiantes con la materia, estos no mostraban interés ni entusiasmo por estar en el aula. Por lo tanto, decidieron participar en estos cursos con la intención de descubrir nuevas estrategias y herramientas que les permitieran “innovar en la enseñanza” y “transformar sus clases”.<sup>10</sup>

Esta búsqueda se explica por la importancia que tiene para las entrevistadas lograr la motivación de los estudiantes y despertar su interés para que la clase funcione adecuadamente. Para ellas, resulta fundamental crear las condiciones de enseñanza que permitan a los alumnos sentirse atraídos por los universos intelectuales propuestos. La tarea de obtener esta adhesión se ha convertido en una de las principales responsabilidades docentes en un contexto de creciente escolarización marcado por desigualdades económicas y sociales en aumento (Tenti Fanfani, 2007). A diferencia de los *herederos* y *becarios*, para quienes la utilidad del nivel secundario estaba garantizada, los estudiantes actuales mantienen una relación más pragmática con sus estudios y el conocimiento, y esperan ser persuadidos de que su presencia en el aula tiene un propósito (Dubet, 2006).

Estos procesos tienen lugar en un contexto caracterizado por cambios en la dinámica de poder entre las generaciones, lo que implica que las normas que regulan las relaciones entre docentes y estudiantes ya no se encuentren definidas por jerarquías claras. Por el contrario, la construcción de la legitimidad y el ejercicio de la autoridad docente se convierten en una conquista que requiere una renovación constante: no se alcanzan de una vez y para siempre, y se experimentan como un desafío constante a la personalidad de quien ejerce la docencia (Dubet, 2006, p. 427).

De esta manera, para las docentes entrevistadas es importante descubrir nuevas maneras de captar el interés de los estudiantes para comprometerlos en el proceso de aprendizaje y lograr que le den un sentido propio a la actividad educativa. En los últimos años, la capacidad de motivar a los estudiantes aparece asociada al logro de resultados exitosos en el aprendizaje (Abramowski, 2009), y este imperativo está presente en los programas de capacitación docente en emprendedorismo, en los que se identifica la falta de motivación de los estudiantes como uno de los principales desafíos en la educación (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2014).

Este enfoque ha ganado aceptación entre las docentes que participaron de este estudio y las herramientas y estrategias emprendedoras se emplearon para conseguir el involucramiento de sus estudiantes. Como punto de partida, las formaciones proponían comenzar con el primer paso del pensamiento de diseño: la empatía. El objetivo era conocer, escuchar y comprender a los estudiantes

para “motivarlos” y diseñar una propuesta de enseñanza que se adaptara a sus intereses.<sup>11</sup> Para lograr esto, las participantes debían diseñar una actividad que permitiera conocer más sobre sus estudiantes. Podía implicar descubrir qué música escuchan, quién es su *youtuber* favorito o qué quieren ser cuando sean grandes. En el siguiente encuentro, las docentes compartían sus descubrimientos y elaboraban nuevas estrategias a partir de la información obtenida. Por ejemplo, una profesora de matemática les pidió a sus estudiantes que eligieran una palabra que asociaran a esa disciplina, y la palabra que más se repitió fue “estrés”. Este resultado le inspiró la idea de proponerles un proyecto trimestral en el que tuvieran que explicar cómo algo que les gustaba estaba relacionado con la matemática, para que pudieran apreciar que esta disciplina “se encuentra en todas partes”.

En este punto adquiere relevancia el papel que desempeñan las habilidades en la práctica de las docentes que participaron en este estudio. En el ámbito educativo, las habilidades se refieren a un conjunto de destrezas sociales y emocionales consideradas esenciales para que los jóvenes tengan mayores oportunidades tanto en el sistema educativo como en el ámbito laboral y en su vida en general. Existen algunos consensos sobre cuáles son los aspectos que deben desarrollarse, como la flexibilidad, la comunicación, la creatividad, el aprendizaje autónomo, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico (Beech, 2005; Maggio, 2018). Según los testimonios, el desarrollo y fomento de estas habilidades se han convertido en una parte fundamental de la tarea docente.

Las docentes entrevistadas buscan estimular habilidades que guardan alguna relación con su propia personalidad. Por ejemplo, Vanesa tiene como objetivo estimular en sus estudiantes tanto la curiosidad y el cuestionamiento de lo establecido como la habilidad de expresarse de manera concisa:

Yo siempre fui curiosa, nunca me gustó quedarme con lo que me dicen. Yo les digo a mis alumnos: “No se queden con lo que yo les digo, porque eso significa que ustedes están empezando un proceso diferenciado del docente, y el docente no es portador de la verdad”.

En emprendedorismo aprendí que es muy importante la oratoria, saber comunicar. A mí me cuesta ser concisa y eso lo estoy aprendiendo con estos recursos. Y trato de que los chicos también lo sepan. (Vanesa, profesora de Matemática. Entrevista 17-6-2019)

En la misma línea, Alberto afirma que aplica diariamente herramientas emprendedoras en sus clases “para motivar a mis estudiantes y trabajar en proyectos con colegas en la *Secundaria del futuro*”. Las habilidades que las docentes deciden fomentar reflejan su propia percepción y las habilidades que ponen en juego para realizar su trabajo. Estas habilidades destacadas incluyen la creatividad, la capacidad de generar ideas que resuelvan problemas, la habilidad de trabajar tanto de forma autónoma como en equipo y la importancia de una comunicación efectiva de ideas. El emprendedorismo es visto como una caja de herramientas que les permite enseñar habilidades que consideran esenciales y valiosas.

La variedad de recursos que utilizan las docentes para abordar los problemas y llevar a cabo sus clases recuerda la práctica de los profesores *bricoleurs*, quienes emplean y adaptan múltiples enfoques teóricos para construir su metodología, buscando técnicas efectivas que generen las condiciones apropiadas para la



enseñanza (Dubet, 2006). Por ejemplo, Vanesa cree que no se debe forzar a los estudiantes a aprender matemática, sino que “hay que hacer que sea necesaria”. Para lograrlo, emplea técnicas que aprendió durante su experiencia laboral como *telemarketer* en Sprayette,<sup>12</sup> como la escucha activa y la empatía. “Tenés que saber vender la matemática. Y eso es lo que yo intento con mi materia: venderla”. En un sistema educativo que ofrece pocas certezas, las docentes desarrollan habilidades prácticas para lograr sus objetivos y hacer funcionar las instituciones, incluso si eso implica recurrir a estrategias de marketing adquiridas en experiencias laborales anteriores.<sup>13</sup>

En la Argentina, la estructura de la escuela secundaria se basa en tres disposiciones básicas: la clasificación de los currículos, la designación de profesores según su especialidad y la organización del trabajo docente por horas de clase (Terigi, 2008). Esto se refleja en un patrón organizativo resistente al cambio, en el cual los límites entre los contenidos se encuentran claramente definidos y se transmiten a través de unidades curriculares o asignaturas. Esta división del conocimiento exige contar con docentes especializados, lo que llevó a que el sistema de formación de profesores se adaptara a esta misma lógica. Además, el currículo fuertemente clasificado estructuró el puesto de trabajo e hizo que el trabajo docente se organizase en horas cátedra. Como resultado, para los profesores de nivel secundario la unidad de designación no es el puesto en la escuela, sino la asignatura. Estas condiciones laborales dificultan la concentración institucional y fomentan la acumulación de horas de clase en diferentes escuelas, así como el trabajo con diversos grupos de estudiantes e incluso la enseñanza de diferentes materias. Esto obliga a movilizar distintos conocimientos, habilidades y recursos cada vez que se ingresa a un aula para enseñar.

Para dotar de coherencia y sentido a esta fragmentación, las docentes deben recurrir a recursos personales para abordar cada clase como una situación única y adaptarse rápidamente a circunstancias diversas e inciertas. Por ello, para Vanesa, el emprendedorismo le dio nombre al conjunto de acciones que aplicaba para hacer frente a estas demandas: ella se consideraba una docente emprendedora.

[Las docentes] nos renovamos todo el tiempo, cada curso, cada materia que tenemos... En un momento llegué a tener diez cursos distintos de cuatro materias diferentes. Un quilombo en la cabeza. Pero cada vez me tenía que pensar y repensar desde ese rol y desde esa asignatura. (Vanesa. Entrevista 25-2-2020)

En este punto, se hace evidente el componente emocional que acompaña al emprendedorismo. La atención no se limita únicamente a los estudiantes, sino que también se dirige hacia el propio desarrollo personal de las docentes, buscando una implicación personal con la tarea educativa. La combinación de elementos provenientes de la autoayuda y la gestión empresarial tiene como finalidad generar cambios en las disposiciones y conductas de quienes participan (Foucault, 2008). Ofrecen relatos potentes de quienes somos y quiénes deberíamos ser, lo que genera cuestionamientos sobre el propósito de la labor docente, como el motivo detrás de lo que se hace, y por qué se realiza de una manera específica en lugar de otra. Esto influye en su subjetividad y en su percepción de sí mismas.

Por ejemplo, Ana comparte su experiencia en uno de los cursos y menciona:

Yo quería ir los sábados, me levantaba con alegría porque me empezaron a despertar un montón de cosas que yo no me daba cuenta que se podía hacer, que eran simples, que cambiaba la actitud de las personas. Muchas cosas las hice y cambiaron mis alumnos. Ahí sentí el *click* del cambio, en esa capacitación. (Ana. Entrevista 7-7-2019)

Esta sensación de *click*, de empezar a hacer las cosas de otra manera y de que funcionen, no es exclusiva de Ana. Varias docentes afirman que las capacitaciones los impulsaron a “redescubrir” el aula, el rol del docente y de los alumnos. Por ejemplo, José señala que, después de la formación, entendió que “para que los jóvenes estén motivados deben trabajar en las cosas que les gustan, no las que nosotros entendemos que les van a gustar” (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2014). Según sus palabras, “lo que hicimos fue reinventar la forma en que veníamos realizando nuestra práctica docente” (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2014).

Este proceso se vive como un desafío personal e individual que influye en la percepción que tienen de sí mismas y en la visión de sus estudiantes. Ana cuenta que “se despertó” cuando las estrategias que implementó tuvieron un impacto positivo en sus estudiantes. Estela señala que “se llenó de satisfacción” al ver cómo sus estudiantes se comprometían y entendían la importancia de ser independientes. Dos docentes mujeres más manifestaron que lo aprendido en las capacitaciones les ayudó a fortalecer su autoestima y a confiar más en sí mismas. En este punto, surge una pregunta que merece ser explorada en el futuro: en un contexto en el cual los movimientos feministas han puesto en agenda la lucha por los derechos de las mujeres, sería relevante investigar si los lenguajes y herramientas promovidos por el emprendedorismo para autogestionar la vida son apropiados por algunas mujeres como parte de un proceso de empoderamiento y autonomía.<sup>14</sup>

En este proceso de transformación de la propia conducta, la noción de proyectos desempeña un papel importante. Como señala Ehrenberg (2000), contar con un proyecto y la motivación necesaria para llevarlo a cabo es uno de los resortes internos mediante los cuales los sujetos autogobiernan sus vidas. Convertir un deseo en una idea, esa idea en un proyecto y ese proyecto en algo tangible se considera una parte del crecimiento personal y una “filosofía de vida”. No hay grandes diferencias entre un proyecto personal y un proyecto pedagógico en el ámbito escolar, y las entrevistadas consideran que el emprendedorismo ofrece “millones de herramientas” para materializar estos proyectos en la realidad. Para Vanesa:

Todos emprendemos cosas nuevas en nuestras vidas. Un cambio de alimentación, un cambio de departamento: todo es un cambio. Si vos entendés que el emprendedorismo te involucra, empezás a preguntarte qué emprendí hoy desde mi lugar. Y eso es costoso, porque te das cuenta de que tenés que hacerlo sí o sí, nadie lo va a hacer por vos. (Entrevista 17-6-2019)

Las herramientas mencionadas son las empleadas para gestionar proyectos en el ámbito empresarial y que en los cursos se utilizaban para diseñar proyectos educativos. Por ejemplo, el enfoque SMART es un método para establecer objetivos empresariales. Después de que las participantes reflexionaran sobre cuál era su meta como docentes, debieron desglosarla en actividades que cumplieran con los requisitos de este enfoque. Estas actividades se registraban en notas

autoadhesivos, tipo *post-it*, y se organizaban en un marco temporal. Para facilitar esta organización, se empleaban el diagrama de Gantt y el Kanban, dos herramientas gráficas de gestión de proyectos que ayudan a planificar el tiempo necesario para cada actividad.<sup>15</sup> Además se utilizaba el Canvas, una plantilla dividida en tres columnas que permite a los emprendedores definir la propuesta de valor del producto e identificar las actividades, los socios y la estructura de costos necesarios para llevar a cabo el proyecto. En los cursos AE, esta herramienta era utilizada por las docentes para planificar proyectos educativos que desearan llevar a cabo. Los diferentes recuadros les permitían identificar los conocimientos y las habilidades que debían trabajar con sus estudiantes, los recursos disponibles, con qué colegas debían colaborar, qué tareas debían realizar y cuál era el producto final que deseaban lograr.<sup>16</sup>

Las transformaciones de la institución escolar pueden ser reveladas por medio de esta perspectiva de análisis. Con una profesión docente totalmente desacralizada, el aura que envolvía al maestro y que lo presentaba como un modelo a seguir se diluye hasta desaparecer. La creciente fragilidad institucional de la escuela se evidencia en cómo los docentes se ven enfrentados de manera individual a problemas de naturaleza colectiva (Martuccelli, 2009), lo cual tiene un impacto en la experiencia de los involucrados, que se sienten “suelos” y no integrados a la institución (Nicastro y Greco, 2012).

Dubet (2006) identifica la emergencia de una nueva figura institucional en la escuela: una organización más política definida por sus proyectos y sus modos de negociar. En este enfoque, se redefine la división del trabajo y se fomenta el trabajo en equipo para resolver el sentimiento de “estar suelto”. Estos rasgos institucionales se reflejan en la relación que las docentes tienen con sus colegas. Destacan el papel de los directivos en la creación de espacios en las escuelas para probar nuevas ideas y trabajar en “proyectos transversales”, con lo que se generan espacios de trabajo colaborativo en los que compartir la “emoción de empezar a hacer algo nuevo”.

El emprendedorismo y las tecnologías que promueve son recursos que ayudaron a las docentes a aprender a trabajar en equipo, comunicar sus ideas, motivar a sus colegas y estudiantes, y llevar a cabo sus proyectos. Esto permite que se sientan menos “suelos”, más integrados a la institución. Sin embargo, surge la pregunta de si la organización por proyectos propuesta por esta política educativa logra superar la fragilidad institucional y fortalecer la gestión colectiva y solidaria de la autoridad escolar, o si termina reforzando una gestión individual de los problemas, dejando la responsabilidad en manos de los actores individuales.

## 5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue describir las características principales de la política educativa que promovió el emprendedorismo en la Ciudad de Buenos Aires y explorar el proceso de adopción activa llevado a cabo por las docentes entrevistadas después de su participación en las formaciones del programa AE. Se abordó al emprendedorismo en un contexto más cotidiano, considerando su relación con otros regímenes de gestión del yo, así como los usos que un grupo de docentes hizo de estos conocimientos y tecnologías. Este enfoque es particularmente relevante, ya que en este entramado de circulaciones –y no

únicamente en la perspectiva de los saberes técnicos e intelectuales– se pueden observar procesos de transformación cultural a gran escala que van más allá de las visiones mercantilistas del emprendedorismo.

Las docentes que participaron en esta investigación expresaron su cansancio por “hacer siempre lo mismo” y por sentir la falta de interés de sus estudiantes. La monotonía en sus tareas y la repetición constante conllevaron sentimientos de frustración que las impulsaron a buscar nuevos recursos y herramientas para enriquecer sus métodos de enseñanza. En un contexto en el cual el trabajo docente está perdiendo valor tanto en términos económicos como en reconocimiento social, y donde el trabajo sobre los otros se vuelve cada vez más emocional mientras su prestigio social disminuye, las personas se ven exigidas a hacer un esfuerzo personal para que su trabajo cobre sentido. En este contexto, el emprendedorismo se presenta como una colección de técnicas y herramientas de fácil implementación que se articula con los imperativos epocales de renovación, innovación y creatividad. Si logran dar clases, entusiasmar a sus estudiantes con su materia y recibir reconocimiento por parte de sus colegas y superiores, entonces el trabajo que han realizado tiene sentido y se vuelve atractivo seguir haciéndolo.

Cuando una estructura social como el Estado de bienestar se desmantela o se debilita, y las instituciones se reconfiguran en una sociedad de individuos, los docentes se ven obligados a administrar por sí mismos la incertidumbre que penetra en las relaciones sociales entabladas entre ellos y sus estudiantes. Para enfrentar esta situación, desarrollan habilidades de acción que abarcan diversos aspectos. Las cualidades promovidas por el emprendedorismo, como la creatividad, la flexibilidad y la resolución de problemas, encuentran un terreno fértil en las realidades cotidianas de la labor docente. De esta manera, la revisión de esta política pública revela cómo el emprendedorismo se percibe cada vez más como un modo de ser y estar en el mundo, como una condición del yo que pueden poseer actores sociales tan diferentes como el fundador de una empresa multimillonaria como Mercado Libre, un desempleado que coloca una parrilla en la puerta de su casa para vender choripanes o una profesora de Biología que busca herramientas para motivar a sus estudiantes.

## **Informes y documentos**

Comisión Europea (2006). *Entrepreneurship education in Europe: fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*. European Commission / Ministry of Education and Research-Ministry of Trade and Industry.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (2014). *Emprendizaje NES. Resultados 2014*. <https://drive.google.com/file/d/0B5Lc2xLO5y9qTXJsd2dGcjFuYjA/view?pref=2&pli=1>

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (2015a). *Diseño Curricular Nueva Escuela Secundaria*.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (2015b). *Documento base sobre Emprendedorismo para educación en Ciudad de Buenos Aires*.

Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (2017). *Aprender a emprender*. <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/escuelas/planeamiento-educativo/aprender-emprender>

World Economic Forum (2009). *Educating the next wave of entrepreneurs*. Geneva: World Economic Forum

World Economic Forum (2011a). *Global Education Initiative. Latin America Roundtable on Entrepreneurship Education*. Geneva: World Economic Forum

World Economic Forum (2011b). *Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century*. Geneva: World Economic Forum

## Referencias

- Abramowski, A. (2009). Variaciones del «nopodermiento» escolar: de perezas y desmotivaciones. En D. Brailovsky (Comp.), *Interés, motivación, deseo* (pp. 15-25). Buenos Aires: Noveduc.
- Arizaga, C. (2017). *Sociología de la felicidad. Autenticidad, bienestar y management del yo*. Buenos Aires: Biblos.
- Ball, S. (2002). Textos, discursos y trayectorias de la política: la teoría estratégica. *Páginas, 2*, 19-33.
- Beech, J. (2005). Sociedad del conocimiento y política educativa en Latinoamérica: invirtiendo los términos de la relación. *Quaderns Digitals, 38*, 1-13.
- Beltrán, G. y Miguel, P. (2011). Emprendedores creativos. Reacomodamientos en trayectorias de la clase media por la vía de la inversión simbólica. En L. Rubinich y P. Miguel (Eds.) *Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires 2001-2010* (pp. 225-253). Buenos Aires: Aurelia Rivera.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2010). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Cánovas Herrera, G. (2021). Aprender a emprender. Las políticas de emprendedorismo educativo en la Ciudad de Buenos Aires (2013-2018). San Martín: Universidad Nacional de San Martín.
- Cánovas Herrera, G. (2022). De Davos a Buenos Aires. La creación del emprendedorismo como política educativa. *Revista Educación, Política y Sociedad, 8*(1), 54-80. <https://doi.org/10.15366/reps2023.8.1.003>
- Dubet, F. (2006). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Dweck, C. (2016). *Mindset: la actitud del éxito*. Málaga: Editorial Sirio.
- Ehrenberg, A. (2000). *La fatiga de ser uno mismo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Feldfeber, M., Duhalde, M. y Puiggrós, A. (2018). *La privatización educativa en Argentina*. Buenos Aires: Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina (CTERA).
- Foucault, M. (2008). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Buenos Aires: Paidós.
- Fridman, D. (2019). *El sueño de vivir sin trabajar. Una sociología del emprendedorismo, la autoayuda financiera y el nuevo individuo del siglo XXI*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Gómez Caride, E. (2016). ¿Buenos profesores? La voz de los estudiantes de escuelas secundarias en contextos urbanos marginales. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana (PEL), 53*(2), 1-12. <https://doi.org/10.7764/PEL.53.2.2016.7>
- Maggio, M. (2018). *Habilidades del siglo XXI. Cuando el futuro es hoy*. Buenos Aires: Fundación Santillana.
- Martuccelli, D. (2009). La autoridad en las salas de clase. Problemas estructurales y márgenes de acción. *Revista Diversia, 1*, 99-128.



- Miguel, P. (2013). *Emprendedores del diseño. Aportes para una sociología de la moda*. Buenos Aires: Eudeba.
- Nicastro, S. y Greco, B. (2012). *Entre trayectorias. Escenas y pensamientos en espacios de formación*. Buenos Aires: Homo Sapiens.
- Pinto, L. (2019). *Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI*. Buenos Aires: Fundación Santillana.
- Rubinich, L. y Miguel, P. (Eds.) (2011). *Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires 2001-2010*. Buenos Aires: Aurelia Rivera.
- Sadosky, P. (2018). Los sentidos de la escuela en disputa. Notas críticas sobre la concepción de conocimiento implicada en los documentos ministeriales sobre la escuela secundaria. *Revista Educar en Córdoba*, 35, 22-26.
- Speziale, T. (2018). La gubernamentalidad neoliberal: el caso de la Nueva Escuela Secundaria (NES) en CABA. *Revista de la Carrera de Sociología*, 8, 198-229.
- Stoppani, N., Baichman, A. y Kasem, H. (2019). *Política educativa en tiempos de Cambiemos: emprendedurismo y meritocracia*. XIII Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Tenti Fanfani, E. (2007). *La escuela y la cuestión social*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- 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*, 29.
- Vargas, P. y Viotti, N. (2013). Prosperidad y espiritualismo para todos. Un análisis sobre la noción de emprendedor en eventos masivos de Buenos Aires. *Horizontes Antropológicos*, 19(40), 343-364.
- Viotti, N. (2018). Psicología positiva y cultura de masas. Una mirada descentrada sobre los saberes del “yo” en la Revista Ohlalá. En J. Caravaca, C. Daniel, y M. Ben Plotkin (Eds.) *Saberes desbordados. Historias de diálogos entre conocimientos científicos y sentido común, Argentina, siglos XIX y XX* (pp. 244-264). Buenos Aires: Instituto de Desarrollo Económico y Social.

## Notas

- 1 Este artículo deriva de un proyecto de investigación de maestría, desarrollado entre 2019 y 2021, que estudió las políticas de emprendedorismo educativo en la Ciudad de Buenos Aires, en el marco de la Maestría en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo, de la Universidad de San Martín y Georgetown University.
- 2 La Ciudad de Buenos Aires es gobernada por el PRO desde el año 2007. La sigla PRO se refiere a Propuesta Republicana, un partido político que nació en la Argentina en el año 2002 y cuyo líder y fundador es Mauricio Macri. En el año 2015 forjó la Alianza Cambiemos con la Unión Cívica Radical, la Coalición Cívica y otras pequeñas agrupaciones, y gobernó el país hasta el año 2019.
- 3 La Nueva Escuela Secundaria (NES) es la propuesta de la Ciudad de Buenos Aires para dar cumplimiento a la Ley de Educación Nacional (LEN) sancionada en el año 2006. Esta ley extendió la obligatoriedad del nivel secundario para todo el país y fijó el objetivo de incluir a sectores sociales históricamente excluidos, lo que modeló gran parte de las políticas educativas dirigidas a este nivel.
- 4 En las entrevistas, la coordinación del programa señaló dos proyectos radicados en la Universidad Católica Argentina (UCA) como fuente de inspiración para la definición del enfoque del emprendedorismo: el programa de formación docente UCA-Alverno College y el área de Compromiso Social (Cánovas Herrera, 2021).
- 5 El 70 % de las personas entrevistadas para la investigación son mujeres, lo cual coincide con el último Censo Docente (DINIEE, 2017) realizado en 2014, que señala que el 75,7 % del personal que trabaja en establecimientos educativos son mujeres. Por estas razones se ha optado por utilizar el género femenino en la escritura.



- 6 Los hallazgos de esta investigación no tienen pretensiones de universalidad ni son representativos de los y las docentes que participaron de esta política educativa.
- 7 Este cuestionario fue respondido de forma anónima, sin recopilar datos personales de las personas que permitieran identificarlas, como nombre, apellido, correo electrónico. Todas las personas que respondieron fueron informadas sobre que sus respuestas serían utilizadas para la presente investigación.
- 8 Para una perspectiva crítica sobre esta metodología, puede consultarse el artículo de Patricia Sadosky (2018).
- 9 En el ámbito de las ciencias de la administración y el *management*, el emprendedorismo se divide principalmente en dos enfoques. El primero, de carácter normativo y conciso, se centra en los pasos esenciales para lograr el éxito en el emprendimiento como negocio. El segundo enfoque se relaciona con las cualidades que el emprendedor debe desarrollar y cultivar (Vargas y Viotti, 2013).
- 10 En adelante, los entrecomillados corresponden a testimonios recogidos en las entrevistas y en el cuestionario autoadministrado.
- 11 La importancia del conocimiento de los sujetos para la creación de propuestas de enseñanza encuentra sus raíces en la psicología cognitiva de David Ausubel y Jerome Bruner. Desde esta perspectiva, los conocimientos previos de los estudiantes son clave para que se dé el aprendizaje y, por eso, es necesario conocerlos para seleccionar los recursos didácticos que se les van a proponer.
- 12 Sprayette es una empresa de venta por televisión. Sus infomerciales suelen aparecer en la traspase de los canales de aire y terminar con un insistente “Llame ya. Satisfacción garantizada”.
- 13 En su investigación, Gómez Caride (2016) señala la relevancia que tienen los atributos relacionales en la configuración de un buen docente. Para los estudiantes es fundamental que sus profesores privilegien las relaciones personales y sean capaces de transmitir confianza. En este sentido, convendría indagar la perspectiva de los estudiantes en torno a las transformaciones propuestas por sus docentes.
- 14 Nicolás Viotti (2018) indaga en la difusión de saberes destinados al consejo personal femenino en la revista *Oblalá* y muestra las mediaciones que se ponen en movimiento como un dispositivo central en la construcción de un ideal de mujer que remodela el principio de autonomía femenina. Esta espiritualidad femenina es entendida por amplios sectores del feminismo crítico como parte de un orden que reafirma la sujeción de las mujeres a los lugares subordinados.
- 15 Una descripción de estas herramientas puede encontrarse en <https://wolfproject.es/como-integrar-gantt-y-kanban-y-generar-mas-beneficios-para-el-equipo-de-gestion-del-proyecto/>
- 16 Un ejemplo del Canvas adaptado a las necesidades docentes puede encontrarse en <https://conecta13.com/canvas/>