

## Un alto en el camino: El análisis de Eutopía desde la mirada de un equipo de investigadores



Este informe fue elaborado por Mariana Maggio, Carina Lion, Verónica Perosi y Tzipora Meta, investigadoras del Instituto de Investigación en Ciencias de la Educación (IICE), Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

### Una mirada investigativa

Esta investigación tuvo como propósito favorecer la reflexión crítica sobre el sentido de prácticas innovadoras de gestión y de enseñanza, y analizar las experiencias de transformación que se dieron en las escuelas participantes de Eutopía. Buscamos reconocer el valor de estas prácticas y avanzar en la construcción de categorías que enriquezcan el campo de la tecnología educativa y de la didáctica, con foco en aquellos esfuerzos colectivos que devienen originales y desafiantes, tanto para los docentes como para sus estudiantes.

Como equipo de investigación nos ubicamos en un encuadre epistemológico que concibe la didáctica como una disciplina crítico-interpretativa (Litwin, 1997) y en articulación con el campo de la tecnología educativa. Actualmente nos enfocamos en el estudio de las prácticas que se constituyen en movimientos colectivos y disruptivos en el marco de las culturas institucionales

(Lion, Maggio, 2019; Maggio, 2018; Maggio, Lion, Perosi, 2014). Nos interesan particularmente aquellos que multiplican las oportunidades de transformación educativa de cara a prácticas inclusivas en un contexto atravesado estructuralmente por una lógica de expulsión (Sassen, 2015).

Se busca la construcción de conocimiento a partir de la contrastación entre un cuerpo de evidencia empírica y un cuerpo teórico a partir de un procedimiento metodológico que orienta este proceso (Sautu, 1997) y, de acuerdo con las características del objeto, se define un abordaje cualitativo (Morse y Bottorf, 2003; Sirvent, 2005).

Cabe resaltar que este estudio no tiene fines evaluativos. Nuestro propósito es analizar interpretativamente las propuestas llevadas a cabo junto a los actores involucrados y reconstruir las claves que permitieron el cambio escolar en las distintas instituciones para consolidar un marco provisorio que emerge de las experiencias, y puede ayudar a concebir y sostener otras.

- **Encuadre metodológico**

Hemos optado por un enfoque cualitativo, crítico-interpretativo, con consideraciones analíticas que orientan la profundización de propuesta innovadoras. Ha tenido como propósito una aproximación comprensiva de los hechos singulares en su peculiaridad e inserción sociohistórica, es decir, en sus contextos de inserción institucional (Sirvent y Rigal, 2014). Desde los enfoques crítico-interpretativos de la investigación didáctica, se hace hincapié en la reconstrucción de las prácticas de enseñanza como objeto de estudio (Litwin, 1997; Jackson, 2002). Las investigaciones en esta línea asumen la complejidad del objeto de enseñanza que se reconstruye a través de trabajos interpretativos con especial estudio de las recurrencias (Litwin, 1997) y en sucesivos niveles de análisis (Jackson, 1999). El encuadre metodológico de la investigación propone la vinculación estrecha entre las prácticas de enseñanza y la construcción de categorías que den cuenta de su potencia a partir del análisis interpretativo de la relevancia empírica. Por otro lado, estas prácticas se conciben de manera situada en sus

contextos de inserción. Por lo tanto, se estudia la noción de cambio institucional desde la perspectiva de los actores involucrados.

Entonces, el proceso de investigación se desplegó en dos momentos:

- El primero, centrado en la recolección de evidencia empírica a partir de visitas, entrevistas, procedimientos de análisis colaborativo de datos y de construcción narrativa de las prácticas.
- El segundo supuso el análisis interpretativo del material para la construcción de categorías y dimensiones didácticas e institucionales.

La primera etapa tuvo una duración de dos meses (septiembre y octubre de 2019) durante los cuales se realizó el trabajo de campo en las escuelas. Las escuelas que participaron de la muestra fueron designadas por las referentes del proyecto Eutopía. El equipo de investigación elaboró los instrumentos de registro y recolección de datos. En cada escuela se realizaron entrevistas al equipo directivo, a docentes impulsores y no impulsores del proyecto, a los estudiantes participantes y, además, se conocieron y visitaron los espacios de trabajo.

El trabajo de campo se realizó en ocho escuelas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se entrevistó a catorce directivos, veintidós docentes y treinta estudiantes. También se tomaron fotografías de las diferentes escuelas y espacios de trabajo.

Los datos obtenidos en las entrevistas con los directores fueron los insumos para el análisis institucional. Los datos obtenidos en las entrevistas a los docentes constituyeron la matriz para el análisis didáctico. Los datos obtenidos en las entrevistas a estudiantes permitieron analizar su visión acerca de las experiencias vividas.

La segunda etapa estuvo centrada en el análisis interpretativo del material empírico para la construcción de dimensiones didácticas, pedagógicas e institucionales referidas a los efectos de la innovación en cada escuela.

Tal como se señaló anteriormente, previo a la visita por las escuelas, se confeccionó el instrumento para realizar las entrevistas a los distintos actores participantes. Se incluyeron preguntas para conocer la identidad institucional de cada escuela y cuestiones referidas a la implementación del proyecto Eutopía, con el fin de conocer qué forma tomó la propuesta en la escuela, los cambios que se experimentaron y cómo fueron interpelados los actores en su rol. También se consultó acerca de las proyecciones a futuro, se hicieron preguntas sobre la red de escuelas, sobre el dispositivo de formación que aportó Eutopía y sobre la comunicación del proyecto hacia toda la comunidad.

A partir de las respuestas obtenidas en las escuelas visitadas, pudimos elaborar el siguiente análisis interpretativo con las categorías presentadas a continuación.

## Análisis de los resultados

### La identidad institucional

En primer lugar, fue importante conocer en profundidad a las escuelas participantes. Por lo tanto, se hicieron preguntas acerca de cuestiones referidas a la identidad de las instituciones visitadas. En las respuestas obtenidas se observan dos características específicas que son muy recurrentes en diversas escuelas. Por un lado, se habla de un formato de escuela tradicional, rígida, convencional, estructurada y fragmentada al interior. A continuación, algunos fragmentos de relatos que dan cuenta de lo señalado:

*“Es una escuela secundaria tradicional, con planes de estudio que, obviamente, con lo de la ley se fueron transformando (...). Con una estructura rígida, también desde el estilo directivo, con el currículum tradicional, con el sistema de disciplina tradicional, con los roles muy diferenciados y estancos también del alumno...” (E3<sup>1</sup>, DI1, Saavedra).*

---

1 Las referencias que usamos en la evidencia empírica son: DI (directivos), D (docentes), A (alumnos) y E (entrevistador)

*“Una de las cosas que yo percibí cuando llegué es una sala de profesores muy disgregada, muy disgregada (...). No había nada que identificara pedagógicamente. Sí, buen clima entre los chicos, los chicos son muy afectuosos y quieren mucho a la escuela, pero digamos, una escuela como sin identidad (...), una total desconexión entre el secundario, el primario y el jardín, una escuela como... así como la sala de profesores estaba fraccionada y separada, y pelea (...), no había sensación de pertenencia ni de continuidad” (E1, DI1, Villa Devoto).*

*“Convencional, como te dicen que es el colegio, vas, tenés las clases, el profesor las dice, y te vas y teníamos pruebas, quizás ahora también lo que tenemos es más...” (E7, A2, Belgrano R).*

Por otro lado, como segunda característica, en varias escuelas se menciona con frecuencia la idea de innovación como propia de la identidad escolar. Ya antes de la iniciativa de Eutopía estas instituciones buscaban nuevas propuestas de enseñanza que interpelen al estudiantado e incrementen su interés.

*“Este colegio es una fuente constante de cosas nuevas, probar cosas nuevas, intentar (...). Hay mucha variedad y disponibilidad, y siempre apoyo de la dirección para probar nuevas actividades” (E2, D2, Agronomía).*

**Para conocer  
las escuelas  
participantes,  
ir a página 163.**

*“Una escuela que nació queriendo ser innovadora para su momento (...), promover propuestas y espacios para que los chicos elijan, para que ellos sean libres y ganen en autonomía. La otra es una escuela muy familiar donde todos se conocen” (E4, DI1, Barrio Norte).*

Si bien dichos rasgos podrían parecer antagónicos, hay casos donde conciben una escuela tradicional en su estructura y al mismo tiempo construyen iniciativas disruptivas en sus prácticas.

*“Es que es un colegio, nosotros tenemos un espíritu... sí, de romper y de trabajo colaborativo, de crear nuevos espacios, de impactar también en determinadas barreras que están establecidas en la escuela tradicional” (E3, D1, Saavedra).*

*“Ya antes de Eutopía trabajábamos con proyectos bastante disruptivos de los modelos establecidos, habíamos salido de la estructura, digamos. Te doy un ejemplo, hace diez años que yo hacía, acompañada con N., hacemos juntos un café literario, que eso fue totalmente innovador cuando surgió y después ya se estableció como una marca registrada de la escuela” (E3, D2, Saavedra).*

Un aspecto para destacar en el plano institucional es que todas las escuelas visitadas muestran especial preocupación por los estudiantes y conciben al alumno como central en las prácticas. El foco está puesto en el bienestar de los estudiantes en el tránsito de la escuela secundaria y en cómo despertar su interés, participación y entusiasmo a la hora de aprender.

*“El acompañamiento y el seguimiento que hacemos de los chicos, tenemos destinadas ya institucionalmente muchas horas, carga horaria para la tutoría, lo que es el acompañamiento, el ayudar a los chicos a organizarse, el darles una escucha, el acompañar también a la familia, entonces muchas familias lo que valoran es eso, (...) que los pibes se den cuenta que son queridos, esto de cuidar mucho que el alumno sienta un trato amoroso y personalizado, no anónimo” (E5, D12, Almagro).*

*“La escuela siempre fue una escuela cercana, de contención y de atención muy personalizada de los chicos y de las familias, desde su fundación, digamos, siempre tuvo este perfil de muchísimo, digamos, una mirada individual” (E6, D1, Belgrano).*

En síntesis, se trata de escuelas con una preocupación instalada por la innovación de sus prácticas y por la necesidad de incluir la voz de los

jóvenes como parte del cambio institucional, cuyos rasgos identitarios articulan gramáticas en las que persisten algunas tradiciones con iniciativas de transformación que se manifiestan de manera diferente en cada contexto institucional, tal como vemos a continuación.

### **Los sentidos de Eutopía en las instituciones**

Adentrándonos más en el proyecto Eutopía, indagamos acerca de cómo este se percibe en las escuelas y qué significado recupera en cada una de las instituciones.

En primer lugar, Eutopía deja como certeza que la escuela puede cambiar en su dimensión institucional, más allá de las formas convencionales y tradicionales. Los equipos directivos hacen mención al cambio en el plano institucional que conlleva la experiencia de transformación. Se habla de hackear la escuela en sus estructuras más rígidas.

**Para conocer los testimonios de los directivos, ir a página 151.**

*“Sí, el trabajo con la diversidad, muchos, muchos puntos son importantes, pero fundamentalmente para mí es esto de que la estructura escolar se puede poner al servicio del aprendizaje, ahí donde nosotros vemos que la estructura escolar es inamovible, es fija, no se puede hacer nada, ahí, digamos, como dice en el lenguaje de Eutopía, se puede hackear la estructura escolar, y eso al servicio de aprendizajes más significativos, revitalizar la participación de los estudiantes en la escuela, revitalizar la función del docente, la función del directivo, el trabajo colectivo. O sea, todo eso se puede, no es que tenemos que esperar un memorándum de la DGEP para que nos digan ‘bueno, pueden tener tal cosa’ o ‘pueden hacer tal otra’. En realidad, bueno, esto lo plantea mucho Eutopía, que desde las bases se puede innovar y cambiar también” (E3, DI2, Saavedra).*

*“Yo creo que es como otra manera de ver lo que aprendemos, es como que está pensado para que nosotros... ay, no sé cómo decirlo, como que no tengamos la clase común de que repito como*

*un loro lo que dice el profesor, lo recibo, lo pongo en la prueba y se queda ahí” (E8, A1, Villa del Parque).*

Asimismo, además de pensar el cambio como posible, se concibe la necesidad de transformar las prácticas de enseñanza. Los docentes expresan el desafío que conlleva revisar las prácticas docentes desde la perspectiva didáctica de la innovación.

*“Bueno, yo lo veo como un desafío, porque uno está muy acostumbrado a trabajar de alguna manera y es un desafío en el sentido de, bueno, tengo que pensar algo más... ya no puedo ser muy tradicional, tengo que ser más original, socializar más con los otros profesores, lo veo como una obligación, digamos, para mí, como un desafío para mí” (E7, D3, Belgrano R).*

En tercer lugar, se distingue —una vez más— al estudiante como razón del cambio. Los estudiantes exigen una transformación de las experiencias educativas en el marco de una cultura y realidad abiertas, flexibles y en cambio constante.

*“Eutopía es un conjunto de personas que quiere cambiar la modalidad de estudio para que los chicos nos sintamos más cómodos...” (E5, A1, Almagro).*

Vinculando los sentidos de Eutopía con las identidades propias de las instituciones, las escuelas que se caracterizan como tradicionales pueden vivenciar que el cambio es posible.

*“Eutopía es un espacio de crecimiento (...) para los chicos, pero también para los docentes, para los directivos. Es repensar la escuela, es repensar la evaluación, las formas de encarar las clases, la metodología que se aplica, pensar los espacios desde otro lugar también. O sea, Eutopía nos significó a nosotros también esas certezas que... Nos movilizó y nos entusiasmó a querer desafiarnos también, y a generar nuevas propuestas” (E7, DI1, Belgrano R).*

Por último, en las escuelas en las que ya se realizaban prácticas innovadoras, aunque de manera aislada, Eutopía se comprende como un dispositivo de legitimación y sistematización del trabajo interdisciplinario que extiende propuestas disruptivas, otorgando un marco teórico y metodología propia de la innovación.

*“Me parece que viene legitimar una praxis o una necesidad de trabajar con los pibes de alguna forma (...). Esta nueva propuesta viene como a esto, a dar un poco de aire, un poco de espacio a otras formas (...). Entonces, buscar formas para ver qué pudieron recoger, qué es lo que comprendieron, qué es lo que aprendieron, y saber qué es lo que saben a partir del proceso que se está haciendo. Me parece que encontrar esa libertad está bueno” (E5, D1, Almagro).*

*“Lo que viene a hacer Eutopía es darnos un encuadre teórico de lo que nosotros sentíamos. Teníamos que hacer un cambio, y fue la sistematización de esta, la sistematización de este trabajo interdisciplinario y de proyectos, que ya lo veníamos haciendo, pero que a partir de Eutopía tomó como mucha fuerza y se generalizó” (E6, D13, Belgrano).*

*“Mirá, Eutopía es como una zapatilla Nike Air. Nosotros ya veníamos trotando, éramos corredores, entonces agarramos una Nike, esa que nos viene bien (...). Es como una Nike. Viste que tiene todas las cositas lindas, cómodas y confortables, que te da para que sea más cómodo, bueno, pero nosotros ya teníamos, no es que descubrimos. Sino que descubrimos un vocabulario, un método. Una sistematización. (...) Eutopía en esta escuela se dirigió fundamentalmente hacia la modificación metodológica del trabajo. Después, también pensamos en el trabajo de los espacios” (E6, D2, Belgrano).*

### **Dimensiones de la transformación de Eutopía**

La implementación del proyecto Eutopía causó diversos efectos de transformación en las escuelas participantes. Los cambios que señalan los diferentes actores involucrados se desarrollan en múltiples aspectos

y dimensiones escolares, tales como la gestión institucional, el trabajo docente, las formas de habitar los espacios, el tratamiento de los contenidos, la concepción de la evaluación y la relación con el exterior. A continuación, se describirán uno a uno.

**Para  
conocer los  
aprendizajes  
alcanzados,  
ir a página 99.**

En lo que respecta a la gestión, los directivos señalan que uno de los cambios en su rol es haber puesto el foco en lo pedagógico y lo didáctico, más allá de lo administrativo. Se ha notado la necesidad de priorizar lo importante por sobre lo urgente. Los equipos directivos están más involucrados en el acompañamiento del trabajo docente y en atender cuestiones pedagógicas, que en resolver imprevistos que son constantes en el trabajo cotidiano.

*“La rectoría antes era como más lo administrativo, lo que tiene que ver con la disciplina, y no tanto con lo pedagógico, y ahora es implicarse y trabajar en algunos momentos codo a codo con el profesor, digamos. Estar y estar pensando nosotros a ver qué podemos hacer, o viene un profesor ‘no, porque esto no sé si funciona o no funciona’, a ver qué podemos hacer, o ‘veo que este grupo no se implica tanto en esto’ y bueno, involucrarnos más nosotros en eso también” (E3, DI1, Saavedra).*

*“Me parece que generó en nosotros como directivos, digamos, mucho más tiempo dedicado a la dimensión pedagógica dentro de las distintas dimensiones que tiene el directivo, y que es la dimensión que corresponde, y estamos contentos de eso. Se generaron muchos diálogos, muchos encuentros y reuniones, pensando cosas más en profundidad, con muchos docentes, y me parece que en esto que decíamos al inicio de que en nuestra identidad lo importante es un ambiente que educa. Me parece que también haber puesto el foco en esta propuesta en donde está bien clara la centralidad del pibe, está bien clara...” (E5, DI2, Almagro).*

*“Dejar de estar todo el tiempo pendiente de lo urgente para empezar a trabajar sobre lo importante. Yo me había propuesto ‘no*

*puede pasar un día sin que yo me haya dedicado en algún momento de la jornada a lo importante', que tiene que ver con el cambio"* (E1, DI1, Villa Devoto).

La segunda dimensión que se destaca de la transformación en las escuelas es el cambio en las relaciones entre docentes. Los relatos indican que con Eutopía hay mayor diálogo entre los docentes, se generan vínculos más estrechos y hay más trabajo en conjunto. Se crean nuevos liderazgos, nuevos referentes, hay acompañamiento y colaboración entre docentes.

**Para conocer las experiencias de transformación, ir a página 102.**

*"Cambiaron las relaciones entre los docentes, se generaron nuevos vínculos, cuando empezamos (...) [los docentes] se han juntado fuera de la escuela, se hablan por WhatsApp, comparten documentos en Drive, los días de paro trabajamos todos juntos (...). Los chicos también empiezan a percibir que se puede trabajar de otra manera, entonces me parece que eso es lo que trata Eutopía. Y después se empezaron a abrir cosas no previstas (...), liderazgos que van apareciendo de profesores (...). Aprender que hay otras formas de aprender y otras formas de estar en la escuela que son mucho más fructíferas y más ricas (...). Profesores que se convierten en referentes y que van atrayendo a otros, y me van trayendo, en el buen sentido, que me van acercando propuestas y cosas que surgen"* (E1, DI1, Villa Devoto).

*"Del trabajo colaborativo, yo siento que en equipo crecimos un montón, en lo individual. ¿Por qué? porque nos apoyamos entre nosotros, el crecimiento del trabajo en equipo..."* (E2, D3, Agronomía).

Continuando con el análisis, es importante destacar que se observan cambios en una de las dimensiones propias de la estructura escolar como es el espacio. Con Eutopía se reorganizan y se rediseñan los espacios de trabajo con los estudiantes. Se desea romper con las estructuras tradicionales del espacio para pensar en nuevas formas de distribución. También se reordenan los cursos y se construyen nuevas

formas de agrupamientos de los estudiantes para las propuestas de Eutopía.

*“Los cambios que hicimos, nosotros no tenemos más aulas por curso, que es algo típico en la escuela tradicional, tenemos entornos de aprendizaje. No se llama más las cosas como se llamaban antes, todo tiene un nombre, pero también tiene una nueva intencionalidad, y en todo caso, si es lo mismo, lo que quisimos hacer es resignificar” (E4, DI1, Barrio Norte).*

**Para  
conocer los  
aprendizajes  
alcanzados,  
ir a página 99.**

*“La idea de incorporar otro tipo de espacio, otro tipo de forma de enseñanza (...). Para mí en esta escuela es un proyecto, digamos, de innovación educativa, no solo desde el punto de vista tecnológico, sino desde el punto de vista de la utilización de espacios, nuevas formas de implementación, o el trabajo por objetivos. Todo proyecto claramente tenía un principio y un fin, pero en este caso, que ese proyecto se haga de forma tal que pueda resolver o solucionar alguna problemática educativa y la comunidad, que eso es lo que queremos acercar nosotros” (E7, D1, Belgrano R).*

*“Bueno, trabajar en el tiempo, todo el tiempo con distintos alumnos de diferentes cursos, esa es una diferencia, más allá... Porque ya te digo, es todo el año, ahí involucramos a dos terceros y dos cuartos, que nosotros no decimos que son de tercero y de cuarto, es el grupo, es el grupo de alumnos” (E3, D1, Saavedra).*

En cuarto lugar, en referencia al contenido, con Eutopía se realizan articulaciones multi o interdisciplinarias profundas entre asignaturas para el abordaje de nuevos conocimientos, de modo que interpelen al estudiante desde una perspectiva de profundidad y de manera diferente a la que suele trabajar. Se fusionan materias disímiles para trabajar un mismo contenido desde distintas perspectivas, con el fin de enriquecer el aprendizaje y hacerlo más significativo.

*“Es un poco pensar el espacio desde otro lugar, y también nos ayudó a replantear... Nos gustó muchísimo, a mí me pareció esta fusión de dos materias, tan disímiles como pueden ser Biología y Economía, que los profesores hayan ensamblado y hayan generado este proyecto (...). Esto de que trabajen en pareja pedagógica, que se enriquecen, que piensan las clases, porque hay que acordar, hay que ver con qué se empieza, con qué motivamos, cómo organizamos el trabajo” (E7, DI1, Belgrano R).*

*“Hay un proceso, y en ese proceso se reapropian y cambian los sentidos o los destinos de los contenidos que se van trabajando (...). Entonces, cada materia se involucró durante esos tres meses desde costados distintos, trabajando interdisciplinariamente” (E4, DI1, Barrio Norte).*

*“La verdad que me parece un entorno nuevo y muy dinámico, que nos ayuda bastante a entender desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, podemos ver Física desde el punto de vista más, no sé, poético, literario, y nos hizo entenderlo más desde otro ángulo, que capaz que nosotros no pensábamos antes” (E4, A8, Barrio Norte).*

También, el dispositivo Eutopía propone a los docentes buscar nuevas maneras de evaluar. Para eso, se construyen rúbricas con el fin de realizar evaluaciones alternativas con devoluciones profundas y extensas. En las entrevistas se habla del tiempo que se toma al realizar este tipo de evaluación, muy diferente a la obtención de una nota numérica sin mayor explicación. Los estudiantes valoran el nuevo modo de evaluar y destacan el tiempo que los docentes se toman para explicar la devolución que desean realizar. Del mismo modo, los docentes observan que esta forma de evaluación es valiosa y significativa, y consideran óptimo que impacte en todas las áreas evaluativas.

*“Hay algunas materias que es, tipo, como dijo Ji, que te dan una devolución profunda de mi trabajo, como que se toman su tiempo en serio y no es como, bueno, 6 porque ‘pintó’, porque no hiciste lo que yo esperaba. O, por ejemplo, siento que los tutores están más*

*cerca tuyo y te acompañan, tipo, individualmente y grupalmente”*  
(E4, A2, Barrio Norte).

*“Encontrar otra forma de evaluación, que sean procesos más significativos. No nos termina de cerrar que en el boletín quede un número”* (E4, D1, Barrio Norte).

La última de las dimensiones presentes en los relatos es la relación con el exterior de la escuela y la importancia que conlleva construir conocimiento ligado al afuera. Los actores señalan lo significativas que se tornan las prácticas cuando tienen relación con el mundo exterior y el impacto positivo que genera en los estudiantes. A continuación, lo podremos visualizar con un fragmento de un relato de una docente.

**Para conocer  
los dispositivos  
de innovación,  
ir a página 137.**

*“Yo me quedé pensando en algo que también me gustaría como para el futuro, que es que tal vez pueda salir más con los alumnos a la calle. Sé que es una cuestión de permisos y todo eso, ¿no?, pero es único. (...) Sí, una vuelta habíamos escrito unos relatos sobre el fuego, como con personajes de bomberos, ya que tenemos el destacamento de bomberos a la vuelta. Un par de chicos dijeron: ‘¿No podemos ir y leerles o hacerles un fanzine y dejarles para los tipos? Mientras esperan que suene la alarma, leen nuestros cuentos’ Era fabuloso. Y están acá nomás. Sí, es... Y cómo vuelven. En el taller de escritura dimos una vuelta manzana para hacer una observación y sacar cosas, y eran unos poemas que era como: ‘Dios, estén todo el tiempo en la calle’”* (E4, D2, Barrio Norte).

Antes de finalizar con el análisis de las dimensiones de transformación, es importante destacar un aspecto fundamental vinculado a los estudiantes. Como bien se mencionó previamente, en todas las escuelas se concibe al estudiante como razón de cambio. Las transformaciones de la estructura escolar analizadas previamente permitieron la visibilización y el protagonismo de los alumnos en las escuelas. Muchos docentes y directivos expresan sorpresa y asombro ante casos de estudiantes

activos que en la clase tradicional no son vistos o percibidos. También se habla de cercanía entre los equipos docentes y directivos, y los alumnos. Con Eutopía, los estudiantes pasan a ser protagonistas de las experiencias, activos y centrales en la acción.

*“El tema de darle un rol preponderante al alumno. O sea, el alumno ya no tiene un rol pasivo, el que estaba sentado en el aula escuchando a un profesor, sino que el alumno pasa a estar en el centro de la acción, digamos, y el docente pasa a ser un colaborador de esta acción (...). Muchos hallazgos en términos de alumnos que, por ahí, eran súper introvertidos, súper tímidos, súper inhibidos diría yo, y llorando a borbotones la última clase porque se terminaba, y... ese tipo de cosas nos pasaron. (...) A veces, otras habilidades que no las habían mostrado hasta ahora, y la relación cambia, la relación con los chicos sí cambia, se hace más cercana” (E3, DI1, Saavedra).*

*“Hay chicos que pasaban como desapercibidos en la masa que ahora, a partir de esto, es como que empezaron a encontrar también su lugar, y eso te obliga a vos a pensar ‘bueno, el año que viene también hay que dárselo’” (E5, DI1, Almagro).*

*“Para charlar sobre el proyecto, fue como más tiempo estando con los directivos y nos permitió, por ejemplo, hablar con ‘A’, poder hoy hablar, decir ‘A, esto no me gusta’ o ‘tal nota no me parece justa’. Para mí como que nos hizo acercarnos más” (E8, A3, Villa del Parque).*

En síntesis, Eutopía fue cobrando forma en cada contexto según su cultura institucional y se fueron acentuando algunas características en cada caso: cambios en la concepción de los espacios, articulaciones entre disciplinas, espacios de trabajo intenso entre docentes, entre otros.

### **Rasgos de Eutopía**

Las transformaciones mencionadas vinieron acompañadas de rasgos como flexibilidad, creatividad, alegría, libertad. Los diferentes actores

educativos expresan que el dispositivo permite flexibilidad en las prácticas y desarrolla la creatividad en un marco de alegría y libertad. Se percibe un entusiasmo por la experiencia de transformación que contagia a los participantes y los renueva de energía a la hora realizar el trabajo.

**Para conocer  
los focos de  
la mejora, ir a  
página 31.**

*“Hay también un cambio dentro de los profes del nivel. Hay mucha más flexibilidad a esto de moverse y ceder, compartir espacios, eso ya se ha como incorporado, que antes era como mucho más cerradito (...). Vinieron chicos a decir ‘Hay que repetir esto’. Entonces se van generando cosas, y obviamente que cada vez que los profesores dicen ‘¿Podemos?’ Sí, podemos, si es lo que queríamos. El ‘podemos’ implica todo un respirar hondo porque vos tenés, un movimiento en el colegio que desde ya antes era muy sencillito, cada uno en su aula, la puerta cerrada (...). Implica también un acompañamiento, también dentro de qué encuadre de proyecto, digamos, se va a hacer” (E6, DI1, Belgrano).*

*“Lo que nos produce esto es más lugar para la creatividad, poder como... Esto de la flexibilidad y la creatividad, digamos, me parece que esas son palabras importantes ahora en la gestión, no es que antes no lo eran” (E3, DI2 Saavedra).*

*“Eutopía proponía generar un cambio donde los estudiantes no sean solo destinatarios, sino que también sean motor de cambio (...). Es la posibilidad esta de cambio, pero con mucha libertad, no una cuestión de ‘esto tiene que ser así y así, y fíjense ustedes cómo lo implementan en la escuela’. La posibilidad de generar la idea de cambio, de saber que uno lo puede implementar, que uno lo puede generar, pero además con la libertad (...). En ese sentido, Eutopía, más allá de presentar la posibilidad de hacer todo un proceso de cambio, yo valoro mucho que haya respetado la libertad de lo que cada institución planteaba como proceso de cambio, y en este sentido, de respetar nuestra libertad y lo que nosotros pensamos como proceso de cambio, eso me parece sumamente valioso, muy valioso” (E8, DI2, Villa del Parque).*

*“Uno se siente más libre. Yo me siento absolutamente libre, porque es un espacio de experimentación, justamente, para los alumnos y para nosotros. Ensayo y error, también. Hay cosas que salieron, otras...” (E3, D1, Saavedra).*

*“Eso me dio Eutopía. Me dio también una sensibilidad para abrirme a esto de compartir el liderazgo (...). Una felicidad enorme” (E1, DI1, Villa Devoto).*

*“Reinventar la escuela (...), que sean protagonistas los chicos, tener en cuenta cada uno de sus talentos (...). Un impulso de alegría” (E1, D2, Villa Devoto).*

Creemos que estos rasgos crean una dialéctica en la institución: surgen por la instalación del proyecto, pero a la vez generan el bienestar que aporta al movimiento del mismo proyecto. Emergen del trabajo en equipo y de ponerse en primera persona a ser protagonistas del cambio.

### **La marca Eutopía en las escuelas**

Al profundizar en el análisis de la experiencia se pueden observar las huellas que ha dejado el proyecto Eutopía en cada una de las escuelas en su puesta en acción.

En primer lugar, Eutopía toma una identidad original en cada escuela. Cada institución se apropia del proyecto de manera única, creando un dispositivo original que se identifica con la escuela y sus propósitos, teniendo en cuenta las necesidades detectadas y las características propias de sus educandos.

*“Yo no sé si es Eutopía, es la propuesta TUYO, que es la propuesta que nosotros maduramos. La construimos gracias a todo el trabajo que nos aportó Eutopía” (E5, DI1, Almagro).*

**Para conocer  
los dispositivos  
de cambio, ir a  
página 137.**

*“Entonces nosotros construimos un dispositivo que se llama SAP, el SAP o la SAP es una sigla que tiene que ver con Situaciones de Aprendizaje Poderosas, y nosotros partimos de situaciones de aprendizaje poderosas para resignificar el viejo trabajo por proyectos (...). Lo que nosotros buscamos fue impactar en la idea de los alumnos para que ellos fueran el centro, y que fueran protagonistas de manera crítica” (E4, DI1, Barrio Norte).*

En segundo lugar, Eutopía posibilita un cambio cultural en la forma de pensar de los actores educativos. Hay un nuevo lugar para la toma de conciencia del problema educativo y se abre un interrogante que cuestiona las creencias personales propias de la historicidad escolar, y permite derribar mitos en lo que respecta a la transformación de las experiencias educativas. Docentes y directivos comienzan a repensar algunas premisas establecidas, y a concebir el cambio como inevitable en las prácticas.

*“Y a mí me aportó, desde mi rol [de psicopedagoga], otra variable que no la tenía tan presente: por qué los chicos podían tener bajas notas, que no era solamente por un tema emocional, problemas, o problemas cognitivos intelectuales, sino que aparecía otro nuevo factor: no somos un sistema que les interese o que los motive a aprender. Entonces, a mí lo que me ayudó es ese cambio de paradigma que uno lo... te lo enseñaban en la facultad, pero como que lo vivenció. Me aportó esto. Cuando uno se pone a hablar con un chico que tiene seis materias bajas, siete materias bajas, el empezar a poner esta variable, que no va con este sistema” (E6, DI3, Belgrano).*

*“A mí me parece que el cambio es necesario, que va por acá, y siento que quizás lidiaba con algún prejuicio que yo tenía. No era gran prejuiciosa en el tema, pero algún prejuicio tenía, y siento que eso me hizo crecer como docente, me siento ahora una mejor docente que hace tres años atrás” (E2, D1, Agronomía).*

*“Este cambio de cabeza en soñar la escuela y después preocuparme cómo gestiono todo ese soñar, es un poco lo que decía. A mí Eutopía, en esto, la verdad que me abrió mucho la cabeza. Para mí, Eutopía fue una oportunidad, una oportunidad para crecer en lo personal, profesionalmente, conocer otras realidades, aprender de otros. La verdad que para mí lo de Eutopía fue algo muy importante, ya te digo, en lo personal y lo profesional, eso cambió la forma, incluso, de gestión” (E8, DI2, Villa del Parque).*

En tercer lugar, con Eutopía se instala la discusión pedagógico-didáctica dentro de las escuelas, entre los docentes y en los equipos directivos. Se habilitan espacios de discusión, reflexión y construcción sobre la práctica, de que no todo es como está dado y que es posible realizar transformaciones de dicha índole.

**Para conocer los aprendizajes alcanzados, ir a página 99.**

*“La escuela anterior era una escuela donde los profesores casi no hablaban de cuestiones, digamos, de aprendizaje, pedagógicas. No había discusión pedagógica aquí, había un docente que hablaba de su práctica y el otro que hablaba de la suya, y en algún punto competíamos y nos llevábamos bien, y convivíamos. Me parece que lo primero que aporta Eutopía es un espacio de discusión pedagógica, de construcción pedagógica y de mucha unión a partir de esa tarea” (E8, DI1, Villa del Parque).*

Es importante destacar dos frases que resonaron en todos los relatos de los entrevistados y fueron muy recurrentes. La primera de ellas es “no estamos solos”, y se refiere al sostén entre escuelas que se creó a partir de Eutopía. El acompañamiento en la transformación, poder compartir e intercambiar las experiencias con otras instituciones, escuchar las inquietudes de otros equipos e identificarse con ellas, generó un sentimiento reconfortante de apoyo en los directivos y docentes.

*“A mí lo que me encanta de la red es esto de que no te sentís solo, vos sabés que hay otros a los que les está pasando lo mismo (...). Saber que no somos nosotros solos, y cuando nos encontramos, saber que nos pasa igual y escucharnos, y sentir que, a lo mejor ‘mirá si están haciendo como nosotros, o sea que no estamos tan mal, estamos bien’. Porque a veces también te da ‘¿no seremos los únicos locos que estamos haciendo estas cosas?’. Así que, en ese sentido, aunque... Es más, a veces nos escribimos, nos intercambiamos consultas: ‘¿cómo resolviste vos esto?’, desde cuestiones técnicas” (E1, DI1, Villa Devoto).*

*“Todas las escuelas estábamos en la certeza de que la cosa así como estaba no terminaba de funcionar, todos los directivos... Y es bueno cuando uno no solamente lo piensa, sino que lo escucha en los otros directivos, de que sí, nuestra escuela está bien, es una buena escuela, todo, pero hay desinterés de los alumnos, hay apatía, hay desmotivación, y no es un problema de los adolescentes. Bueno, todo eso fue muy interesante empezar a compartirlo, y a trabajar con aportes de personas que, bueno, que nos ayudaron mucho” (E3, DI2, Saavedra).*

La segunda frase que resuena con recurrencia es “no hay vuelta atrás”. Esta experiencia fue la primera puesta en práctica de la transformación que, si bien es necesario repensar, ajustar y mejorar algunas cuestiones, la conclusión a la que se llega en las instituciones es que no es posible detener el cambio. El cambio tiene un impacto positivo en la gestión de los equipos directivos desde el acompañamiento, en las prácticas de enseñanza de los docentes y en el aprendizaje de los estudiantes, y se desea continuar por ese camino.

*“Ya esto no podemos volver atrás. No podemos volver atrás. El aula no la podemos tener, si bien fuimos criticados por algunos colegas, las filas, las mesitas, las evaluaciones, no tenés retorno para volver como antes. No podés, no se puede, no me lo permito. Yo le digo a él ‘cuando vuelva a eso, dame un golpe en la cabeza’” (E1, D2, Villa Devoto).*

*“Escuchás a los chicos de primero y de segundo, que han tenido experiencias EPA y te dicen: ‘Uy, quizá para la prueba yo no tuve que estudiar tanto, porque lo vimos tanto de diferentes maneras que ya lo sé’. Listo, no podés volver atrás. Cuando decimos eso, es que no hay vuelta atrás” (E6, DI3, Belgrano).*

## Pensar el futuro

A partir de la experiencia realizada en las escuelas y los relatos analizados, llegamos a algunas conclusiones para continuar reflexionando en el trabajo hacia el futuro.

A lo largo de la investigación pudimos observar que se implementaron diferentes dispositivos en las escuelas, algunos de mayor alcance que otros, pero todos se implementaron dentro de una transformación acotada. Se seleccionó un número de cursos determinado para realizar la experiencia en un período de tiempo específico, con un contenido particular, que fue llevada a cabo por los docentes impulsores del proyecto.

Luego de esta primera fase de experimentación, creemos que el desafío está en poder dar el salto de la transformación acotada al cambio cultural. Es importante poder tomar los aprendizajes de la experiencia y actuar en pos de la transformación hacia toda la escuela, para no quedar a mitad de camino del cambio, sino ir por más. Necesitamos rediseñar los espacios, crear nuevas formas de agrupamiento, repensar el tratamiento de los contenidos, modificar las estrategias de enseñanza y construir nuevos modos de evaluar, no solo dentro de los dispositivos de Eutopía, sino para todas las clases escolares. Tal como lo expresaba un docente: *“Porque a lo que apuntamos es a un cambio de estilo pedagógico y no lo podés limitar a un curso. Vos querés que sea un colegio que los forme de determinada manera, entonces no podés acotarlo. Tiene que cruzar, atravesar” (E6, , Belgrano).*

Para finalizar, deseamos destacar la cuestión central de la experiencia, que son los estudiantes. Es fundamental no desoír su voz, que pide

más. No se conforma con poco, sino que nos exige la transformación profunda de las prácticas y el derecho a una escuela inclusiva.

*“Una de las cosas que nos cambia es que nos obliga a pensar el 2020 de otra manera. Ya no podemos volver con lo mismo, los chicos también, indirectamente, nos están pidiendo otras cosas, hay toda una movida, nos patearon el tablero” (E5, DI2, Almagro).*

*“Para mí, algo que atravesase de punta a punta todo el colegio” (E2, D3, Agronomía).*

## Referencias generales

Jackson, P. W. (2002) “Práctica de la enseñanza”. Buenos Aires: Amorrortu.

Jackson, P. W. (1999) “Enseñanzas implícitas”. Buenos Aires: Amorrortu.

Latorre, M.; Lion, C.; Maggio, M.; Masnatta, M.; Penacca, L.; Perosi, M.; Pinto, L. y Sarlé, P. (2012). “Creaciones, experiencias y horizontes inspiradores. La trama de Conectar Igualdad. Buenos Aires: Educ.ar S.E, Ministerio de Educación de la Nación”.

Lion, C. y Maggio, M. (2019) “Desafíos para la enseñanza universitaria en los escenarios digitales contemporáneos”. Cuadernos de Investigación Educativa. Volumen10 N°1. Montevideo. Junio 2019.

Maggio, M. (2018). “Reinventar la clase en la universidad”. Buenos Aires: Paidós.

Maggio, M.; Lion, C. y Perosi, M.V. (2014) “Las prácticas de la enseñanza recreadas en los escenarios de alta disposición tecnológica”. Revista Polifonías. Universidad Nacional de Luján. Año III - N° 5. Septiembre – Octubre.

Morse, J. y Bottorff, J. (2003) "Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa". Medellín: Universidad de Antioquia.

Sassen, S. (2015) "Expulsiones. Brutalidad y complejidad en la economía global". Buenos Aires: Katz Editores.

Sautu, R. (1999) "El método biográfico". La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los autores. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.

Sirvent, M. (2005). "El proceso de investigar". Buenos Aires: Oficina de Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras.

Sirvent, M.T. y Rigal, L. (2014) "Metodología de la Investigación social. Diversos caminos de construcción del conocimiento". Mimeo en preparación.