



# LA INTEGRACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

María Genoveva Mujica

Pontificia Universidad Católica Argentina,

Campus Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario

genoveva\_mujica@uca.edu.ar

María Laura Nóbrega González

Universidad de Lleida, Cátedra de Innovación Social

laura.nobrega@udl.cat



## RESUMEN

El presente trabajo profundiza un primer estudio realizado por Mujica & Nóbrega González (2020). Este segundo trabajo, realizado durante el período 2020-2021, en la Argentina, indaga sobre las conversaciones de los equipos directivos, la gestión de los procesos y los liderazgos que han asumido, la necesidad de desarrollar habilidades tecnológicas, administrativas y de relaciones humanas. Se avanza en implementar un instrumento de diagnóstico y autoevaluación que permita “hacer pie” sobre cómo se encuentran sus instituciones frente a la inminente hibridación del sistema, y poder planificar sus agendas y encauzar sus decisiones frente a este nuevo escenario. Para ello utilizamos la Matriz TIC de Lugo & Kelly (2011). Los resultados se presentaron según el grado de avance de integración entre TIC y Proyecto Educativo Institucional (PEI) vinculado a la capacidad de diálogo de los equipos directivos. Entre algunos hallazgos se observa en las respuestas un desfase entre los deseos de tener un PEI integrado a las TIC y las herramientas (gestión, política, configuración del diálogo) que realmente disponen para ello.

## PALABRAS CLAVE

Cambio tecnológico, gestión educacional, comunicación interpersonal.

## INTRODUCCIÓN

En un estudio exploratorio (Mujica, Nóbrega González, 2020) basado en la respuesta de 37 directivos de 9 provincias argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, nos preguntamos cómo ha sido la intencionalidad en la comunicación de la identidad y sus elementos identitarios, durante el primer semestre de 2020. Fue interesante indagar sobre las conversaciones de los equipos directivos. Qué cuestiones identitarias han priorizado con los docentes, estudiantes y familias.

Entre los hallazgos encontramos que en relación con la identidad educativa, se ha optado por una mirada más conservadora, han priorizado la “permanencia en el ser”, en términos de Barcia (2012).

Se vislumbró que “la comunicación ha resultado en gran parte analógica y focalizada en sostener los vínculos pedagógicos, pensando en la educación a distancia de manera similar a la presencial, y no con sus características propias” (Mujica, Nóbrega González, 2020; 818).

La gestión de los procesos y los liderazgos que se asumieron ha puesto en evidencia la necesidad de desarrollar habilidades tecnológicas, administrativas y de relaciones humanas, para poder construir organizaciones abiertas, flexibles y en red.

Nos preguntamos sobre la importancia de contar con un instrumento de diagnóstico y autoevaluación frente a la hibridación del sistema, para poder planificar sus agendas y encauzar sus decisiones.

En primer lugar, porque el resultado de un diagnóstico es un instrumento que disminuye la brecha entre el hacer y el pensar. En palabras de Blejmar (2017), el sujeto-actor que gestiona lo hace desde sus competencias técnicas como su saber y saber hacer en educación y en conducción educativa; también desde sus competencias genéricas o transversales. Quien gestiona es el actor desde el rol, pero empujado por el sujeto que está “detrás”. Mejorar la capacidad de gestión es desarrollar las competencias del actor desde su condición de sujeto: su reflexión, formación y capacitación. También, es mejorar las capacidades del sistema que lo contiene (procesos, políticas, administración, tecnología, entre otros) en lo curricular, en lo organizacional, en lo administrativo y en lo comunitario.



En segundo lugar, porque en una buena escuela el equipo reflexiona permanentemente sobre cómo se hacen las cosas y cómo podrían hacerse mejor.

## MÉTODO/DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### Descripción del contexto y de los participantes

De la presente investigación participan 40 directivos de los cuatro niveles que existen en Argentina: inicial, primario, secundario y superior y superior universitario. Las instituciones son de gestión oficial y privada. Los directivos tienen un promedio de edad de entre 35 y 52 años y un rango de antigüedad en el cargo de entre 10 y 20 años.

Toda reflexión es el insumo indispensable para la mejora. Porque permite por un lado valorar lo que sale bien y sostenerlo, y al mismo tiempo, entender lo que no funciona tan bien, analizar por qué y aprender de eso.

En muchos casos, el espacio para el desarrollo de este tipo de propuestas es indistinto. Pueden darse a nivel individual, en cada equipo directivo o a nivel institucional. Porque las realidades escolares en los niveles inicial, primario y secundario son hoy muy dispares.

La integración de las nuevas tecnologías en nuestras instituciones es un proceso complejo, “requiere una mirada múltiple y consensuada”, que se ha acelerado de forma abrupta en este último año.

### Instrumento

Incorporar la Matriz TIC preparada por Lugo y Kelly para la UNESCO en 2011, es adecuarnos al contexto que enfrentaremos de aquí en adelante en las organizaciones educativas.

La Matriz se ha preparado en la plataforma Google Forms. Las preguntas originales están agrupadas en 6 secciones: gestión y planificación, las TIC en el desarrollo curricular, desarrollo profesional de los docentes, cultura digital en la institución escolar, recursos e infraestructura TIC, institución escolar y comunidad.

Hemos realizado un agregado para indagar el estado de las conversaciones en relación con la integración de las TIC al PEI, basadas en tres competencias de los equipos directivos: saber ser, saber hacer y saber hacer con otros. Pondremos foco en el “hacer con otros”, en el que se encuentran los más grandes desafíos de los equipos directivos.

### Procedimiento

Se envía por correo electrónico y WhatsApp, que permite contar con respuestas de diferentes ciudades del país. Luego de realizado, se expondrán los resultados de integración entre las TIC y PEI, según el grado de avance en cada variable: Inicial, Intermedio y Avanzado, conforme al estudio de Kelly y Lugo (2011). Al mismo tiempo, nuestro aporte se encuentra en poder relacionar los grados de avance junto al estado del desarrollo del lenguaje y la capacidad de diálogo de los equipos directivos. Relacionamos el grado de avance en la integración de las TIC al PEI con las dimensiones del saber: Grado de avance inicial, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber ser; Grado de avance intermedio, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber hacer; Grado de avance avanzado, dimensión de desarrollo del lenguaje identificado con el saber hacer con otros.



## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Existe una herramienta privilegiada en la gestión: El lenguaje. La gestión del lenguaje como habilidad de los directivos para generar conversaciones de calidad (en contenido y estilo) en una organización, está directamente vinculada con la calidad de gestión en esa organización. Las conversaciones, el encuentro y la emoción con el otro, configura la trama de la organización, en términos de Maturana (2004; en Perlo, 2020; 129). “El lenguajear y el emocionar. Eso es conversar”. Allí se gesta la acción colectiva. Es así que entre la configuración del ‘yo’ hasta la relación del ‘otro’ ya sea como semejante, adversario, enemigo, etc., se gesta el vínculo que resulta en el modo de estar en las organizaciones, que puede convertirse tanto en un proceso de mejora constante y coevolutivo, desplegando el arte de la hospitalidad, desde la ética del integrar y del incluir, (Perlo, 2020: 176), como en un estado de malestar constante y deconstructivo, despojante y desnutrido de la trama institucional.

Por eso es necesario identificar un estado de situación TIC que muestre puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas y los caminos alternativos para diseñar e implementar proyectos TIC articulados con las directrices del proyecto pedagógico institucional”. (Kelly, Lugo 2011: 4)

Coincidimos en que el propósito del diálogo es crear una situación donde la conciencia colectiva pueda ser mantenida. (Costa 2015: 179 en Perlo y otros 2020: 177) Se esperan dos resultados principales de este diagnóstico: “Al trabajar a partir de los problemas así detectados, la institución está en condiciones de desarrollar las líneas de acción para resolverlos, generar los compromisos necesarios para el logro de los objetivos y diseñar las estrategias de monitoreo y evaluación para la implementación de un proyecto TIC articulado con el proyecto institucional”. (Kelly, Lugo 2011) Al mismo tiempo, poder analizar según la clasificación de las capacidades de los equipos directivos en: saber Ser, saber hacer y saber hacer con otros. Es en el saber hacer con otros, donde la visión compartida tiene lugar para hacer que las cosas sucedan.

## REFERENCIAS

- Barcia, P. L (2012). *Cultura e Identidad Institucional*. Ponencia en la Universidad Austral (Buenos Aires, Argentina). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=aBJTW3ZG-ZU>
- Blejmar, B. (2017). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Costa, Perlo, (Directoras); De la Riestra, Cardu, López, Mandolesi, Cendra (Co. Autoras) (2019). *Saber Estar en las Organizaciones. Una perspectiva centrada en la vida, el diálogo y la afectividad*. Editorial La Hendija.
- Lugo, M. T; Kelly, V (2011). *La matriz TIC. Una herramienta para planificar las tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones educativas* - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE-Unesco.
- Mujica, M. G, Nóbrega González, M. L (2020). Identidad institucional escolar y nuevas tecnologías: ¿Cómo podrían las nuevas tecnologías colaborar en el fortalecimiento de las identidades de las instituciones educativas? *Tecnologías educativas y estrategias didácticas*. Sánchez Rivas, E. [et al.] coords. (2020). [pp. 818] Málaga: UMA Editorial. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/20345>