

Desarrollo profesional en las organizaciones que aprenden: Un espacio de construcción y deconstrucción de la práctica docente

Professional Development learning organizations: An area of construction and reconstruction of teaching practice

Recibido: 3/10/2016

Aprobado: 24/11/2016

Resumen

La sociedad de la información, demanda de los profesionales de la educación, una formación permanente en la que el conocimiento se encuentra en un constante desarrollo, así como la profundización y diversificación de las competencias y habilidades, capacidades que le permitirá desarrollar su trabajo con pertinencia y pertenencia social. De aquí, que la singularidad de los escenarios, los contextos y la cultura desarrollada en las Unidades Educativas o Centros Educativos, demanda de una actuación profesional específica, ejercida en un contexto tan complejo y exigente, como los salones de aula. La cualificación y procesos de formación deben estar centrados en el desarrollo profesional de los maestros de las Unidades Educativas o Centros Educativos, entidades que no solo debe ser vista como una institución que enseña, sino también que aprende. La práctica docente por naturaleza, se desenvuelve en condiciones organizativas, situación que permite la descripción y el establecimiento del proceso educativo, así como también el aprendizaje en los miembros que la componen.

Palabras Claves: *Profesionales de la Educación, Formación Permanente, Actuación Profesional, Procesos de Formación, Instituciones que Aprenden, Práctica docente.*

Abstract: *The information society, the demand for professionals in education, lifelong learning where knowledge is in constant development and the deepening and diversification of skills and abilities, skills that will help you perform your work with relevance and social belonging. Hence, the singularity of the scenarios, contexts and culture developed in the educational units or schools, demand specific performance, exercised in such a complex and demanding, as the halls of classroom context. Qualification and training processes should be focused on the professional development of teachers in educational establishments or educational centers, entities must not only be seen as an institution that teaches, but also learning. Teaching practice by nature unfolds in organizational terms, a situation that allows the description and the establishment of the educational process, as well as learning in its component members.*

Keys Words: *Professional education, lifelong learning, performance management, training processes, learning institutions, teaching.*

Introducción

La formación permanente de los maestros en servicio y la cualificación de la práctica docente, se han convertido en una necesidad. Fomentar el aprendizaje y las competencias en el arte de enseñar, debe formar parte del desarrollo profesional y de la práctica efectiva, mediante el proceso de aprender haciendo, que implica una reflexión en, sobre y para la acción educativa.

La gestión del conocimiento y el desarrollo de una cultura de colaboración, son productos del desarrollo de un trabajo en equipo, que es

capaz de aprender no solo de la reflexión de su propia experiencia, sino también de la interacción y retroalimentación de la vivencia compartida en el interior de las Unidades Educativa o Centros Educativos, cuya finalidad es generar cambios y una mejora continua de la actividad docente.

El mejorar el proceso enseñanza aprendizaje en el sistema educativo pasa por contar con profesionales en la docencia mejor preparados, pero también comprometidos con la tarea compleja de enseñar. El objetivo del presente artículo es realizar un análisis desde un enfoque crítico reflexivo del desarrollo de las habilidades y competencias de los maestros en servicio, de manera que contribuya al desarrollo de la formación profesional de la comunidad educativa, a través de los diferentes enfoques y teorías de las organizaciones que aprenden.

Se trata de una revisión sistemática en la que se describen e identifican las principales características de los trabajos evaluados respecto a las organizaciones que aprenden, enfatizando en la revisión de fuentes primarias, como libros, artículos, *dossier* y conferencias de los principales autores en esta temática. Este análisis aborda una revisión del material bibliográfico que data entre 1993 y 2010. También se ha realizado la actualización de algunos estudios que se encuentran disponibles en la Internet.

1. El desarrollo profesional del docente en las organizaciones que aprenden: un espacio compartido de reflexión y formación

Los escenarios de aprendizaje se han diversificado. Por ello los espacios formativos ya no son exclusividad de los centros formativos. Por el contrario, hablar de la práctica profesional de los maestros en servicio, lleva a identificar a las unidades educativas o centros educativos, no solo como instituciones de

enseñanza sino como lugares estratégicos para la cualificación de la práctica docente, reflejados en la innovación de los procesos educativos. Para iniciar este análisis, es importante centrar la atención en el concepto denominado por algunos autores como organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes:

- ✓ “La organización inteligente” es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. (1)
- ✓ “una organización de aprendizaje es una organización especializada en crear adquirir y transferir conocimientos, y en modificar su conducta para reflejar los nuevos conocimientos y comprensiones”. (2)
- ✓ La organización que aprende también puede ser entendida como: “un grupo de personas que persiguen metas comunes (incluido los propósitos individuales) con un compromiso colectivo para revisar regularmente los valores de dichas metas, modificarlas cuando viene el caso y desarrollar continuamente modos más efectivos y eficientes para llevarlas a cabo”. (3)

Los procesos de aprendizajes individuales desarrollados desde la formación permanente de los maestros en servicio, ya no son suficientes para generar el aprendizaje de la organización educativa, es necesario centrar la atención en la eficacia de la transmisión de los conocimientos, habilidades y destrezas que el docente posee, para ser compartido con los miembros de la unidad educativa o centros educativos. El aprendizaje de los maestros en servicio y en el ejercicio

de su práctica profesional, es un nuevo paradigma que se enfoca hacia una nueva forma de conducta profesional que está orientada a la resolución de problemas propios y característicos de cada centro educativo. Por otra parte, dentro de este paradigma también resalta la capacidad del profesorado de aprender con autonomía, como parte de un proceso de aprender a aprender en comunidad.

Por esta razón el aprendizaje organizativo puede ser asumido como

procesos de generación de nuevas competencias en los miembros que actúan en la organización, aprenden de la experiencia organizativa y de la actividad expresamente formadora de la organización, así como del aprendizaje que, en forma de nuevos conocimientos técnicos, nuevas estrategias, nuevos productos..., emergen en el conjunto de la organización. (4)

Así mismo, el aprendizaje organizativo debe ser asumido como un valor añadido que implica:

- El aumento de las capacidades profesionales y personales de los participantes.
- El aumento de productos propios, como nuevos métodos de trabajo, conocimientos técnicos específicos, tecnologías innovadoras, etc.
- El aumento de las expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización a través de mejores resultados, mejor posicionamiento en el tiempo y el espacio mayor capacidad de adaptación, etc. (5)

Por tanto, la organización que educa se fundamenta en los siguientes pilares:

- La racionalidad, en referencia a la disposición lógica de los elementos y la dinámica organizativa de acuerdo con los logros que se pretenden conseguir.
- La flexibilidad, entendida como la capacidad de adecuarse a las exigencias de la práctica y, además, a los cambios que se producen en la sociedad.
- La permeabilidad o apertura al entorno próximo y mediato. Exige establecer y desarrollar mecanismos bidireccionales por los que la institución rompe su clausura proyectándose en el entorno y abriéndose a sus influencias.
- La colegialidad, frente al individualismo en su uso de estructuras y en los procesos de funcionamiento. Se atenta a este pilar cuando se potencia la fragmentación de los espacios, de los horarios, de los profesores y de los técnicos, de las decisiones, etc. sin establecer mecanismos de interrelación. (6)

Por tal razón, el aprendizaje continuo de las organizaciones a considerar son cuatro: a) El aprendizaje más importante se da en el lugar de trabajo y no en los cursos de formación externa, b) El aprendizaje más efectivo es social y activo, no individual y pasivo, c) Las cosas más importantes que la gente debe aprender no son las reglas explícitas, los procedimientos y las políticas de la organización, sino la materia tácita (la intuición, el juicio, la experiencia y el sentido común que están imbuidos en el aparente caos de la actividad diaria), d) El aprendizaje más efectivo, especialmente para los adultos, resulta de un ciclo continuo de experiencias en el mismo lugar de trabajo. (7)

De otra parte, el aprendizaje en las organizaciones es socialmente construido en orden a transformar las cogniciones adquiridas en acciones. El aprendizaje puede referirse conjuntamente al proceso de modificaciones cognitivas (en un proceso que no tiene término final), y al resultado del

proceso (lo que se ha conseguido o se manifiesta en el proceso de aprendizaje). (8)

El aprendizaje organizativo a diferencia del aprendizaje individual, genera mayor proactividad y por ende respuestas creativas que facilitan los procesos educativos. Las características fundamentales del aprendizaje organizativo en las organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden, se afianza en este aprendizaje en grupo, trasciende la perspectiva individual, revitalizando el trabajo en equipo como una comunidad en un sistema abierto.

El aprendizaje a nivel de grupo se produce como un proceso continuo de reflexión y acción, caracterizado por plantear cuestiones, recibir *feedback*, experimentar, reflexionar sobre los resultados y discutir sobre los efectos inesperados de las acciones cometidas. El aprendizaje es el proceso y resultado de las actividades de interacción del grupo mediante las cuales los miembros adquieren, comparten e integran conocimientos. (9)

Denota la importancia de contar con un cambio institucional, así como de una cultura colaborativa que permita el aprendizaje organizativo tomando no solo los factores y características internas, sino también los factores externos. Aspectos que se resumen en la figura 1 que se presenta a continuación:



Figura 1. El centro educativo como organización que aprender (8)

La figura representa gráficamente las condiciones y procesos que se dan en las unidades educativas o centros educativos en las Organizaciones que Aprenden producto del Desarrollo Organizativo.

Son cuatro condiciones que fomentan el aprendizaje organizativo. Las dos primeras hacen referencia a los cambios en las políticas y el entorno, por su naturaleza corresponde a los factores externos de la organización. Estos cambios tienen una incidencia directa en la organización, ya que debe responder a dichos cambios y las necesidades identificada en el mismo. (9)

Las dos condiciones últimas, experiencia anterior de desarrollo e historia y cultura escolar, corresponden a factores internos propios de cada

organización. Es decir, parte de la revalorización de su experiencia e historia tomándolas como un insumo para el crecimiento institucional. Sin embargo, las cuatro condiciones deben formar parte del proceso interno que se observa en la figura aspecto que le permitirá fomentar el desarrollo organizacional.

Para que se dé dicho desarrollo, considera importante que el centro educativo se encuentre inmerso en programas integrados y compartidos de desarrollo. Este elemento no solo permite un trabajo en equipo, sino también un aprendizaje organizativo y una formación permanente. Este, a su vez, presupone la aceptación compartida de visiones y necesidades, producto de su identificación institucional que trastoca y provoca un cambio en la cultura educativa, al desarrollar estas etapas del proceso se puede hablar del desarrollo de la organización que debe ser institucionalizado, generando procesos de autoevaluación y una planeación de acción que le permita acercarse a la conformación de organizaciones que aprenden y en la que se puedan generar procesos de aprendizajes compartidos en comunidad.

Por tanto, el que hacer de los maestros en servicio es una formación en acción, donde el aprendizaje organizacional forma parte de este nuevo escenario social y la experiencia generada en estos centros educativos permiten un verdadero aprendizaje real. Es decir, un aprendizaje eficaz, como parte de una transferencia de tecnología, entendiéndose esta como transferencias de conocimientos que fortalece el verdadero proceso formativo.

Las Organizaciones que aprenden por el carácter activo, contextual, social y comunitario, buscan a través de la acción comprometida la resolución de problemas propios y característicos de cada unidad educativa. Este nuevo escenario ya no es únicamente una actividad laboral, sino que se ha convertido en un espacio de formación donde ambos ámbitos se encuentran entrelazados y se fundamentan en una reflexión, lo cual, permite desarrollar procesos de

formación entre los miembros. Este proceso se consolida sobre la base de una cultura colaborativa que sea capaz de generar nuevos conocimientos como parte de un sistema complejo, producto de la interacción entre los agentes que participan y, que a partir de estos espacios de reflexión, se generen y se profundice el aprendizaje y a su vez adquieran un mayor compromiso y un sentimiento de pertenencia.

2. Gestión del conocimiento en las organizaciones que aprenden: Comunidad de aprendizaje

Las organizaciones que aprenden deben estar en un constante proceso de aprender a aprender, por lo tanto, las unidades educativas o centros educativos, deben convertirse en organizaciones transformadoras, capaces de adaptarse a los cambios, a las transformaciones y a las exigencias del desarrollo del conocimiento del siglo XXI. Para asimilar estos cambios, las instituciones educativas, deben adoptar sistemas, prácticas y estilos de gestión, que les permitan hacer frente a las circunstancias y las demandas del nuevo contexto. Por ello, la gestión del conocimiento está implícita en los procesos de aprendizaje.

Cuando hablamos de gestionar el conocimiento y decimos que lo substancial es generar una cultura del conocimiento, estamos entendiendo que el proceso de aprendizaje que conduce al conocimiento no es solo individual, también es organizativo. Es decir, al interior de una organización, los individuos aprenden, pero también la organización lo hace. Y es importante entender que ambos aprendizajes no se dan de la misma forma, porque son dos procesos cualitativamente diferentes: uno no es la suma del otro. (10)

El éxito de una organización que aprende está en el conocimiento que posee en función de cómo lo adquiere y cómo lo gestiona entre sus miembros. Este proceso de autoconocimiento le permite a las unidades educativas o centros educativos, no solo renovarse a sí mismas, sino también, desarrollar estrategias para enfrentar el futuro, como parte del desarrollo institucional. El aprendizaje organizativo no es otra cosa que aprender a aprender juntos, identificados con su rol docente y, para ello, los espacios de reflexión de su práctica docente deben generar conocimientos altamente significativos, producto del aprendizaje de sus miembros. Situación que les permitirá desarrollar procesos de innovación en su quehacer educativo.

De aquí la importancia de que las unidades educativas o centros educativos, generen espacios y ámbitos de aprendizaje que le permitan desarrollar conocimientos y gestionar procesos de innovación en sus prácticas pedagógicas.

Gestionar el conocimiento, no es simplemente una manera nueva de entender la formación en las organizaciones, es también una manera distinta de entender la identidad de una organización y de sus miembros. Fruto de esta reflexión surge la propuesta de entender la gestión del conocimiento como un sistema. La perspectiva sistémica permite integrar todos los procesos de aprendizaje y orientarlos hacia la innovación y mejora de la competitividad. (11)

Sin embargo, la gestión del conocimiento también puede ser entendida como una visión práctica en lugar de teórica. Es decir, puede ser considerado como “el arte de crear valor a partir de los activos intangibles”. (12)

Por otra parte, la gestión del conocimiento debe ser definida como la capacidad de “crear, adquirir y transmitir conocimientos y en modificar (las) conductas para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos”. (11)

Las diversas definiciones centran su atención en el conocimiento como el activo intangible más valioso para la organización educativa. Este conocimiento como proceso comprende la adquisición, estructuración y transmisión del mismo. La utilización del conocimiento como recurso estratégico de las organizaciones que aprenden, tiene como objetivo final la creación de capacidades que faciliten el aprendizaje organizativo y, a su vez, sinergia y proactividad en la organización. Esto solo se da a través de un aprendizaje en equipo.

El aprendizaje a nivel de grupo se produce como un proceso continuo de reflexión y acción, caracterizado por plantear cuestiones, recibir *feedback*, experimentar, reflexionar sobre los resultados y discutir sobre los efectos inesperados de las acciones acometidas. El aprendizaje es el proceso y el resultado de las actividades de interacción del grupo mediante las cuales los miembros adquieren, comparten e integran conocimientos. (9)

De aquí la importancia de resaltar el aprendizaje en la organización como parte de una cultura cooperativa. Los equipos se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizativo. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmo para aprender a través de la organización. (1)

La comunidad educativa debe descifrar el significado de los conocimientos y de las conductas que se dan en el interior y el exterior de la misma, es decir, debe buscar el sentido de las prácticas educativas. Por eso debe estar en actitud de búsqueda e interrogación sobre lo que hace, que no es otra cosa, que desarrollar procesos de investigación de su acción educativa,

que le permita alcanzar sus metas como característica fundamental de una comunidad profesional que está en continuo aprendizaje.

Este aprendizaje en equipo forma parte de una cultura escolar, donde se manifiesta el interés real de un aprendizaje organizativo que comparten entre sus miembros: normas, creencia, experiencias y valores entre otros, dirigido no solo a un aprendizaje individual, sino también colectivo.

Se trata de transformar la escuela de una organización burocrática en una próspera comunidad de aprendizaje (13). La organización entonces no solo provoca aprendizajes para los alumnos sino que –al hacerlo- adquieren también una función cualificadora para los que trabajan en ella.

Concebir el centro como una comunidad de aprendizaje institucional implica que va construyendo su conocimiento a partir de su memoria colectiva institucional, mediante adaptaciones progresivas de nuevas ideas o propuestas, compartiendo supuestos e intercambios de experiencias. (9)

Las comunidades de aprendizaje se desarrollan mediante una educación participativa de la comunidad que se concreta en todos los espacios, incluido el aula. El instrumento de este cambio es la educación, entendida en el más amplio sentido. Hay ciertamente muchos otros instrumentos de cambio, pero este es el específico de comunidades de aprendizaje, puesto que su objetivo prioritario es mejorar el aprendizaje de los niños y niñas de la escuela. La participación reconvierte los poderes profesionales o estamentales en pro de la eficacia del aprendizaje. [...]. El espacio del aula se convierte en el espacio de todas las personas que pueden enseñar y aprender, sean madres, padres, voluntariado y, claro está el profesorado que tiene una responsabilidad básica. (14)

Hablar de la gestión del conocimiento es hacer referencia al desarrollo de una cultura colaborativa sustentada en el trabajo en equipo, que genera aprendizaje colectivo en los centros educativos, comprendido como un aprender a aprender, como parte de su cualificación profesional. El gestionar el conocimiento en las unidades educativas o centros educativos impulsa la cualificación de las mismas, convirtiéndose en comunidades educativas capaces de generar conocimientos, capacidades, destrezas y la elaboración de herramientas que den respuesta a las exigencias del siglo XXI. Como se ha expresado anteriormente, este enfoque está asociado a los activos intangibles, el capital humano, la racionalidad e intelectualidad. Es por ello, que los conocimientos deben ser gestionados a partir de una dirección planificada y continua, como parte de un proceso que permita la potenciación, competitividad y el desempeño efectivo del profesorado.

3. La innovación en el proceso de enseñanza en las organizaciones que aprenden

El trabajo colaborativo impartido a través de los equipos docentes, no solo centran su atención en la planificación, el desarrollo y evaluación de su práctica educativa, sino que se enfoca en la creación de una nueva cultura que busca la calidad, a través del cambio y la innovación en su quehacer profesional.

Las innovaciones en las unidades educativas o centros educativos, implica la incorporación de nuevos esquemas de pensamiento, acciones, recursos y estructuras organizativas, entre otros. Esto debe implicar un cambio en los miembros de la organización como parte del desarrollo profesional de los maestros en servicio. Por ello, la innovación es una acción

motivada y por tanto intencional. Cabe suponer que, a través de ella, pretendemos resolver un problema, atender una necesidad o cumplir un deseo de mejora. (15)

La innovación educativa también es definida como toda acción planificada para producir un cambio en las instituciones educativas que propicie una mejora en los pensamientos, en la organización y en la planificación de la política educativa, así como en la práctica pedagógica, que permita un desarrollo profesional e institucional con el compromiso de toda la comunidad educativa. (16)

Los esfuerzos de innovación requieren el soporte de una cultura institucional que lo favorezca. Para esto, resulta necesario diseñar y desarrollar contextos de relación cooperativa donde los distintos agentes (internos y externos) educativos en una comunidad de profesionales comprometidos, puedan contribuir a la reconstrucción social y cultural del marco del trabajo de la escuela para su propio desarrollo profesional. (9)

Las organizaciones que aprenden, al ser un sistema abierto, deben generar procesos de innovación como parte de una planeación sistemática en la cual sus integrantes desarrollen cambios y transformaciones en su práctica docente, producto de un trabajo conjunto y de la generación de ambientes de aprendizaje profesional.

La cultura organizativa propia de una organización que aprende permite el desarrollo de competencias. Estas serán:

a) Competencia afirmativa. La organización apoya la capacidad humana de apreciar posibilidades positivas, centrándose selectivamente en elementos del pasado y actuales, como fuente de la vitalidad de la organización y base para la acción estratégica.

b) Competencia expansiva. En lugar de dirigirse solo a los problemas que son familiares, los cambios en los hábitos organizativos y en las prácticas convencionales, provocan que los miembros experimenten en los márgenes, realicen compromisos que los extiendan en nuevas direcciones y tengan un conjunto de valores e ideales que inspiren una visión de organización deseable, conduciendo a imaginar posibles soluciones.

c) Competencia generativa. El sistema de constructos integradores de la organización que siguen los miembros les permiten ver los efectos de sus acciones que marcan diferencias. La organización tiene establecidos dispositivos para reconocer las acciones cotidianas que aportan contribuciones significativas, permitiéndoles –de este modo- vivir un sentido de progreso.

d) Competencia colaborativa. La organización crea espacios en que los miembros se comprometen en un dialogo continuo e intercambio de diversas perspectivas, que posibilite explorar los supuestos que informan sus acciones. El dialogo se convierte en un proceso vital que transforma a los participantes, en la medida que hace emerger –mediante la interacción- nuevas ideas y propuestas de acción. (9)

Las innovaciones se identifican en los procesos educativos, mediante la evaluación permanente de su quehacer pedagógico. Las prácticas de innovación pretenden la transformación de las condiciones de trabajo, así como de su práctica docente. Este es un proceso complejo y permanente, en el que las unidades educativas o centros educativos deben estar inmersos, dado los cambios que se producen en el seno de la organización deben estar encaminados a la cualificación o mejora de la actividad didáctica pedagógica del profesorado. Por ello, se hace necesario e imprescindible conocer la identidad de las Unidades Educativas o Centros Educativos, sus

particularidades, el sistema de funcionamiento, su estructura, pero fundamentalmente, la cultura organizacional que se genera en su interior como parte de su naturaleza institucional, para de esta forma, propiciar el desarrollo profesional a través de comunidades de aprendizaje, característica fundamental de las organizaciones que aprenden.

Conclusión

El desafío actual para los Sistemas Educativos, es desarrollar la formación profesional de los maestros en servicio, a través de la transformación de las Unidades Educativas o Centros Educativos, en organizaciones que aprenden. Lo que implica generar procesos de cambios que no solo son cambios estructurales, sino que por el contrario, implica una transformación mucho más profunda: el cambio de las normas de convivencia, hábitos, creencia, el desarrollo habilidades y destrezas, que respondan a las necesidades que emergen del contexto en los que están inmersos los centros educativos.

El desarrollar esta cultura de colaboración y trabajo en equipo permite en los maestros en servicio gestionar procesos de formación permanente a través del rediseño de los roles y el trabajo de los maestros, cuya finalidad es mejorar sus capacidades y así cualificar su práctica pedagógica, a fin de desarrollar el ejercicio docente con profesionalidad, sustentada en una comunidad que aprende sostenida en el tiempo.

Hablar de una formación permanente con un carácter profesionalizador, implica aceptar que la formación, la investigación y la innovación se encuentran unidas indiscutiblemente, ya que estas buscan el

perfeccionamiento de la práctica y el ejercicio docente, a través de los espacios de reflexión y aprendizajes colectivos.



Elizabeth Avila Angulo

orcid.org/0000-0002-9596-830X

Santa Cruz-Bolivia

Referencias

1. Senge P. La Quinta Disciplina Argentina: Ediciones Granica, S.A.; 2005.
2. Garvin A. Building a learning organization. Harvard Business Review. 1993; p. 78-91.
3. Leithwood k, Aitken R. Making Schools Smarter: A System for Monitoring School and District Progress. Calif.: Newbury Park, CA: Corwin.; 1995.
4. Moreno P. F. Aprendizaje organizativo y generacion de competencias. Reis (Revista de Investigacion Sociologica). 1997;; p. 77-78. 247-261.
5. De Martín R. E. La formación en centros: Un modelo de formación permanente para equipos docentes Valencia: Nau Llibres - Edicions Culturals Valencianes, S. A.; 2005.
6. Gairín Sallán J. Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Educar. 2000;; p. 31-85.
7. Boyett J, Boyett J. Hablan los Gurús. Primera ed. M. R, editor. Colombia: Editorial Normas S.A.; 1999.

8. Nicolini D, Meznar MB. The social construction of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*. 1995;; p. 727-746.
9. Bolivar A. Los centros educativos como organizaciones que aprenden Madrid: La Muralla; 2000.
10. Sescovich Rojas SV. La Gestión de Personas: Un Instrumento Para Humanizar El Trabajo: Libros en Red; 2009.
11. López Camps J. Planificar la formación con calidad España: Praxis; 2005.
12. Valhondo Solano D. Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad Madrid: Dias de Santos; 2010.
13. Fullan M. Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform Londres: Falmer Press; 1993.
14. Elboj C, Puigdellívol I, Soler Gallart. M, Valls Carol R. Comunidades de aprendizaje: Transformar la educación Madrid - España: Editorial Graó, de IRIF, S.L.; 2006.
15. Zabalza Beraza MA, Zabalza Cerdeiriña A. Innovación y cambio en las instituciones educativas Santa Fe - Argentina: Homo Sapiens; 2012.
16. Pérez Sancho C, Fernández Díaz E, Martínez A. Atrévete a innovar: Recetas para diseñar proyectos de innovación docente Madrid - España: Editorial UNIR; 2014. Ivarez, A. C. (1998). *Los Valores el reto de hoy: orientaciones para implementar el proyecto de ética*. Bogotá: Magisterio.

La autora

Psicóloga de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno-Bolivia. Magister en Ciencias de la Educación Superior de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. Graduada en Preparación, Evaluación y Gerencia de Proyectos Sociales de la Universidad Autónoma del Beni y la Universidad de Chile. Certificada en Formación de Tutores para el aprendizaje en red por la Organización Panamericana de la Salud. Graduada en Programación Neurolingüística para Docentes por el Centro Internacional de Estudios Interdisciplinarios.

Correo: elizabetavila@hotmail.com