



**LIDERES
EDUCATIVOS**
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Nota técnica N°1 - 2019
LA TEORÍA DE LA ACCIÓN, EN ACCIÓN

POR: **Cristina Aziz y Francisca Petrovich**
Fundación Chile



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Universidad
de Concepción

Educación



UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE
FOR STUDIES IN EDUCATION



La teoría de la acción, en acción

Cristina Aziz y Francisca Petrovich

Nota técnica N° 1

Mayo, 2019

Para citar este documento:

Aziz, C. y Petrovich, F. (2019). La teoría de la acción, en acción. Nota Técnica N° 1. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.

ÍNDICE

Antecedentes	4
Fundamentos teóricos	5
La TdA como herramienta para gestionar el cambio	7
La teoría en acción: Ejemplos para la comprensión de los procesos	12
La utilidad de la herramienta: La voz de los líderes	19
Conclusiones	20
Referencias	21

Antecedentes

Las personas que lideran instituciones –educativas o no– deben tomar decisiones importantes diariamente. La manera en cómo ellos o ellas toman esas decisiones determina, en gran medida, la cultura institucional, la calidad de las relaciones profesionales y los resultados obtenidos. En entornos cambiantes, el proceso de toma de decisiones - que ocurre, básicamente, dentro de una lógica de causa y efecto -, es un factor determinante para lograr la mejora continua en las instituciones.

En Chile, el sistema educativo ha experimentado grandes transformaciones, generando ciertas incertezas, complejidades y ambigüedades entre los actores del sistema educativo. Un entorno como este, de tipo VICA¹, demanda de los líderes de todos los niveles educativos, nuevas formas de tomar decisiones y, por tanto, la necesidad de contar con herramientas que les ayuden a gestionar el cambio y promover la mejora continua en sus organizaciones.

En respuesta a dicha necesidad, las autoras de este documento han desarrollado un taller formativo, en el contexto de la ruta de aprendizaje de RED-LAB², que facilita la reflexión sobre los desafíos y oportunidades que generan los cambios en el mundo de la educación. Asimismo, han diseñado una herramienta simple y útil para construir una teoría de la acción (en adelante, TdA) que maximice las posibilidades de lograr los resultados de mejora esperados en las instituciones educativas³.

La presente Nota Técnica es una invitación a conocer esa herramienta y los fundamentos de la TdA, con ejemplos de aplicación reales, que permitirán comprender y poner en práctica lo aprendido en los propios contextos que Uds., como líderes, enfrentan en sus centros escolares. Debido a que sabemos que los problemas en educación son múltiples y complejos, el esquema presentado en este documento considera fundamental la exploración de las siguientes preguntas para trazar un curso de mejora efectivo y sostenible en el tiempo: ¿qué educación soñamos?, ¿qué problema es más urgente en nuestra comunidad escolar?, ¿qué estrategias podrían funcionar para abordar el problema en particular?, ¿seguiremos haciendo lo mismo de siempre?, ¿qué necesitamos cambiar?, ¿cómo podemos transformar la información sobre experiencias previas en oportunidades de cambio?

La idea basal de dicho instrumento es que una buena TdA no es aquella que simplemente establece, valga la redundancia, un plan de acciones. Para ser efectiva, debe estar sustentada en un diagnóstico y un análisis cuidadoso de la evidencia existente y de lo que motiva el actuar de la comunidad en primer lugar. Finalmente, que promueva la iteración y reflexión permanente sobre las acciones (y las creencias que las sostienen) es lo que, en definitiva, permite desplegar un proceso de mejora continua y sistémica.

1 El acrónimo VICA, originalmente en inglés VUCA, significa “Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo” y describe o refleja el mundo actual, donde el cambio es cada vez más rápido, el futuro cada vez más imprevisible y donde, por tanto, el modo de reflexionar sobre las opciones existentes, debe ser diferente (Fadel et al. 2016).

2 Para detalles ver: Aziz, Hevia y Rivero, 2018; Aziz y Osorio, 2017; Aziz y Petrovich, 2016

3 El esquema o canvas desarrollado por la autoras está basado en los trabajos de City et al. (2009); Fullan (2006) y Tejedor (2007).

Fundamentos teóricos

El concepto de *teoría de la acción* proviene del trabajo de Chris Argyris y Donald Schon (1974 y 1996) sobre aprendizaje organizacional. Una TdA podría ser descrita, en pocas palabras, como una representación esquemática del argumento lógico causa-efecto que conecta un estado actual con un estado deseado, identificando los mecanismos y procesos de aprendizaje iterativos que han de permitir el logro de los resultados esperados. Elmore (2004 y 2010), quien ha introducido el uso de la TdA en el quehacer educativo, dice que ésta permite conectar las grandes ideas con los detalles específicos y cotidianos de la práctica.

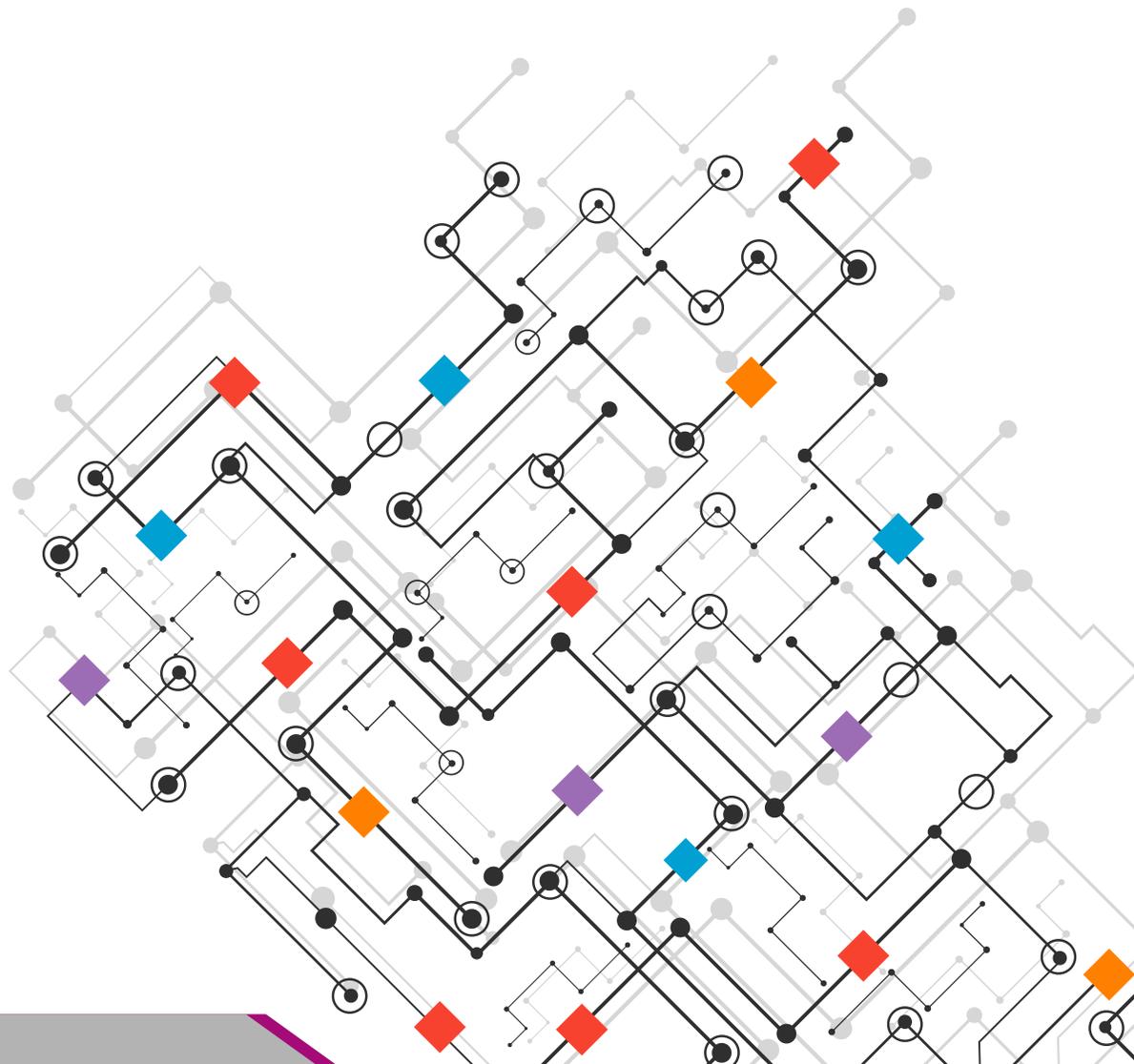
Como indica Elmore, el primer gran paso de una TdA es, a la vez, el más sencillo y poco usual: colocar en papel lo que Argyris y Schon llaman “teoría expuesta”. Esta se relaciona con aquello que declaramos y queremos transmitir en relación a lo que planeamos hacer. La TdA, sin embargo, no se trata solo de la “teoría expuesta” sino del permanente contraste entre ésta y la “teoría en uso”, es decir, lo que efectivamente hacemos en la práctica. Podríamos afirmar, por ende, que una buena TdA busca disminuir la brecha entre ambas (Aziz, 2018).

Argyris (1980, citado por Smith, 2001) argumenta, de hecho, que las acciones efectivas lo son gracias a la congruencia que existe entre la teoría expuesta y la teoría en uso. Sin embargo, aunque puede parecer simple, este es sin duda el punto neurálgico de cualquier proceso de cambio. La dificultad radica, de acuerdo al argumento de Argyris y Schon, en que las personas tienen mapas mentales respecto a cómo actuar en ciertas situaciones, lo que explica la forma en que planifican, implementan y revisan sus acciones (Smith, 2001). Estos mapas, relacionados con valores y creencias muy profundas –razón por lo cual muy pocas personas tienen conciencia de ello–, guían sus acciones, en lugar de las teorías que expresan explícitamente. En ese sentido, y en términos generales, el fracaso de los procesos de cambio no se debe a un instinto perverso de las personas e instituciones, que los impulsa a resistir y rechazar cualquier tipo de reforma (City et al. 2009). Esto ocurre, como explican los autores, porque las creencias y prácticas enraizadas representan un estado de equilibrio, una narrativa que se entiende y que no se puede transformar sin un cuestionamiento más profundo que permita explicitar dichas creencias y sus implicancias sobre la práctica (Aziz, 2018a).

Esta es la razón por la cual la reflexión tiene un rol fundamental en la gestión del cambio y en la aplicación de la TdA en particular. A esta reflexión o escrutinio crítico e iterativo, Argyris y Schon (1974 y 1996) lo llaman *proceso de aprendizaje*, donde el aprendizaje implica el examen de la experiencia, con la detección de errores, desafíos y oportunidades, para su correspondiente mejoramiento. Ese proceso de aprendizaje puede ocurrir en un circuito (bucle) simple o doble. Para ilustrar la diferencia entre ambos, Argyris y Schon utilizan la siguiente metáfora (1978, citado por Smith, 2001):

“Cuando el error detectado y corregido permite a la organización llevar a cabo sus políticas actuales o alcanzar sus objetivos actuales, entonces ese proceso de error y corrección es un aprendizaje de un solo bucle. El aprendizaje de un solo bucle es como un termostato que aprende cuando hace demasiado calor o demasiado frío y se enciende o apaga para mantener la temperatura. El termostato puede realizar esta tarea porque puede recibir información (la temperatura de la habitación) y tomar medidas correctivas. El aprendizaje de doble bucle se produce cuando el error se detecta y corrige de manera que implica la modificación de las normas, políticas y objetivos subyacentes de una organización” (p. 2 y 3).

En otras palabras, el circuito simple *“apunta a la situación en la que actuamos sobre el mundo, recibimos retroalimentación sobre las consecuencias de nuestras acciones y adaptamos nuestro comportamiento a esa retroalimentación”* (City et al. 2009, p.41). Básicamente, responde al qué y cómo lo hacemos, para luego poder realizar el trabajo de manera más efectiva. En el caso del circuito doble, existe una *“etapa adicional de reflexión sobre el proceso, a través del cual leemos y nos adaptamos a las consecuencias de nuestras acciones y tratamos de mejorar cómo aprendemos a partir de nuestras acciones”* (p.41). Este proceso de reflexión doble es el que permite la conexión con los elementos subyacentes a la acción, es decir, con creencias y supuestos. Las transformaciones en dichos elementos permiten entender por qué hacemos lo que hacemos y son, finalmente, la gran palanca de cambio, lo que transforma de manera sostenida la práctica, produciendo un aprendizaje de segundo orden (Aziz, 2018a).



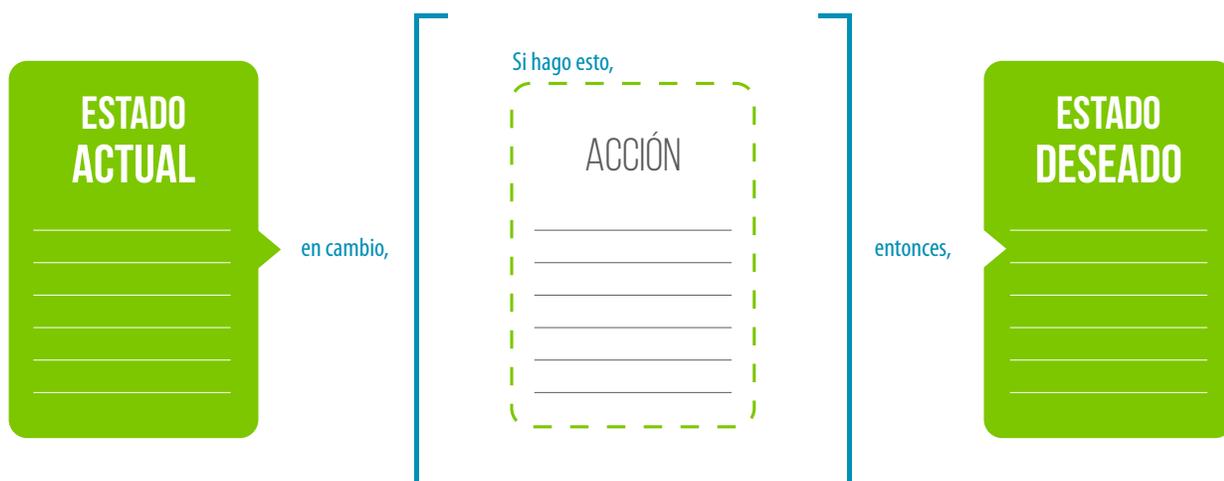
La TdA como herramienta para gestionar el cambio

La herramienta desarrollada en formato esquema, diagrama o canvas¹, como prefieran llamarla, tiene como fin facilitar la formulación, aplicación e iteración de una TdA, y está basada principalmente en los trabajos de City et al. (2009), Fullan (2006) y Tejedor (2007). El esquema refleja, en primera instancia, uno de los requerimientos básicos de la TdA: la necesidad de establecer un predicamento que refleje una relación o cadena causal entre lo que cada uno puede hacer desde su rol –ya sea como líder de nivel central, intermedio, directivo escolar, docente, asesor, etc.–, para así influir en un buen resultado en el ámbito pedagógico (City et al. 2009).

La fórmula se basa en oraciones del tipo “*si...hago (hacemos) esto, entonces...pasa esto*”, lo que subraya en parte su lógica causa-efecto. Asimismo, entendiendo que los sistemas educativos son “organizaciones que aprenden”, también sirve para reforzar la idea de que se trata de propuestas o hipótesis que pueden ser puestas a prueba y que deberían estar sujetas a revisión permanente (Aziz, 2018a).

Cada uno de nosotros, en su vida cotidiana personal o laboral, toma decisiones que conllevan a acciones que tienen, a su vez, consecuencias. Todo lo que hacemos involucra, por tanto, una TdA (muchas veces inconsciente), que es nuestra “teoría en uso”. La propuesta es, entonces, exponer nuestra TdA, es decir, poner en el papel cómo cada uno, individualmente o como organización, se propone actuar en el mundo. Cuando cada uno escribe su propia teoría –aunque sea en términos muy simples y descriptivos, como en el esquema siguiente (Figura 1)– da el primer gran paso para el cambio, ya que eso le facilita contrastar la teoría propuesta/expuesta con la teoría materializada/en uso, y le permite, en consecuencia, intentar acortar la brecha entre ambas.²

Figura 1: Esquema básico TdA



Fuente: Elaboración propia.

¹ Existen otros esquemas gráficos para el desarrollo de una TdA. A modo de ejemplo, consultar: IPAL, 2009; Anderson, 2009.

² Aunque es esperado que exista una brecha, en la práctica lo central es el proceso de aprendizaje mediante el cual dicha brecha, entre las teorías expuesta y en uso, es regularmente contrastada para que, finalmente, pueda ir disminuyendo (City et al. 2009).

El primer paso para empezar a completar el esquema de la TdA, antes de decidir qué hacer¹, es tener claro nuestro estado actual y cuál es el estado deseado que queremos alcanzar. Para ello deberíamos tener clara la *visión compartida*² de nuestra comunidad educativa, referida a la educación que sueñan entregar y recibir quienes la componen. La idea detrás de ello es que todo lo que hace una institución debería tener como norte su visión, para así motivar el cambio y la mejora que, de acuerdo con Fullan (2006), es la premisa fundamental de una TdA.³

Para empezar a trabajar el esquema de la TdA, entonces, es necesario precisar un estado o problema actual que requiera acciones para lograr una mejora educativa. Es importante tener en consideración, además, que resolver esa situación, en el corto o mediano plazo, puede ayudarnos a lograr la visión compartida de nuestra comunidad en el largo plazo. Por consiguiente, es necesario reflexionar sobre cuál necesidad es la más urgente de resolver en su contexto y, por tanto, cuál debe ser el foco de atención de la gestión educativa en una primera instancia. Lo ideal es que sea un problema relacionado al núcleo pedagógico.⁴ Como indica City et al. (2009), este es un concepto clave para la elaboración de poderosas TdA y el rol de los líderes en este aspecto es determinante para lograr mejoras efectivas y sostenidas en las prácticas de los docentes. Algo que, en consecuencia, redundará en los aprendizajes de los estudiantes.

Para definir el estado actual, se sugiere identificar una necesidad que explicita tres elementos: (i) una situación o fenómeno que afecta negativamente (ii) a un actor específico (iii) de un territorio en particular (Rivero, 2018). Al hacer ese ejercicio de “foco de atención”⁵, es importante tener presente que el problema seleccionado debe: 1) reflejar una inquietud compartida y percibida como estratégica por el equipo de trabajo; 2) operar como punto de partida para intencionar una acción o estrategia de mejora; y 3) estar en el ámbito de injerencia directa del equipo que lidera la iniciativa. Idealmente, este foco de atención debe ser definido como un desafío, para lo cual se deberá identificar su causa raíz⁶.

El estado deseado, a su vez, está relacionado al objetivo general o meta de un proyecto que, a través de determinadas acciones, buscar disminuir el problema o foco inicialmente identificado. Para definirlo, entonces, se debe explicitar también tres elementos: 1) un estado positivo, en presente, relacionado a la necesidad (estado actual), 2) un actor en específico y 3) un para qué (finalidad).⁷

Sólo después de definidos el estado actual y el estado deseado, se puede empezar a buscar formas o estrategias para abordar el problema y así lograr el objetivo planteado. Dichas acciones, sin embargo, deberían de cierta manera ser distintas a las que se han desarrollado hasta el momento, entendiendo que no han sido efectivas y, por lo mismo, el problema se ha mantenido sin resolver.

1 Si uno empieza por la solución, esto implica adelantar la ruta, renunciando a las oportunidades de un espacio de análisis más profundo y detallado de información sobre el foco, exploración de causales y múltiples opciones de solución (Rivero, 2018).

2 Si su comunidad no tiene una visión compartida de la educación que sueñan, entonces el primer paso es desarrollar dicha visión, antes mismo de empezar su TdA. Para construir una visión compartida ver, por ejemplo: Rivero, Zoro y Aziz (2018).

3 Si uno empieza por la solución, esto implica adelantar la ruta, renunciando a las oportunidades de un espacio de análisis más profundo y detallado de información sobre el foco, exploración de causales y múltiples opciones de solución (Rivero, 2018).

4 Se refiere a la relación entre el estudiante y el docente en presencia de los contenidos, lo que depende de tres factores: los conocimientos y habilidades de los profesores, el nivel de los contenidos impartidos a los alumnos y el rol de los estudiantes en el proceso pedagógico (Elmore, 2010).

5 Para mayor detalles y ejemplos de cómo definir una necesidad o foco de atención, revisar el documento de Emy Rivero (2018) en: <http://redlab.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/07/Orientaciones-para-definir%C3%B3n-de-necesidades.pdf>

6 Para ello se debe profundizar en entender el problema o foco de atención, a través de ejercicios como el diagrama de Ishikawa (o espina de pescado) y/o los 5 por qué.

7 Ver ejemplos en la sección siguiente de esta Nota Técnica.

Al seguir haciendo lo mismo de siempre, no se debería esperar resultados distintos, como reza una famosa frase de Albert Einstein.¹ Por ello, la decisión sobre qué acciones se van a desarrollar es, a su vez, la esencia de la decisión que se tomará a favor del cambio y cómo gestionarlo. Una buena medida para poner en práctica nuevas maneras de hacer las cosas es, por ejemplo, invitar al equipo de gestión o la misma comunidad a contribuir a través de una lluvia de ideas².

Ahora bien, aunque uno debe buscar la mejor estrategia desde un inicio, no se debe olvidar que una TdA es siempre un producto incompleto, basado en hipótesis que pueden ser erróneas. Por lo tanto, el ejercicio de analizar minuciosamente si una teoría está efectivamente funcionando –al poner a prueba la hipótesis– se traduce en una mayor conexión entre la visión y la estrategia, por un lado, y la visión y la práctica, por otro (City et al. 2009).

Para que una nueva estrategia tenga una mayor probabilidad de ser efectiva, debe estar basada, en la medida de lo posible, en la evidencia (Tejedor, 2007). De acuerdo a este autor, *“(l)a complejidad e incertidumbre de la práctica profesional en los diferentes escenarios de toma de decisiones, así como el advenimiento de una educación en proceso de cambio pueden hacernos pensar en la conveniencia de fundamentar los cambios (por ejemplo, la incorporación de las TIC en las aulas), en las evidencias (¿científicas?) que los investigadores, especialmente quienes más acercan sus estudios a la práctica cotidiana, vayan aportando”* (p. 476).

Tejedor (2007) defiende así la necesidad de una *“innovación educativa basada en la evidencia”*, entendiendo el proceso de innovación como un cambio educativo orientado hacia una mejora, una demanda *“sentida de transformar una realidad al tiempo que se perciben las dificultades (técnicas, sociales, económicas, culturales, ideológicas...) que rodean”* dicho proceso (p. 477). Un proceso de innovación basado en evidencia requiere, a su vez, la activación del pensamiento crítico en todo lo relacionado con la práctica profesional. Esto, por un lado, para ser capaces de localizar la evidencia y evaluar la calidad de la información disponible –según, por ejemplo, el rigor metodológico del diseño de estudios específicos– y, por otro, para integrar la información, lo que incluye la necesidad de contextualizar la misma dentro de los escenarios educativos específicos.

Asimismo, la innovación basada en la evidencia requiere que los actores educativos, además, apliquen los resultados de la innovación a la propia práctica profesional, evalúen la propia actividad desarrollada –a través de instrumentos de monitoreo y medios de comprobación– e incorporen elementos de corrección. En el siguiente esquema (ver figura 2), se agrega la importancia de profundizar y reflexionar sobre las acciones propuestas, incorporando un espacio recordatorio de evaluación de la información sobre qué funciona y qué no funciona. Para esto es recomendable explicitar, por un lado, la diferencia entre seleccionar acciones basadas exclusivamente en creencias y aquellas basadas en evidencia y, por otro, un espacio para especificar los medios de seguimiento de procesos y verificación de resultados.

Para ello se debe identificar cada uno de los componentes de la acción –que pueden corresponder a distintas tareas, o nuevas definiciones de las características de la acción– y luego completar sus tres partes.

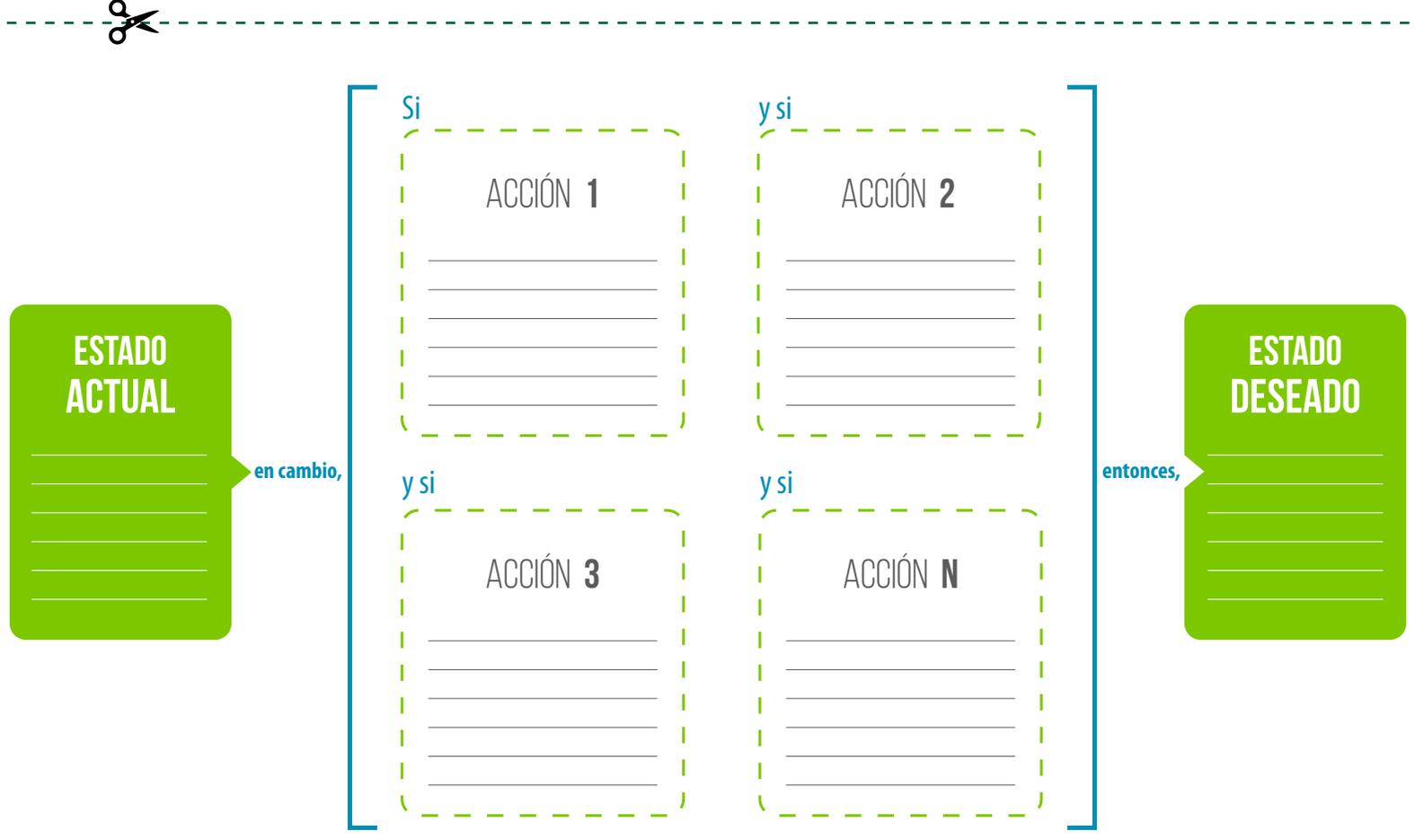
La primera tiene que ver con el grado de calidad de la información a la hora de efectivamente elegir ese componente o tarea. Este simple ejercicio está orientado a hacer visible las creencias, e identificar acciones que se basan en experiencias y evidencia a la hora de plantear posibles soluciones para acercarnos a la meta. La

1 O al menos atribuida a él: “Si quieres resultados distintos, no haga siempre lo mismo”.

2 La lluvia de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado (Salas, 2009).

segunda, tiene que ver con cómo lograr la acción explicitando las tareas o actividades que se desprenden de la acción y se organiza bajo la pregunta ¿Cómo lo haremos? La tercera y última parte, tiene que ver con la identificación del tipo de instrumento que utilizaremos para recuperar información sobre el proceso y los resultados y se organiza bajo la pregunta ¿Cómo lo comprobaremos?

Figura 2: Esquema TdA



ACCIÓN 1

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN:

Creencia > Experiencia > Evidencia científica

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

¿CÓMO LO COMPROBAREMOS?

En el proceso: _____ En el resultado: _____

ACCIÓN 2

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Creencia > Experiencia > Evidencia científica

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

¿CÓMO LO COMPROBAREMOS?

En el proceso: _____ En el resultado: _____

ACCIÓN 3

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Creencia > Experiencia > Evidencia científica

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

¿CÓMO LO COMPROBAREMOS?

En el proceso: _____ En el resultado: _____



Este esquema de la TdA es una herramienta de apoyo a la gestión de entornos tipo VICA, donde la posibilidad de mejorar lo que ocurre en cada sala de clases y en el sistema educativo como un todo, pasa necesariamente por la capacidad de adaptarse, aprender y cambiar, reflexionando, colaborando, compartiendo sentidos y propósitos, interactuando dinámicamente, etc. (Aziz, 2018a). El cuadro abajo esclarece como la TdA nos permite liderar en un entorno VICA, estableciendo la correlación entre ambos.

Tabla 1: TdA para gestionar el cambio en un entorno VICA

TEORÍA DE LA ACCIÓN COMO HERRAMIENTA PARA GESTIONAR EL CAMBIO		
V	¿Cómo entender la interconexión de muchas partes y variables?	La Teoría de la acción ayuda a construir un mapa sistémico y a entender las interrelaciones de los fenómenos.
I	¿Cómo podemos anticiparnos o adaptarnos a los acontecimientos?	A través de una reflexión permanente tenemos un estado actualizado de la situación, de manera que nos es posible adaptarnos a vicisitudes de nuestro desafío.
C	¿Cómo podemos comprender mejor las relaciones que influyen en un desafío dado?	La Teoría de la acción permite identificar conexiones entre causas y efectos.
A	¿Cómo tener mayor claridad respecto del sentido de las cosas?	La Teoría de la acción permite entender o interpretar una situación de manera más integral y clara.

El esquema, como se verá en la próxima sección, permite un proceso de aprendizaje tanto de simple como de doble bucle, al incentivar a través de su flexibilidad en formato tipo canvas, espacios de reflexión sobre qué y cómo lo hemos hecho, y por qué lo hemos hecho de esa manera. La utilización de post-it, facilita la movilidad de la construcción de TdA al permitir que las acciones se muevan hacia adelante o atrás con más maleabilidad, así como también quitarlas, modificarlas o incorporar nuevas acciones, según se vayan comprendiendo más profundamente los procesos.

La teoría en acción: Ejemplos para la comprensión de los procesos

Para que tenga una real relevancia en el quehacer educativo, la herramienta de la TdA debe ser de uso iterativo y también colaborativo. La idea es que todo el equipo de trabajo pueda aportar: 1) definiendo tanto el estado actual como el deseado; 2) pensando y compartiendo las posibles maneras –creativas, innovadoras y con impacto– en que podemos abordar el desafío focalizado; 3) evaluando la calidad de la información y 4) analizando los resultados de manera reflexiva, contrastando la teoría en uso con la teoría expuesta, de modo que se puedan hacer los cambios pertinentes para la mejora continua.

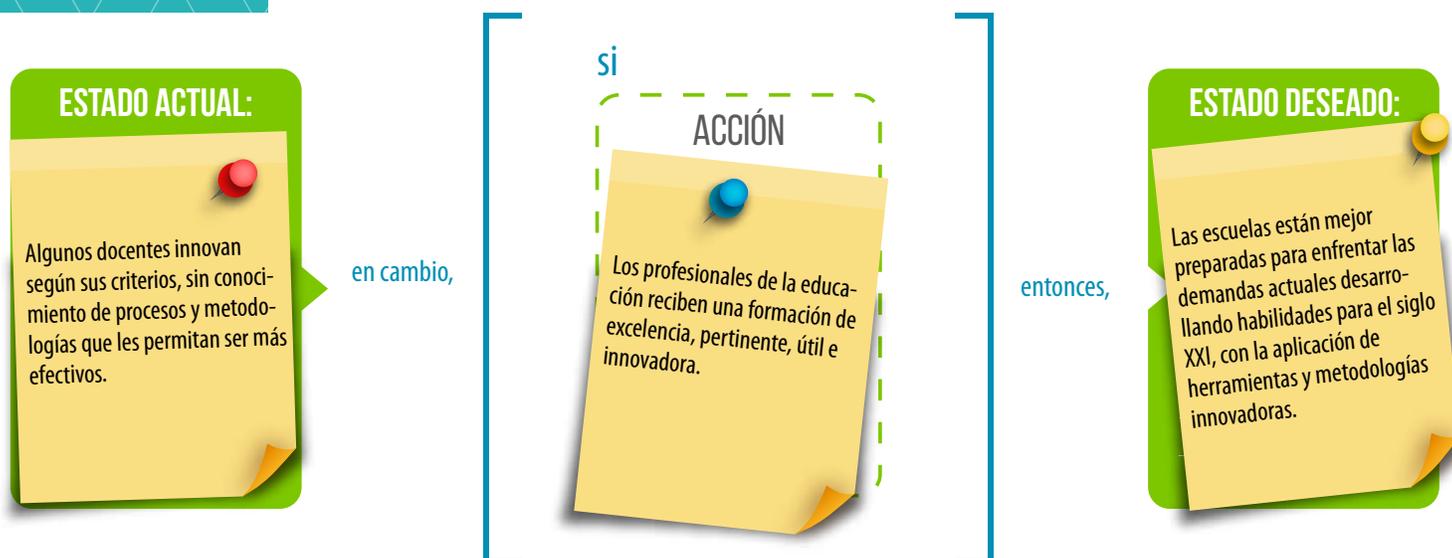
A continuación se presentan ejemplos de TdA reales, desarrolladas e iteradas en razón del análisis de la percepción cuantitativa y cualitativa de los actores involucrados en el proyecto. El primer ejemplo se refiere al proceso formativo RED-LAB (Aziz y Petrovich, 2016, Aziz et al. 2018) y el segundo ejemplo es del Colegio Infantes de O'Higgins, de la comuna de Rancagua, que luego de asistir al taller de Gestión del cambio en una de las versiones de RED-LAB, patrocinada por LIDERES EDUCATIVOS en la región de O'Higgins, empezó a utilizar la herramienta para efectivamente gestionar un proceso de transformaciones en su institución.

4.1. Ejemplo de la teoría de la acción en el proyecto de formación RED-LAB

Los esquemas que se muestran a continuación se usan en los talleres de formación sobre gestión del cambio, para ejemplificar la iteración que requiere una TdA y los consecuentes procesos de mejoramiento. Tal como se adelanta al inicio de los talleres, este ejemplo fue escogido para establecer un acto público de confianza. Dado que las talleristas son las responsables del proyecto, y los resultados presentados son tanto positivos como negativos, se modela la necesidad de evidenciar los errores para lograr consecuentes mejoras. Solo identificando y exhibiendo lo que funciona y lo que no, es posible establecer las oportunidades y los desafíos durante la reflexión sobre la práctica. Este sería el mismo gesto que se solicita que realicen los líderes al abrir sus TdA a su comunidad educativa.

El primer esquema presenta la versión inicial de la TdA de Red-Lab (Figura 3), e identifica el estado deseado, el diagnóstico y la acción realizada como palanca para alcanzar la meta.

Figura 3: Primer esquema de TdA de RED-LAB



Fuente: Elaboración propia

Esta TdA se lee así:

Algunos docentes innovan según su criterios, sin conocimiento de procesos y metodologías que les permitan ser más efectivos, en cambio, si los profesionales de la educación reciben una formación de excelencia, pertinente, útil e innovadora, entonces, las escuelas están mejor preparadas para enfrentar las demandas actuales, desarrollando habilidades para el siglo XXI, con la aplicación de metodologías innovadoras.

La lectura así planteada del “estado actual” + “acciones” + “estado esperado”, permite desde una perspectiva más integral, hacer los ajustes necesarios para lograr acciones que efectivamente permitan hacer la transición entre un estado y el otro.

Esa narrativa de la TdA, presentada arriba, corresponde a la primera versión de RED-LAB, realizado el año 2013, que convocó a destacados especialistas nacionales e internacionales en temas de creatividad e innovación, quienes trabajaron con grupos de docentes y un grupo menor de directivos. Al finalizar la actividad, se aplicó una encuesta y en ella, los asistentes manifestaron un alto nivel de satisfacción con la actividad. Algunos de ellos describieron la experiencia como un espacio de formación que les permitía “reencantarse con la profesión”. En términos cuantitativos, se ponderó sobre 90% en los criterios de satisfacción, calidad y pertinencia, estando levemente por debajo el criterio de utilidad.

Con la lectura de estos datos, se podía confirmar que varios aspectos habían funcionado de acuerdo a lo esperado. A esos factores los llamamos resultados positivos (+), los que transformamos en “experiencia” o una primera señal de que lo esperado se había alcanzado. En el siguiente esquema, se identifican en recuadros de color lila. A aquellos que todavía no se habían logrado, como en este caso, por ejemplo, el criterio de utilidad, se les identifica como resultados negativos (-) o “desafíos” y en el esquema se identifican con el color rojo.

Otro tipo de información que surge de la realización de la actividad tiene que ver con aspectos no identificados previamente, pero que son importantes para la consecución del logro. En este caso en particular, una de las acciones de la actividad era registrar los talleres para ponerlos a disposición de la comunidad. Al fallar una de las grabaciones, se tomó la decisión de grabar la implementación del taller en una escuela y la búsqueda de una experiencia concreta fue muy difícil, dado que los asistentes a los talleres en su gran mayoría no habían implementado lo aprendido en los talleres en sus establecimientos. Esta situación fortuita permitió identificar algunos resultados o hallazgos:

- i) Que la meta se había conseguido parcialmente, dado que la “aplicación de herramientas y metodologías innovadoras” se realizó solo en muy pocos casos (resultado (-) = desafío). Esto nos llevó a pensar cómo, en una próxima versión, podríamos promover que las escuelas efectivamente implementaran las metodologías que se presentan en la formación. En definitiva, ¿qué debíamos hacer/ajustar para acercarnos más a lo que deseamos?
- ii) Que los casos donde hubo implementación de la metodología fueron los que contaron con la asistencia de los directivos a RED-LAB; en cambio, los docentes por sí solos, sin el apoyo de directivos escolares, no pudieron hacerlo¹ (hallazgo nuevo = oportunidad).

¹ Este antecedente se recabó gracias a testimonios extraídos de conversaciones telefónicas con los asistentes. Estas se realizaron de forma posterior al evento.

En la siguiente imagen, podemos ver la decodificación de la información recabada en tres tipos: resultados positivos (+), que se traducen en experiencia y están destacado en lila; resultados negativos (-), que se traducen en desafíos, destacados en rojo; y hallazgos (información emergente) que se traduce en oportunidad, y están destacados en celeste.



El siguiente paso es utilizar esta información para el mejoramiento. Como guía de reflexión, se realiza la siguiente pregunta para la acción: **“¿cómo podríamos transformar esta información en una oportunidad de cambio?”**. Al presentar la información en forma de una pregunta poderosa, se activa la metodología de resolución de problemas y/o de desafíos. En este ejercicio, se trabaja especialmente con la información codificada como desafío y como oportunidades. Los resultados positivos se toman como experiencia útil para la próxima iteración. Siguiendo las letras del esquema, reflexionamos lo siguiente:

(a y b) La formación innovadora había sido exitosa en varios sentidos.

(c) Nuestra hipótesis a explorar fue que no se trataba de que lo aprendido en los talleres careciera de utilidad, sino que no habíamos encontrado todavía la(s) manera(s) de **conectar lo aprendido con las necesidades de la escuela**. Una consecuencia de esto podría haber sido, por ejemplo, que al finalizar la formación no fuera tan evidente el modo de hacer la transferencia de lo aprendido a los establecimientos del país. Necesitábamos hacer de esta actividad una experiencia útil para las escuelas, transferible al aula y especialmente, al núcleo pedagógico.

(d) Evidentemente, debíamos encontrar alguna manera que nos permitiera ver o hacer seguimiento de la implementación de las metodologías en los establecimientos.

(e y f) Según la información disponible, era más probable que se implementaran los cambios si los directivos participaban en la formación, entonces, ¿por qué no invitar a docentes y directivos en la próxima versión de RED-LAB, de manera que funcionaran como equipos de trabajo capaces de colaborar a la hora de llevar las nuevas ideas a la práctica?

En base a esas reflexiones nuestra nueva propuesta de TdA se lee como sigue:



Fuente: Elaboración propia

Luego de la implementación de la segunda versión de RED-LAB, y en base a la información recolectada por el equipo, de acuerdo a la figura siguiente se pudo determinar los resultados positivos y negativos, así como los hallazgos. Nuevamente, se plantea la pregunta: ¿Cómo podríamos transformar esta información en una oportunidad de cambio?

Aumentaron todos los indicadores, especialmente el de utilidad	Un porcentaje importante de las escuelas participantes implementaron alguna metodología y se escogieron las mejores experiencias para un estudio en profundidad.	Faltó un mayor entendimiento de la necesidad y su vínculo con lo aprendido.	Muchos dijeron que no aplicaron porque no hubo espacio en la capacitación para la planificación del cambio.	No todos los talleres fueron implementados	Cuando no resultó el ejercicio de reflexión colaborativa en la bitácora, los tutores plantearon comentarios /preguntas en el propio instrumento y las escuelas respondieron positivamente al apoyo
Resultado (+) = experiencia	Resultado (+) = experiencia	Resultado (-) = desafío	Hallazgo/nuevo = oportunidad	Hallazgo/nuevo = oportunidad	Hallazgo/nuevo = oportunidad

Fuente: Elaboración propia

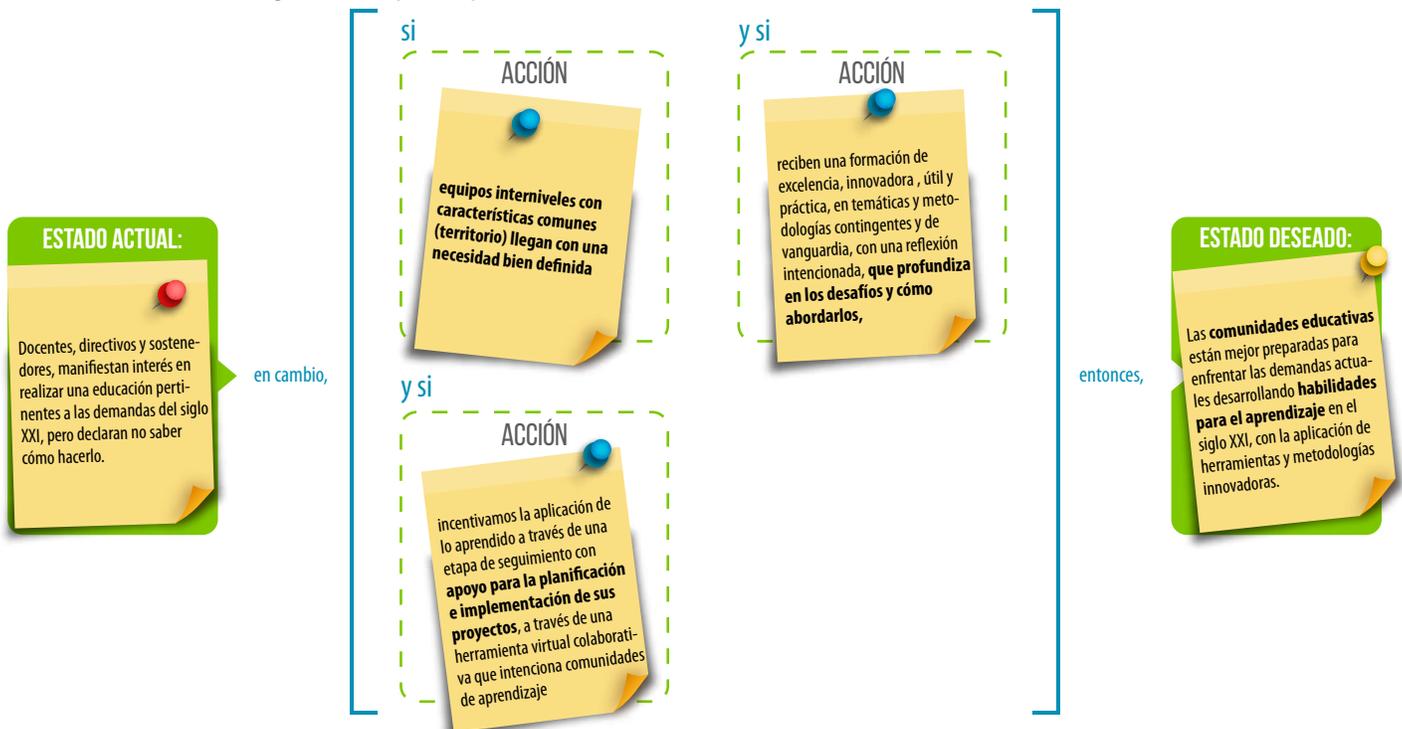
En resumen, y como queda expuesto en estos ejercicios previos, la práctica reiterada de la TdA permite ajustar cada vez más las propuestas, de manera que las acciones escogidas tengan mayor probabilidad de acercarnos al estado deseado. La información recabada en cada vuelta permite reducir la incertidumbre (experiencias), explicitar lo que no ha funcionado (desafíos) y construir a partir de lo emergente (oportunidades).

4.1. Formando en el uso del esquema de TdA

Cuando se realizan los talleres de capacitación sobre TdA en RED-LAB, los participantes trabajan con los ejemplos anteriores, con el objetivo de ejercitarse con situaciones e informaciones reales. A partir de su lectura, los participantes deben imaginar cómo ajustarían la TdA en el marco de una eventual nueva versión de RED-LAB. Al finalizar el ejercicio, se muestra cuáles fueron las decisiones que efectivamente tomó el equipo responsable para la tercera versión del proceso formativo, con lo cual los participantes pueden comparar sus propias ideas con la propuesta realizada.

Este ejercicio es especialmente útil para diferenciar lo que podríamos llamar “innovaciones incrementales de la TdA” –o en otras palabras, mejorar la acción con la información disponible–, frente a otros saltos o innovaciones mayores como el diseño de una nueva acción para abordar específicamente ciertas necesidades o perspectivas no resueltas dentro del proyecto.

El siguiente esquema presenta la tercera versión de RED-LAB:



Fuente: Elaboración propia

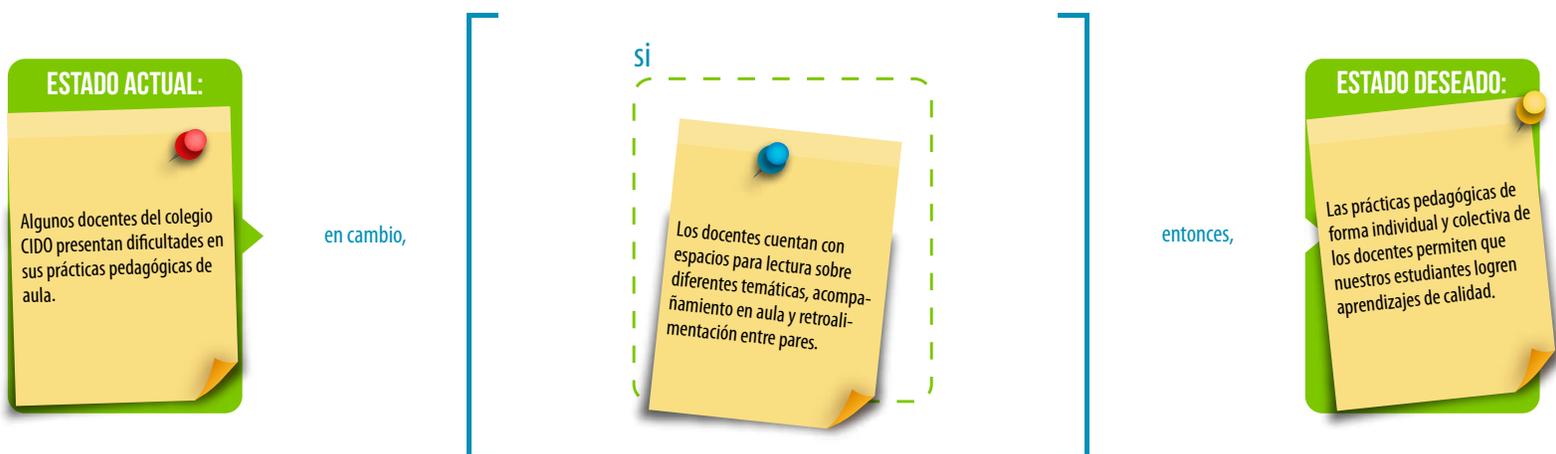
Revisando el esquema, se puede comprobar que se creó una acción al inicio del proyecto para identificar en profundidad la necesidad o foco de atención de las comunidades que participarían en la formación de excelencia. En la segunda acción, se agregó un componente de profundización del desafío y su abordaje –mejores materiales, propuesta más ajustada a los desafíos de los participantes– y en la tercera acción, un componente de planificación y seguimiento a través de una plataforma digital.

Es probable que los asistentes a estos talleres de formación coincidan en uno o más de los cambios incorporados en RED-LAB 2018. No obstante, siempre aparecen nuevas perspectivas que demandan reflexionar en conjunto sobre los argumentos de las distintas elecciones, considerando las relaciones causa-efecto de las acciones respecto de la meta o estado deseado. Lo interesante de ese ejercicio es darse cuenta de que hay múltiples posibilidades de acciones y que uno siempre tendrá que tomar decisiones, las cuales deberían estar basadas en la evidencia o por lo menos en la experiencia y buenas prácticas existentes.

Esta reflexión también sirve a los asistentes como anticipación a las conversaciones que tendrán en sus propias comunidades, a la hora de plantear colaborativamente una TdA para sus proyectos. Debido a que la teoría es reflexiva y basada en la evidencia, y a que se cultiva en las mentes y las acciones de actores clave, existe una gran cantidad de autocorrección y refinamiento incorporados, relacionados con aprender de los errores (Aziz, 2018). La inquietud que suele surgir en esta instancia es cómo elaborar argumentos que permitan comprobar cuán adecuadas son sus decisiones, lo cual se aborda a través del esquema, que en la próxima sección se utiliza en el ejemplo del Colegio Infantes de O'Higgins.

4.2. Ejemplo de la TdA en el Colegio Infantes de O'Higgins

A modo de contextualización del esquema de la TdA en el mundo escolar, se presenta a continuación la aplicación realizada por el Colegio Infantes de O'Higgins (CIDO) de Rancagua, bajo la coordinación de Cecilia Espinoza Guerra, jefe de la Unidad Técnica Pedagógica, luego de su participación, junto a su equipo, en el taller de RED-LAB 2018. En esta ocasión, el foco de la propuesta estaba en el acompañamiento de pares docentes. Su *teoría en uso*, y que durante el taller hicieron *explícita*, a través de la herramienta, se puede leer como sigue:



Fuente: Elaboración propia

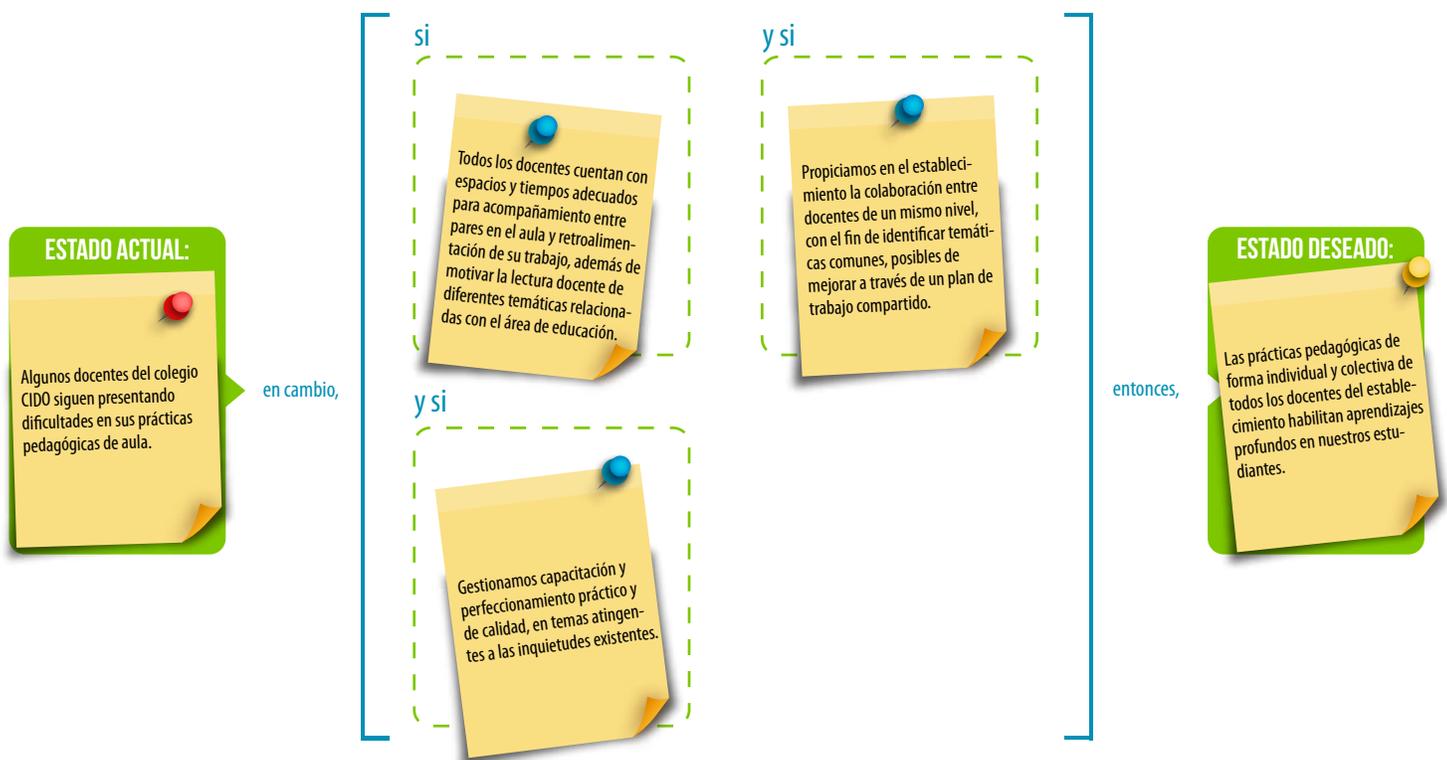
“Algunos docentes del colegio CIDO presentan dificultades en sus prácticas pedagógicas de aula. *En cambio*, **si** los docentes cuentan con espacios para lectura sobre diferentes temáticas, acompañamiento en aula y retroalimentación entre pares, **entonces** las prácticas pedagógicas de forma individual y colectiva de los docentes permiten que nuestros estudiantes logren aprendizajes de calidad”.

El equipo directivo consideró que era importante revisar su TdA de forma abierta y, a su regreso al establecimiento, convocó a los pares para que participaran de la reflexión. Fruto de la información recabada en ese proceso de metacognición, resolvieron hacer importantes ajustes a su TdA, como se puede visualizar en el esquema anterior.

Como se puede observar, la instancia de acompañamiento fue positivamente valorada. Sin embargo, también surgió la necesidad de ajustar los tiempos, pues se propuso aumentar los espacios para el acompañamiento, incluyendo los de lectura y reflexión de los textos en forma colectiva. Esta información llevó a la reformulación de la TdA como se ve en la siguiente narrativa:

“Algunos docentes del colegio CIDO presentan dificultades en sus prácticas pedagógicas de aula. *En cambio, si* los docentes cuentan con espacios y tiempos adecuados para acompañamiento entre pares en el aula y retroalimentación de su trabajo, además de motivar la lectura docente de diferentes temáticas relacionadas con el área de educación **y si** propiciamos en el establecimiento la colaboración entre docentes de un mismo nivel, con el fin de identificar temáticas comunes, posibles de mejorar a través de un plan de trabajo compartido, **entonces**, las prácticas pedagógicas de forma individual y colectiva de los docentes habilitan aprendizajes profundos en nuestros estudiantes”.

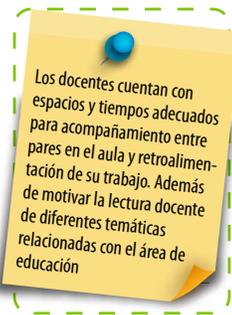
Asimismo, al finalizar el periodo de implementación de esa segunda versión de su TdA, se generó la necesidad de integrar una nueva acción para otorgar profundidad a la generación de un plan de trabajo colaborativo.



Fuente: Elaboración propia

Para su propuesta 2019, el equipo, utilizando la segunda parte del esquema de TdA, testeó cada una de las acciones propuestas identificando la calidad de la información detrás de sus decisiones (ver, por ejemplo, esquema Acción #1), encontrando evidencia científica tanto en torno al acompañamiento entre pares como al proceso de retroalimentación. Para la práctica de lecturas docentes, aunque no hay evidencia sobre su efectividad, consideraron suficiente la experiencia, debido al buen resultado de sus aplicaciones previas.

ACCIÓN #1



N°1 ACOMPAÑAMIENTO ENTRE PARES
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN:
 Creencia → Experiencia → Evidencia científica

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- Elaborar pauta de acompañamiento entre pares.
- Asesorar a los docentes con foco en acompañamiento entre pares para una observación efectiva.
- Generar espacios para realizar el acompañamiento.

¿CÓMO LO COMPROBAREMOS?

EN EL PROCESO:	EN EL RESULTADO:
-Pauta de fortalezas y/o debilidades. -Encuesta de satisfacción.	Análisis del acompañamiento en la práctica docente y en los resultados de aprendizaje integral de los estudiantes.

N°2 RETROALIMENTACIÓN
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN:
 Creencia → Experiencia → Evidencia científica

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- Reconocer fortalezas y/o debilidades prácticas pedagógicas de cada docente a nivel colegio a través de pauta.
- Definir tiempos y espacios de retroalimentación.

¿CÓMO LO COMPROBAREMOS?

EN EL PROCESO:	EN EL RESULTADO:
-Encuesta de satisfacción a los docentes.	Análisis de la retroalimentación en la práctica docente y en el aprendizaje integral de los estudiantes.

N°3 LECTURA DOCENTE
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN:
 Creencia → Experiencia → Evidencia científica

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- Elección de temáticas atinentes a la educación.
- Dentro de la lectura, propiciar preguntas que permitan la reflexión individual aplicable a la realidad.
- Panel creativo de verificación de la lectura.

¿CÓMO LO COMPROBAREMOS?

EN EL PROCESO:	EN EL RESULTADO:
-Panel creativo.	-Evaluación de paneles.

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior, el Colegio Infantes de O'Higgins de Rancagua formuló su próxima versión de su TdA, como sigue:

“Algunos docentes del colegio CIDO siguen presentando dificultades en sus prácticas pedagógicas de aula. *En cambio, si* los todos los docentes cuentan con espacios y tiempos adecuados para acompañamiento entre pares en el aula y retroalimentación de su trabajo, además de motivar la lectura docente de diferentes temáticas relacionadas con el área de educación **y si** propiciamos en el establecimiento la colaboración entre docentes de un mismo nivel, con el fin de identificar temáticas comunes, posibles de mejorar a través de un plan de trabajo compartido, **y si**, gestionamos capacitación y perfeccionamiento práctico y de calidad, en temas atinentes a las inquietudes existentes, **entonces**, las prácticas pedagógicas de forma individual y colectiva de todos los docentes del establecimiento habilitan aprendizajes profundos en nuestros estudiantes”.

Finalmente, el colegio amplió esta trayectoria convocando a todos los niveles del establecimiento a diseñar su propia TdA, de manera que estén explícitos los caminos que van a trabajar colaborativamente para alcanzar su estado deseado y definir, también colaborativamente, la visión de la comunidad educativa.

La utilidad de la herramienta: La voz de los líderes

La herramienta de la TdA, presentada en este documento, se utilizó en el Taller de Gestión del Cambio en el encuentro presencial de RED-LAB realizado el año 2018 en la región de O'Higgins, en el cual participaron tanto equipos de líderes intermedios como escolares. A través de un documento de reflexión completado por los participantes al cierre de cada taller, así como al final de proceso formativo y de implementación del proyecto, se rescata la importancia y utilidad de la herramienta de la TdA para los líderes formados. A continuación, se destacan las voces de esos actores, en relación a los aprendizajes y su aplicabilidad en la práctica.

"Las TdA me permitirán especificar los elementos a considerar para resolver mi desafío, hasta la meta" (Líder escolar, Mostazal).

"Te permite realizar una autocrítica sobre las acciones, tareas que realizamos para producir un cambio y además valorar las ideas, detectar oportunidades y aprovecharlas" (Líder escolar, Coinco).

"La herramienta de la TdA permite el seguimiento de las acciones, que es cuando uno se pierde mucho en el colegio" (Líder escolar, Rancagua).

"El esquema sirve para analizar cada acción en relación a la evidencia" (Líder escolar, Mostazal).

"Me dio la oportunidad de entender que mis propias inquietudes me llevan a confeccionar una TdA efectiva, con momentos de reflexión para obtener resultados esperados" (Líder escolar, Malloa).

"La herramienta nos ayuda a realizar un constante cuestionamiento de la labor pedagógica, a través de un modelo flexible y participativo, que permite ir a otro nivel que facilita el aprendizaje en los educandos" (Docente líder, Rancagua).

"Me sirvió para cambiar mi forma de creer que lo establecido no necesariamente está correcto y todo es siempre mejorable" (Líder intermedio, Requínoa).

"La herramienta sirve para mejorar la gestión de nuestro equipo técnico y lograr los objetivos que nos propusimos, sin perder el norte" (Líder escolar, Rancagua).

"El esquema TdA sirve para organizarse paso a paso hasta lograr el estado esperado" (Líder intermedio, Palmilla).

"Ayuda a comparar la teoría en uso y la teoría expuesta, es decir, que tenga relación lo que pretendemos hacer con lo que realmente hacemos" (Docente líder, Rancagua).

"Utilizando las diferentes partes del esquema de teoría de acción es más rápido llegar a la meta" (Líder escolar, Doñihue).

"Nos ayuda en la constante reflexión sobre las acciones y tareas que se van desarrollando" (Líder escolar, Coinco).

"Esta teoría es una forma práctica para trabajar en equipo" (Líder escolar, Chépica).

"Es una muy buena herramienta para plantearse desafíos propios y con los 'otros' para caminar juntos hacia la consecución del cambio" (Líder intermedio, Palmilla).

"Es una forma de lograr permanente reflexión para el rediseño de las acciones en el trabajo educativo" (Líder intermedio, Rengo).

"Es útil para reflexionar sobre lo que ya llevamos realizando. Me pareció muy atingente para posibilitar mejoras en nuestras prácticas pedagógicas" (Docente líder, Rancagua).

"Permite visualizar el problema y mejorar las acciones de una manera más tangible y ordenada" (Docente líder, Rancagua).

"La TdA me ayudará a mejorar las prácticas y aprendizajes de todos los alumnos y alumnas del establecimiento" (Líder escolar, Graneros).

"La gestión del cambio es constante y cíclica a través de la teoría de acción" (Líder escolar, Rancagua).

Conclusiones

Gestionar el cambio es un proceso, no una acción aislada. En los contextos educativos actuales, en constante transformación, es fundamental disponer de herramientas que apoyen la gestión de esos procesos y propicien la percepción de que el cambio no sólo es posible, sino necesario para lograr el mejoramiento educativo y los aprendizajes profundos en todas y todos los estudiantes.

El ejercicio visible que habilita el esquema de la TdA, presentado en este documento, permite un aprendizaje más sistemático de lo que funciona o no en la práctica educativa, lo que, consecuentemente, facilita el proceso de mejoramiento continuo. Como queda evidenciado en esta Nota Técnica, una buena TdA no es aquella que simplemente identifica acciones, sino más bien la que proviene de un diagnóstico y análisis cuidadoso de lo que motiva el actuar de la comunidad, en primer lugar; y de la reflexión permanente sobre las acciones y las creencias que sostienen dichas acciones como fundamento de un proceso de mejora continua.

Con demasiada frecuencia, los líderes deciden tomar medidas sin examinar ni apreciar completamente lo que está sucediendo con los estudiantes y adultos de su organización educativa. Tampoco toma sus decisiones basándose en la información y evidencia disponible. Como resultado, terminan invirtiendo mucho tiempo y recursos en acciones que no necesariamente (o muy probablemente) no tendrán las consecuencias esperadas. La necesidad de una narrativa apropiada, que conjuga las acciones en un tiempo verbal específico, con un sujeto preciso, con acciones informadas y reflexionadas, favorece que estas se contextualicen y no se transformen en una seguidilla de actividades sin tiempo, lugar u objetivo definidos, algo tan frecuente en los procesos de planificación e implementación de las instituciones educativas.

Un esquema como el presentado, permite tener una visión rápida de la TdA institucional, sin perder nunca de vista el propósito buscado. Al observar esta interacción en una misma página, las relaciones causa-efecto se tornan más visibles, tensionando el sentido de las acciones respecto del proceso de cambio que se busca lograr. Las acciones, en ese sentido, terminan teniendo que ser modificadas o sufriendo un proceso de adaptación si se espera obtener resultados distintos. Lo propuesto, por tanto, busca apoyar el diseño, planificación, implementación y evaluación no solo de nuevas ideas y proyectos, sino también de iniciativas existentes, como por ejemplo las ya establecidas en el PADEM, PME y PEI.

Es deseable considerar que la flexibilidad de este andamiaje nos invita a una reflexión permanente, lo que termina por operar también en niveles más profundos, modificando actitudes y orientándolas hacia una apertura al cambio. Lo que deja en evidencia una buena TdA es el proceso de mejora continua que solo ocurre cometiendo errores; trayendo a colación lo que ha funcionado y lo que no; reflexionando sobre sus causas y efectos; ideando, eligiendo y diseñando mejores maneras de hacer las cosas; sistematizando lo aprendido; cometiendo nuevos errores y así sucesivamente. Exponer la TdA (de manera individual o institucional) a través de la herramienta presentada en esta Nota Técnica y volver a ella permanentemente, permite desarrollar un proceso que de forma segura traerá experiencias, desafíos y oportunidades a la superficie, diagnosticando sus causas raíces, con el fin de facilitar el reforzamiento de los comportamientos deseados –como la reflexión permanente, por ejemplo–, lo que definitivamente permite una mejor toma de decisiones y, también, que el mejoramiento sea una constante que ocurra de manera sistémica.

REFERENCIAS

- Argyris, C. and Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris, C. and Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Aziz, C. (2018). "Gestión del cambio, creencias y teoría de la acción para la mejora escolar". *Nota técnica N° 3*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/gestion-del-cambio-creencias-y-teoria-de-accion/>
- Aziz, C., Hevia, H y Rivero E. (2018). "Formación Innovadora para líderes intermedios: Conectando el territorio para la mejora educativa". *Informe Técnico N° 2*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado desde: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/09/IT2_L6_C.A.-H.H.-E.R._Formacion-innovadora-para-lideres-intermedios_10-09.pdf
- Aziz, C. y Osorio, A. (2017). "Red-Lab: Avanzando hacia nuevas propuestas en la formación continua". *Nota Técnica N°4-2017*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado desde: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/11/NT4_REDLAB_L1.pdf
- Aziz, C. y Petrovich, F. (2016). *Red-Lab Sur, innovaciones educativas que conectan: Diseño, seguimiento y transferencia de una experiencia de formación para el cambio efectivo*. (Coords.) Fundación Chile. Recuperado desde: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Red-Lab%20Sur.pdf>
- City, E. A., Elmore, R. F., Fiarman, S. E y Teitel, L. (2009). *Instructional rounds in education. A network approach in improving teaching and learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Elmore, R. (2004). *School reform from the inside out*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fadel, C., Bialik, M. y Trilling, B. (2016). *Educación en cuatro dimensiones: Las competencias que los estudiantes necesitan para su realización*. Traducción Portal Educarchile. Recuperado desde: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/habilidades_SXXI/libros/charles-fadel-educacion-en-cuatro-dimensiones.pdf
- Fullan, M. (2006). "Change theory. A force for school improvement". *Seminar Series Paper N. 157*, Centre for Strategic Education (CSE). Recuperado desde: <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072630.pdf>
- Smith, M. K. (2001). "Chris Argyris: Theories of action, double-loop learning and organizational learning". *The encyclopedia of informal education*. Recuperado desde: www.infed.org/thinkers/argyris.htm
- Tejedor, F. J. (2007). "La Innovación educativa basada en la evidencia (IEBE)". *Bordón* **59** (2-3): 475-488.