



# INCLUSIÓN DIGITAL EDUCATIVA

## Plan Nacional

Documento de trabajo



Equipos de gestión institucional e  
integración de TIC



Presidencia  
de la Nación

Ministerio de  
Educación



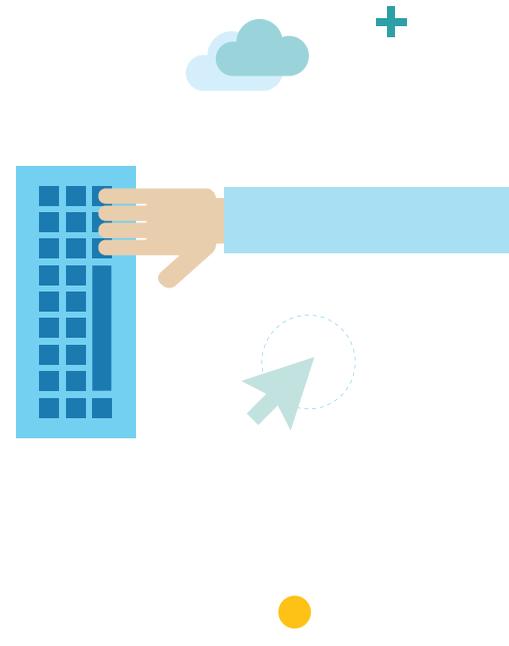
INCLUSIÓN  
DIGITAL EDUCATIVA  
Plan Nacional



Primaria  
Digital

# Equipos de gestión institucional e integración de TIC

Este documento presenta la estrategia de fortalecimiento del equipo de gestión institucional que asume como objeto de trabajo, planificación y organización escolar a la integración de TIC. Se incluyen reflexiones sobre las grandes dimensiones institucionales de la incorporación de estas tecnologías y posibles funciones de estos equipos.



## Presentación

La inclusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las escuelas y sus procesos de integración pedagógico-institucional promueven desde hace varios años importantes cambios en la vida institucional y en el trabajo pedagógico. Por un lado, surgieron nuevas necesidades en la formulación e implementación de la política institucional, por otro lado, nuevos roles y funciones de directivos, docentes y alumnos. La escuela es hoy un espacio en donde se conjugan la enseñanza, el desarrollo curricular y nuevas demandas metodológicas y didácticas, por medio de la apropiación e integración de las TIC.

Por tal motivo, las TIC deben protagonizar la transformación de los procesos institucionales y de enseñanza. Esto no solo implica planificación, sino una buena lectura de lo que pasa en la vida escolar cuando los actores despliegan sus diferentes actividades, de gestión, de administración y de enseñanza. Las TIC provocan nuevas tramas y alteran los procesos culturales que tradicionalmente definían los modos de hacer. En este sentido, su incorporación y apropiación demanda la disposición a debatir concepciones de gestión institucional y concepciones pedagógicas, las modalidades y frecuencias de uso, la correlación entre lo planificado y lo que efectivamente se realiza y el impacto sobre los procesos administrativos y pedagógicos que tendrán como consecuencias un mejor aprovechamiento en el uso de los tiempos; procesos más ágiles y eficientes; mayor correlación entre lo que se piensa y efectivamente se hace y más y mejores aprendizajes en la comunidad escolar en general y en los alumnos en particular.

Para que esta dinámica se profundice, el equipo de gobierno de la institución debe fortalecerse incorporando perfiles responsables de la gestión de la integración de las TIC; no solo en los aspectos técnicos, sino también los administrativos y pedagógicos.

En este sentido, el equipo de gestión institucional representa un colectivo escolar, fruto de la interacción de diferentes actores, que debe llevar adelante la política de desarrollo curricular, de fortalecimiento de la enseñanza, de atención a las demandas y necesidades juveniles, entramado con las tareas de asesoramiento y promoción de la integración de las TIC en el trabajo pedagógico. Definiciones de políticas nacionales que se articulan en las mesas de gestión jurisdiccionales conformadas por referentes de Programas y Proyectos orientados a la inclusión y a la mejora de la calidad educativa.

Es por ello que el principal objetivo de los equipos de gestión institucional debe centrarse en formular e implementar una política institucional que posibilite la apropiación, integración y uso de estos potentes recursos tecnológicos en el espacio escolar, al tiempo que arbitre los medios para que se produzcan los procesos de transformación pedagógica e institucional que la sociedad demanda.

Por consiguiente, la presente publicación busca brindar orientaciones para la conformación y desarrollo de los equipos de gestión institucional como instancias de definición de políticas de mejora y de gestión de la implementación de procesos pedagógicos innovadores mediados por las TIC.

## La importancia de que la gestión institucional participe activamente de la integración de las TIC

El equipo de gestión institucional tiene la función de orientar y acompañar las decisiones de los equipos docentes que deben potenciar los aprendizajes institucionales y pedagógicos, arbitrando los medios necesarios para que aquellos que no utilicen las TIC lo hagan; aquellos que no tengan la formación necesaria puedan acceder a espacios de capacitación; aquellos que ya son usuarios puedan hacer un mayor aprovechamiento de la información y de los conocimientos que circulan por las redes; y aquellos que por primera vez se familiarizan con el recurso puedan incorporarlo a sus vidas, tanto para su uso escolar como social.

En tal sentido, es necesario que:

1. El equipo directivo y el equipo de gestión institucional cuente con personal que asesore y acompañe, desde una mirada más especializada, el proceso de incorporación e integración de las TIC en todos los ámbitos de la vida institucional.
2. La toma de decisiones del equipo directivo respecto de la inclusión y el uso de las tecnologías en la escuela potencie y genere mayor compromiso en los distintos actores de la comunidad escolar para su realización.
3. La plasticidad de los roles y las actividades promueva el trabajo de integración, potenciando los saberes hacia la implementación de una política de integración genuina y profunda. Asimismo, otorgue una mirada transversal de la escuela rompiendo los tradicionales formatos.

El equipo de gestión institucional debe contemplar en el proceso de integración de TIC, planificar y tomar decisiones en –al menos– tres dimensiones:

- Técnica: comprende el funcionamiento de la red interna de las escuelas, el uso y actualización del servidor escolar, la circulación de contenidos e información en tiempo y forma, la provisión de recursos, la definición de usuarios, los criterios de seguridad y cuidado, entre otros aspectos.
- Pedagógica: involucra dos planos, el conceptual y el del hacer. El primero de ellos contiene la revisión de las concepciones pedagógicas y metodológicas, la

potencialidad del uso sobre los contenidos a enseñar y aprender. El segundo implica la asistencia a la docencia en la planificación y enseñanza con TIC, desde su aspecto más instrumental hasta el más cualitativo, es decir, la producción de recursos propios y el acompañamiento situado en el aula, entre otras acciones posibles.

- Administrativa/Institucional: contempla la definición de los modos en que se puede avanzar en la digitalización de la organización y administración escolar a partir de la integración de las TIC. Los avances en este aspecto deberían posibilitar no solo el ahorro de tiempos en el trabajo pedagógico, sino la concreción de procesos más eficientes, así como una disminución del error humano.

## La conformación de los equipos de gestión institucional

Los equipos serán diferentes en cuanto a las posibilidades institucionales. Evidentemente, una institución que cuenta con su plantel completo tendrá más recursos disponibles que aquella que no lo disponga, de ahí la necesidad de analizar cada caso para poder definir al grupo particular.

El equipo tendrá como miembros naturales al director o autoridad máxima de la institución, vicedirector, el secretario, el asesor pedagógico o asistente educacional, el referente técnico escolar (RTE)/administrador de red (AR) y referentes del equipo docente (podrían ser jefes de departamento en aquellas jurisdicciones que cuenten con esta organización o referentes del desarrollo curricular). Respecto de la integración de las TIC, además del RTE/AR se podrán incluir perfiles docentes especialistas en sistemas o informática, y/o tener conocimientos en el campo de la enseñanza con TIC y/o un especialista disciplinar con conocimiento de TIC, así como un joven avanzado o que haya finalizado recientemente sus estudios y que siga vinculado a la institución, que haya tenido trayectoria en actividades de asistencia o promoción del uso de las TIC.

## Principales funciones del equipo de gestión institucional

1. Definir e implementar la política de integración de TIC de la institución conforme a las normativas nacionales y jurisdiccionales vigentes.
2. Asesorar en el marco de esa política.
3. Tomar las decisiones necesarias para que la política de integración se traduzca en acciones concretas dentro de las aulas transformando y fortaleciendo los procesos de enseñanza.
4. Implementar las acciones de formación necesarias para que las TIC alcancen un desarrollo pleno en las diferentes dimensiones de la vida escolar:
  - gestión y planificación

- recursos e infraestructura de las TIC
  - TIC y desarrollo profesional docente,
  - TIC, enseñanza y desarrollo curricular
  - cultura escolar TIC
5. Planificar e implementar acciones de acompañamiento a docentes, tanto en los procesos de enseñanza como en la integración de las TIC en las aulas.
  6. Evaluar el proceso de integración de las TIC en el marco del fortalecimiento y la transformación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
  7. Relevar y crear un banco de experiencias de propuestas innovadoras que demuestren el mejoramiento del quehacer escolar en orden a garantizar el derecho a una educación de calidad.
  8. Efectuar el seguimiento y avance de las trayectorias escolares de los alumnos y trabajar sobre las trayectorias profesionales docentes en miras a aprovechar sus procesos de cualificación permanente para el trabajo, de modo que los estudiantes sean destinatarios de la mejor educación.

## Metodología de trabajo y organización de las acciones

Entre las actividades de organización e implementación, se recomienda contemplar:

1. Integración del equipo de gestión institucional, definición de las políticas y de las acciones a llevar a cabo en el año. Definición de los planes de mejora institucional (PMI), inclusión de las TIC en dicho contexto.
2. Organización de, al menos, dos reuniones mensuales del equipo durante el año. Las primeras pondrán el acento en la definición de estrategias de desarrollo, las subsiguientes de seguimiento y revisión permanente y las últimas del año de evaluación del proceso, no como una instancia terminal.
3. Creación y administración de un espacio de trabajo virtual a través de una plataforma de acompañamiento.
4. Implementación de acciones de formación, capacitación en uso de tecnología en niveles diferenciados.
5. Acompañamiento situado a los docentes para fortalecer la integración de las TIC en las aulas.
6. Relevamiento y sistematización de propuestas pedagógicas ejemplificadoras e innovadoras, promotoras de procesos que repliquen buenas prácticas de enseñanza.
7. Creación y administración de una página web o de un blog institucional en donde la visibilidad de las acciones se comparta con toda la comunidad.

básicamente en los aspectos vinculados con la construcción e interacción del conocimiento, la simultaneidad, la circulación de la información, el lugar de los actores y

#### Cómo citar este texto:

Equipo de formación del Plan Nacional de Inclusión Digital Educativa (2014), *Equipos de gestión institucional e integración de TIC. Documento de trabajo*, Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación.

