

DOCTORADO  
DE EDUCACIÓN

FACULTAD  
DE EDUCACIÓN



DOCUMENTO DE TRABAJO N° 3

## **ESTUDIOS DE PROSPECTIVA EN EDUCACIÓN**

### **“INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROCESOS DE INNOVACIÓN”**

**¿Hacia dónde y cómo puede evolucionar el escenario en el cual se incluye la tecnología como proceso de innovación y se reconoce la viabilidad institucional para su puesta en marcha, según los actores sociales participantes en los próximos 10 años?**

**GRUPO 2**

**Dirección:** Horacio Ademar Ferreyra.

**Coordinación General:** Alicia Olmos.

**Coordinación:** Etchegorry, Mariana.

**Autores/as:** Abram, Liliana Alejandra; Andrione, Diego Gabriel; Guzman, Patricia Cristina; Morchio, María José; Pecoud, Catalina; Rossler, Daniela; Sajoza Juric, Víctor Hugo; Tita, Analía Verónica y Torres, Sandra.

**Colaborador:** Hugo Labate.

**Corrección de estilo:** Marta Ester Pasut.

**Diseño:** Mariana Mugna.

## Introducción

El presente documento se desarrolla a partir del trabajo de análisis prospectivo realizado desde la línea de investigación: “Instituciones educativas y procesos de innovación”, que se inscribe en la propuesta del doctorado en educación de la Universidad Católica de Córdoba. En torno a la pregunta: ¿Cómo se gestionará el proceso de innovación de las prácticas de enseñanza en instituciones educativas dentro de diez años? desarrollamos dos instancias de búsqueda y análisis.

En la primera etapa, trabajamos en torno a la búsqueda de profundizar las categorías que surgen de la pregunta, en pos de definir posibles escenarios que permitieron reconocer la interrelación entre las variables (previsibles o imprevisibles) que suponen. Estas variables pensadas en términos dicotómicos permiten reconocer valores polares que configuran en su entrecruzamiento escenarios posibles. Así, la *inclusión de la tecnología* y la *viabilidad institucional* para el cambio de los sujetos en la escuela permitieron reconocer cuatro escenarios (Ferreira et al, 2020 a).

En la segunda etapa del desarrollo del estudio, a partir de la elección del escenario A, en el cual se logra la inclusión de la tecnología y se da cuenta de viabilidad institucional para dicha inclusión, realizamos una búsqueda de información de documentos, artículos científicos, periodísticos y otro tipo de socialización en las redes sociales en relación a la temática. En el mismo concluimos considerando que:

En el escenario 2030, los decisores responsables de la educación deberán reafirmar visiones a largo plazo que permitan superar la coyuntura y se orienten hacia la planificación estratégica de políticas educativas que conduzcan a la transformación y mejora de los sistemas educativos. Superar la coyuntura para tomar rumbo hacia la formación de ciudadanos del mundo, libres y preparados para poder enfrentar los desafíos de escenarios inéditos y, fundamentalmente, poder desenvolverse en una sociedad sumida en mar de incertidumbres y de permanentes cambios. (Ferreira et al, 2020, p.19)

En el desarrollo, se hizo necesario establecer categorías de análisis que orientaron la búsqueda y que en el contexto de producción de la tercera etapa de análisis que plasmamos a continuación, recuperamos en pos de la construcción del instrumento de indagación. A partir del escenario seleccionado, se consideran las tendencias en torno a las siguientes categorías: políticas educativas, instituciones educativas, currículum, gestión directiva, docentes y estudiantes.

El presente documento surge a partir de la propuesta de una última etapa en la cual se propone como objetivo: “Definir escenarios prospectivos para el quinquenio 2025-2030

en las temáticas a trabajar en cada Grupo de Trabajo”. En nuestro caso, seleccionamos referentes sociales para responder a la pregunta: ¿Qué se imaginan los actores sociales partícipes de producir/vivir un escenario futuro en torno a las instituciones educativas y los procesos de innovación? ¿Cómo imaginan la inclusión de la tecnología y la viabilidad institucional en ese futuro? En este contexto, seleccionamos la consulta semiestructurada para profundizar en los sentidos y construcciones, para lo cual establecimos criterios en torno a la selección de cinco referentes.

El objetivo entonces es identificar la construcción de sentido que los referentes explicitan en torno a las categorías que evidencian las tendencias en relación con la inclusión de la tecnología y la viabilidad institucional.

A continuación, planteamos la recuperación de las categorías propuestas, en segundo lugar planteamos los aspectos metodológicos para avanzar en el análisis y concluimos con una integración a partir de la sistematización descriptiva de las respuestas.

## **Metodología**

Metodológicamente tomamos la decisión de construir en el marco de una perspectiva cualitativa que posibilite a partir de la recuperación de los discursos lo imaginado por los actores sociales. Consideramos entonces que era necesario la utilización de la técnica de una guía de entrevista semiestructurada. A partir de esto fue necesario establecer criterios de selección de los actores sociales, que en un primer momento definimos a partir de decisiones teóricas, pero con el correr del tiempo se fueron ajustando a posibilidades concretas de los participantes de concretar la realización de las respuestas.

Los consultados se seleccionaron a partir de: su relación con el sistema educativo, rol (supervisor, docente, directivo, etc.), profesores que son profesionales de otras disciplinas (sociología, ciencias políticas, economía, comunicación, entre otras) (Anexo)

Finalmente, la consulta se realizó a través de correo electrónico, o whatsapp, por lo cual se utiliza la denominación de “consultado” para referir a los datos. Se concretaron seis consultas en total.

En este contexto, desarrollamos un escenario futuro en el cual se vislumbra una **mayor tecnología educativa y viabilidad institucional** (Escenario A).

El objetivo de esta consulta es identificar la prospectiva de la educación en relación con las instituciones educativas y sus procesos de innovación a futuro (10 años), a partir del discurso de referentes. Las preguntas que se elaboraron entrecruzan las categorías planteadas en la etapa anterior, de manera que posibiliten realizar interpretaciones a partir de los discursos de los consultados.

Guion de la entrevista semiestructurada: preguntas disparadoras	Categorías que recupera
¿Cuál será el sentido y el valor de la educación? ¿Qué lineamientos o perspectivas se constituirán en “agenda” de política educativa en el futuro?	Políticas Educativas
¿Cuáles serán en el futuro los desafíos de la gestión directiva?	Gestión directiva
¿Cuál será el rol de las instituciones educativas? ¿Qué transformaciones se producirán en las prácticas de enseñanza y de aprendizaje y en la formación docente?	Instituciones educativas, Currículum
¿Qué saberes se transmitirán en cada nivel educativo, en la educación? ¿Cómo se trabajará el aprendizaje colaborativo?	Currículum, Comunidad educativa
¿Cómo contribuir a la reducción de las brechas sociales, de género, territorio, entre la educación pública y la privada, etc.?	Comunidad educativa, Políticas Educativas, Instituciones Educativas

A partir de esto, se realizó la sistematización que desarrollamos a continuación, para lo cual se tuvo en cuenta la relación entre tecnologías e innovación a partir de la transformación que promueve. Como expresa Blejmar (2020): “Las transformaciones tecnológicas crean nuevas configuraciones, posibilidades enormes, nuevos desafíos, nueva cultura y pasan a ser nuevas realidades a integrar en el contemporáneo guion educativo” (p.15). Esto nos permitió relacionar las categorías propuestas con sentido en torno a las prácticas de los sujetos en el marco de la institución escuela.

### Desarrollo del análisis de las respuestas

A partir de la propuesta y la puesta en marcha de las consultas, recuperamos algunos sentidos y decires que nos permitieron realizar una aproximación a cómo imaginan los referentes la realidad educativa en torno a la inclusión de la tecnología y la viabilidad institucional. A partir de las preguntas, organizamos ejes que permiten construir una primera sistematización, para luego profundizar en interpretaciones en torno a las categorías mencionadas.

#### 1. Sentido y valor de la educación y definición de las políticas educativas

Resulta significativo, que el referente ligado a la gestión de la educación en relación con la supervisión, no pudo descentrarse de la situación actual, explicitando una preocupación orientada a los desafíos de la educación secundaria en el contexto de

pandemia. En general, la situación de pandemia constituye un punto de referencia para pensar el futuro, en relación -fundamentalmente- con cambios de modelos educativos, *“urge el cambio de los modelos educativos”* (Consult. 3).

Por otro lado hay una marcada tendencia a una visión optimista en lo que respecta a las posibilidades de la educación en general, fundamentalmente por parte de aquellos que forman parte del sistema.

*“La educación es y seguirá siendo un valor fundamental para la formación integral de los seres humanos, permitiendo fortalecer su personalidad y favoreciendo el pensamiento crítico para hacer de los individuos seres sociales que intervienen activamente en sus contextos”.* (Consult. 4)

*“El verdadero valor será formar ciudadanos preparados para afrontar los desafíos de una sociedad diferente con una estructura de pensamiento crítico y teniendo especial sensibilidad por el tema del ambiente”* (Consult. 2)

*“La educación debe expandir distinciones potenciando el descubrir del mundo y sus posibilidades.* (Consult. 5)

*En relación con las políticas educativas, se plantea la necesidad de formar “para una ciudadanía digital”* (Consult. 3).

Dan cuenta, así, de la centralidad de la relación con la tecnología, tal como expresan:

*“Los lineamientos estarán determinados principalmente por el nivel al que se refieren los procesos. Considero interesante la formación del pensamiento computacional desde muy temprana edad promoviendo principalmente la programación y robótica en nivel inicial y primario mientras que en nivel secundario fortalecer los procesos de liderazgo y trabajo colaborativo y en equipo. Niveles superior y universitario promoviendo la investigación y extensión desde lógicas de trabajo interdisciplinarias e interinstitucionales.* (Consult. 2)

Pero esto no va en desmedro de una educación que potencie el desarrollo de competencias fundamentales como: el pensamiento crítico y las habilidades sociales; así la agenda de la política educativa para la mayoría de los Consultados se relaciona con este horizonte:

*“En todo el recorrido en el marco del sistema educativo fortalecer las estructuras de pensamiento crítico en torno a las problemáticas que más afectan a la sociedad.”* (Consult. 2)

*“La agenda educativa del futuro deberá tener en cuenta el desarrollo de habilidades relacionadas con la comunicación en diferentes entornos, habilidades de autonomía en torno al aprendizaje en diferentes plataformas,*

*entendiendo que la formación integral no tiene límites y es un proceso constante; habilidades en relación a la capacidad de adaptación a los cambios en todos los ámbitos.” (Consult. 4)*

*“Saber empatizar, saber conversar y saber generar acuerdos para ganar. Qué son las habilidades fundacionales de una sociedad que pueda crecer.” (Consult. 5)*

Por otro lado, uno de los Consultados pone sobre relieve la importancia de poner en agenda la formación docente:

*“El gran reto para las agendas educativas es tomar conciencia de que ser docente implica una formación profunda y constante, exigente. En educación deben estar los mejores, para que ese sea el resultado.” (Consult. 3)*

No obstante, en el caso de la doctora en sociología y licenciada en ciencias políticas se vislumbra una preocupación con respecto a la relación entre educación y mercado cuando expresa, que se sostiene en el análisis en torno a la realidad desde los años 90 y pone sobre el tema características particulares en torno a la mencionada relación:

*“No sin bastante desasosiego, me parece que el sentido y el valor de la educación van cada vez a estar más orientados a las exigencias del mercado. Si bien tengo la sensación de que en los 90 y principios de los 2000 dimos batalla para que esto no fuera así, esta vez, mediada por la seducción de una tecnología que no pidió permiso e impuesta con prepotencia por la pandemia, vamos cada vez más a objetivos y pedagogías del tipo me gusta/no me gusta, de satisfacción del cliente, de atrapar seguidores, lo que no siempre se lleva bien con una formación en pensamiento y actitudes críticas.” (Consult. 6)*

Como contrapunto, la preocupación expresada en consonancia relacionada con la política educativa:

*“La agenda de la política educativa en general será no perder clientes, que no es lo mismo que evitar la deserción, aunque suene igual. De fondo hay un cambio de sentido que siento y pienso que se nos escurre”. (Consult. 6)*

## 2. La gestión educativa y sus desafíos

En general, los consultados refieren a la centralidad del trabajo en relación con los docentes como desafío a la tarea de gestión. Se plantea la necesidad de transformarse en un “estratega de la gestión” (Consult. 3); a partir de lo cual esta última se transforme en dinámica, pero -a la vez- con la autonomía necesaria para responder a las particularidades de la identidad institucional.

En relación con el trabajo con los docentes se plantea una fuerte apuesta a lo comunicacional y relacional, que -incluso- reconocen incipientemente a partir de la propuesta de la política actual:

*“preparar a los docentes para poder encarar proyectos de trabajo y propuestas pedagógicas en colaboración e interdisciplinariamente.” (Consult. 2)*

*“...promover espacios de trabajo colectivo y colaborativo generando comunidades de aprendizajes; (...) Fortalecer los equipos docentes para la construcción de procesos integrados y propuestas que se adecuen a la realidad del contexto en el cual están insertos. (...) Acompañar y fortalecer a los docentes a su cargo para que se desarrollen como agentes de cambio en las aulas.” (Consult. 4)*

Por otro lado, se hace especial hincapié en el desarrollo de estrategias que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación, con criterio, orientadas a la promoción de procesos de aprendizaje situados, pero como potentes herramientas.

*“se deben aplicar todas las prácticas y metodologías que se pudieron comprobar como efectivas en el marco del uso de las TIC” (Consult. 2)*

*“Promover el uso de las tecnologías tanto en el desarrollo de procesos de aprendizajes, como en lo administrativo y comunicativo”. (Consult. 4)*

Cabe destacar el riesgo que, consistente con el punto anterior, señala la doctora en sociología y licenciada en ciencias políticas, de que el directivo se transforma en un administrador bajo las exigencias del mercado, por lo cual expresa:

*“L@s directiv@s serán administrador@s de agendas y plataformas, y no estoy negando la presencialidad, creo que la presencialidad será una extensión de la lógica de las redes sociales.” (Consult. 6)*

Tal como expresamos en la etapa anterior de esta investigación (Ferreyra et al, 2020b), se puede conjeturar un futuro en el cual la gestión directiva abandone modos verticalistas, para asumir la participación y las intervenciones situadas, lo que requerirá actores comprometidos que desarrollen acciones colaborativas, co-operativas y en co-construcción permanente.

### 3. El rol de las instituciones educativas en la sociedad

En primer lugar, podemos afirmar que se plantea un rol significativo a nivel social, fundamentalmente en relación con las trayectorias educativas de los estudiantes. Incluso en la Consult. 3, se expresa: *“...ser el centro de los cambios, generador de ideas y de proyectos movilizantes, para una “mejor ciudadanía”, adecuada al siglo XXI”.*



Se sostiene, en segundo lugar, que es fundamental que ocupen un rol activo en la preparación de estudiantes con capacidad crítica, que posibilite a los sujetos afrontar los cambios y transformaciones que advienen, incluso la de asumir la complejidad y la incertidumbre de las situaciones que enfrenten.

Recuperamos algunas expresiones como:

*“...formar ciudadanos comprometidos con las problemáticas que atraviesa la sociedad contemporánea (...) contenidos y aprendizajes propuestos a enseñar como un medio para que los estudiantes logren resolver verdaderas situaciones problemáticas que aquejan a las sociedades y a las diferentes comunidades en particular. Que piensan su realidad como un todo atravesado por variables que necesariamente se relacionan entre sí y no como todo fragmentado y sin relación”. (Consult. 2)*

*“... espacios de encuentro y aprendizajes, basado en una propuesta integral que desarrolle capacidades relacionadas con el contexto en el cual se encuentren” (Consult. 4)*

En las consultas 5 y 6 evidenciamos perspectivas antagónicas, que ponen por un lado la perspectiva meritocrática, en la que la educación constituya el camino para poder “ganar” y que se “produzca la magia”, expresando al cierre:

*“La educación tendrá un valor objetivo, para los padres en una primera instancia (mi hijo, el doctor) y para el individuo como herramienta de construcción de su propio futuro, siendo la educación su principal herramienta”. (Consult. 5)*

En tanto, en la Consult. 6 se expresa una perspectiva crítica, pero es importante reconocer en ambas propuestas el rol fundamental de la escuela en la sociedad, siempre “oportunidad” que debe ser resignificada, reinventada, pero que continúa siendo una institución fundamental en términos de constitución subjetiva. En este sentido afirma:

*“En función de que los contenidos ya han pasado a un plano casi inconsciente, creo que lo central será precisamente discutir el para qué y qué de las instituciones educativas. Creo que es LA oportunidad de revisar los galpones vacíos a los que se refería Bustelo en el recreo de la infancia y aprovecharlos como los espacios de encuentro real para refundar lo colaborativo, lo relacional, lo creativo, lo lúdico en términos integrales. Los contenidos van a estar en la red, pero a esta altura está claro que las relaciones y la construcción de la identidad desde el otro no se da en las redes de manera sólida, integral, solidaria, empática. Las instituciones educativas, los currículums, l@s docentes tendremos que reinventarnos en poner lo central donde antes estaba lo accesorio (al menos en las*

*definiciones) y aprovechar los espacios para refundar comunidades... no creo estar exagerando". (Consult. 6)*

#### 4. Saberes y conocimientos

Respecto a los saberes y conocimientos que se desarrollarán como centrales en el futuro, aparece lo relacionado con la tecnología, pero ligado a una perspectiva que pone en el centro al ciudadano, sujeto de derechos, por lo cual se hace especial referencia al trabajo colaborativo. Podemos afirmar, en definitiva, que todas las respuestas -de una u otra manera- señalan la importancia de un trabajo sostenido para afrontar los desafíos de la complejidad, la heterogeneidad en el uno, la situacionalidad histórica para construir propuestas significativas, por lo cual se expresa:

*"La heterogeneidad en ello, muestra al mismo tiempo la diversidad de situaciones que atraviesan las instituciones al interior de ellas frente a los factores de complejidad emergentes al estar desigualmente distribuidos en la sociedad". (Consult. 1)*

En relación con la tecnología encontramos expresiones como:

*"Todos los saberes están en torno a la ciudadanía digital". (Consult. 1)*

*"... enseñanza del pensamiento computacional y de programación", "formar en oficios y aspectos técnicos en el nivel secundario" (Consult. 2)*

Las expresiones complejizan la perspectiva del trabajo colaborativo, refiriendo a destinatarios, pero también a diferentes modos de ponerlo en marcha tanto como objetivo a trabajar con estudiantes, como lo que implica para el trabajo en el contexto escolar.

*"La necesidad e importancia del trabajo colaborativo entre todos/as los/las docentes y autoridades y un fortalecimiento del trabajo por áreas con distintas modalidades de intercambio y colectivización es una prioridad que hemos dado en la regional en todo el cuerpo de supervisores. (Consult. 1)*

*"...dinámicas de trabajo colaborativo y en equipo, (...) enseñar a pensar desde enfoques interdisciplinarios y también a participar de redes en los que se promuevan saberes de trabajo interinstitucional." (Consult. 2)*

*"Uno de los desafíos hacia el futuro es la colaboración. Lo que hay que entender es que esta se puede dar en un marco de libertad. Debiendo pasar del poder dominación al poder servicio, (...) La colaboración es un pacto. (Consult. 5)*

Nos pareció interesante, a modo de cierre, recuperar la expresión del consultado 6, que hace especial referencia al saber construir conocimiento a partir de redes, en tanto conocimiento que puede "tejerse" de otra manera cuando se constituye situado en una dialéctica entre lo local y lo global:

*“Los saberes tendrán que ver con la empatía, con las identidades, con la mirada sobre el mundo y los conocimientos. Las plataformas y las redes serán insumos para discutir y repensar cara a cara lo que circula, hecho por otros en otras instancias. En ese aprendizaje colaborativo habrá que incluir a las organizaciones comunitarias, anclar en territorios y resignificar desde otr@s concretos lo que circula como verdades en otros espacios. Pienso que desde la alfabetización hasta el conocimiento universitario pueden tejerse de otra manera en este ida y vuelta entre lo comunitario y lo global, el cara a cara y la pose para instagram o tik tok” (Consult. 6)*

Es importante señalar que uno de los consultados hace especial referencia al cuidado del medio ambiente, en relación con la construcción colectiva y la inclusión de la tecnología,

*“Asimismo, y transversalmente, (...) promover saberes sobre el cuidado del ambiente (...) pautas de sustentabilidad y sostenibilidad”. (Consult. 2)*

##### 5. Política educativa y brechas sociales

Este punto resultó particularmente interesante, en tanto les fue difícil a la mayor parte de los consultados expresar ideas a futuro. Además, se expresa una centralidad en relación a la política educativa como potestad del Estado y en términos de distribución de recursos: *“El Estado, como garante, deberá proveer de recursos a las Instituciones” (C4)*, aun cuando se visualiza “debilitado”. Las expresiones de los consultados refieren a la situación de desigualdad actual, y a una mirada del Estado en tanto garante (aunque actualmente no cuente con los recursos). Recuperamos algunas ideas fundamentales en torno a la necesidad de construir nuevas maneras de pensar la política.

En primer lugar, la importancia de la gestión asociada que reconoce actores sociales como las empresas y organizaciones sociales:

*“... contratos sociales para mantener el tejido social. Serán contratos con empresas, con organizaciones, con colectivos sociales. Hoy hay nuevos actores sociales, se los debe reconocer para que participen y se integren”. (Consult. 3)*

También, a partir de esta lectura, se plantea el diálogo necesario entre lo público y lo privado, tomando como referencia naciones que en la actualidad encuentran un equilibrio que expresa como “naciones más integradas”.

*“Aquí es cuando la educación, a través de lo público y de lo privado, cobra sentido porque integra e instruye. Hoy se necesita del protagonismo de lo público y lo privado. (...) Son ambos para transformar a la sociedad, lo demuestran las naciones más integradas” (Consult. 3)*

En este sentido, se destaca el lugar de las instituciones para asumir la responsabilidad en relación con los recursos en decisiones situadas y autónomas:

*“...medios para generar propuestas que fortalezcan y motoricen el acceso a determinados saberes, para aquellos sujetos que no puedan hacerlo de manera autónoma. (Consult. 4)*

*“La inversión en educación, más que nunca debe ser situada, debe definirse a partir de diagnósticos comunitarios de qué necesitan y qué pueden aportar las comunidades desde un sentido amplio a uno institucional más específico. Es imposible seguir pensando en presupuestos diseñados en oficinas de ministerios”. (Consult. 6)*

Esto -y a manera de síntesis- nos permite pensar la importancia de la labor de docentes, directivos y estudiantes que, en diálogo con las comunidades, podrán asumir una gestión política participativa:

*“Es preciso que las instituciones cuenten con docentes y directiv@s que puedan ser parte de las comunidades, (...) que esa implicación favorezca el trabajo con las organizaciones y les estudiantes, y que sean esos espacios los que definan -en un ida y vuelta con las líneas generales- qué y para qué”. (Consult. 6)*

A partir del análisis que entramó esta sistematización descriptiva de las respuestas de los consultados, desarrollamos, en el apartado siguiente, a modo de conclusión, algunas inferencias que ayudan a pensar el futuro en relación al escenario propuesto.

## Conclusión

Las voces de los actores nos permiten pensar en los sentidos de la innovación en el futuro de la educación, que -si bien se relacionan con las tecnologías de la información y la comunicación- las trascienden y ponen en el foco de las transformaciones aspectos que refieren a los sujetos en tanto actores sociales. De allí que el aprendizaje colaborativo, en equipo e interdisciplinario, no solo se considere la base fundamental para la innovación, parte de todo trabajo en el marco educativo (de docentes, directivos y estudiantes), sino incluso, objetivo central del currículum.

Por otro lado, la gestión para la innovación, fiel a esta perspectiva colaborativa, asumirá un compromiso situado y en relación con redes de aprendizaje. Estas redes de aprendizaje serán las verdaderas promotoras de conocimientos y saberes para afrontar la complejidad. En el mismo sentido, a partir de límites fundantes, ordenadores de las prácticas y tramas intersubjetivas que transitan las instituciones, la transformación en términos de construcción de saberes, asumirá la incertidumbre a la que nos someten los tiempos y procesos sociales complejos.

El pensamiento crítico, dialógico y reflexivo será central para la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, y les otorgarán el verdadero valor en el marco de las propuestas educativas. Blejmar (2019) expresa al respecto:

*La tecnología nos ha acercado a través de sus múltiples pantallas a mundos inescrutables hasta el día de hoy, a fuentes y conocimientos inestimables, pero no podemos confundirnos, siguen siendo pantallas y , como tales, a veces ocultan y se interponen en nuestra mirada y contacto integral con ese otro de carne y hueso”* (p.15)

A partir de esta idea, podemos retomar la expresión de Blejmar (2019) “la razón de gestionar es hacer que las cosas sucedan” (p.15); es decir que allí se encuentra la innovación. La gestión directiva entamará con políticas educativas situadas y participativas que, atentas a las necesidades de las comunidades, promoverán lo necesario (no solo recursos, sino en decisiones que incluyen la construcción de diseños curriculares adecuados a diagnósticos) para que los estudiantes desarrollen al máximo sus potencialidades.

Más allá de algunas diferencias encontradas en las respuestas, especialmente en aquellas divergentes por la especialización (por ejemplo la lectura desde una perspectiva económico y sociológica) se puede concluir que hay una tendencia a considerar la importancia social de la institución educativa, y en términos de innovación la perspectiva de alojar “una nueva oportunidad” que, a partir de gestiones de la institución escuela en forma dialógica con estado y comunidad, permita sortear las brechas que instalan inequidad en los

contextos comunitarios. Tal como expresa Blejmar: “Considero que la verdad última del acto educativo es el encuentro profundamente humano, horizontal y asimétrico entre personas, sujetos” (P.15) Es decir, se destaca el valor del diálogo, la construcción colectiva y participativa para promover la innovación en términos no solo de tecnología sino fundamentalmente a partir del cambio de los sujetos sociales.

Para finalizar y como cierre del trabajo de investigación prospectiva, podemos señalar que los resultados son consistentes en relación con las diferentes fuentes de indagación consultadas (bibliografía, medios de comunicación y actores sociales); esto nos brinda una perspectiva interesante para la proyección de estrategias de construcción en torno a los procesos de innovación y la necesidad de coordinarlos con gestiones que promuevan el involucramiento subjetivo de los actores en pos de la participación activa.

**ANEXO**

-Claudio Rubén Brusa. Técnico Constructor Nacional – EIS – UNL. Profesor Técnico en Construcciones – Esp 13 – INET. Supervisor Escuelas Media y Técnica Educación de Santa Fe.

-Pablo Rubén Tenaglia. Especialista docente en Educación y TIC. Licenciado en Comunicación social. Técnico en Comunicación Social. Doctorando en Estudios Sociales de América Latina. Profesor Adjunto del Profesorado y Licenciatura en Comunicación Social FCC-UNC

-Andrea Fessia. Licenciada en Educación. Profesora en Computación. Informática. Inspectora Titular de Nivel Secundario

-Renée Isabel Mengo. Doctora en Comunicación Social. Licenciada y Profesora en Historia. Profesora Titular cátedra de Historia Social Contemporanea FCC - UNC y cátedra de Historia y Sociedad FRC - UTN.

-Emilio Etchegorry. Licenciado en Administración de Empresas. Empresario Industrial. Former Director ACCTIVA. Director de Spincast y consultor autónomo. Fue directivo y presidente de la Cámara de Industriales Metalúrgicos y Componentes de Córdoba y presidente de ADIMRA.

-Cristina Etchegorry. Doctora en Estudios Sociales de América Latina (CEA-UNC). Licenciada en Ciencia Política, UCC. Magister en Administración Pública con especialidad en el área de Desarrollo Local del Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública, UNC. Docente e investigadora universitaria

## Referencias bibliográficas

- Blejmar, B. (2019) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. (2° Edic) Noveduc.
- Ferreira, Horacio Ademar dir., Maine, Claudia Amelia coord., Abram, Liliana Alejandra, Adrover, Stella Maris, Androne, Diego Gabriel, Barrionuevo Vidal, María Belén, Cadelago, Vanesa Ruth, Etchegorry, Mariana, Hirmas Aguayo, María Edith, Giraudó, Federico Javier, Guzmán, Patricia Cristina, Morchio, María José, Peccoud, Liliana Catalina, Perfumo, María Soledad, Rossler, Daniela Susana, Salinas, María Eugenia, Santamaría Rodríguez, Juan Esteban, Sajoza Juric, Víctor Hugo, Sisterna de Romero, Graciela, Tita, Analía Verónica, Torres Rojo, Miriam Roxana, Torres, Sandra, Villalba, Jorge Fabián and Zambrano, Elvio Jonatan (2020a) *Gestión del proceso de innovación de las prácticas de enseñanza en instituciones educativas. Un estudio prospectivo a diez años*. [Documento de trabajo] <http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/id/eprint/2232>
- Ferreira, Horacio Ademar dir., Olmos, Alicia Eugenia coord., Barrionuevo Vidal, María Belén coord., Abram, Liliana Alejandra, Adrover, Stella Maris, Androne, Diego Gabriel, Cadelago, Vanesa Ruth, Etchegorry, Mariana, Maine, Claudia Amelia, Peccoud, Liliana Catalina, Rossler, Daniela Susana, Salinas, María Eugenia, Torres Rojo, Miriam Roxana, Torres, Sandra and Zambrano, Elvio Jonatan (2020b) *Instituciones educativas y procesos de innovación ¿Hacia dónde y cómo puede evolucionar el Escenario A: inclusión de tecnología con viabilidad institucional en los próximos 10 años? – Un análisis a partir de los medios de comunicación masiva*. [Documento de trabajo] <http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/id/eprint/2824>