



ESPACIO DE MEJORA INSTITUCIONAL “Idear y definir”

Los EMI son espacios destacados para fortalecer los vínculos de confianza y creatividad entre los docentes y, de ese modo, permitirles diseñar juntos el cambio educativo.

Los acompañamos en el viaje.



Índice

Introducción	3
¿Qué nos proponemos?	4
Herramientas para “liderar los EMI”	4
Pensamiento de diseño	5
Ideas que inspiran	5
Actividad preliminar	7
Diseños de la jornada “Definir - Idear”: posibles recorridos	9
Recorrido A	10
Actividad 1 Anticipación	10
Actividad 2 DEFINIR: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?	11
Actividad 3 IDEAR: “Lluvia de ideas” y selección de tarjetas	13
Actividad 4 En forma de...	16
Recorrido B	17
Actividad 1 Anticipación	17
Actividad 2 DEFINIR: Técnica ¿Cómo podríamos...?	18
Actividad 3 IDEAR Flor de loto	20
Actividad 4 Torre de espaguetis	22



Introducción

Evocando la metáfora inicial del caleidoscopio de Eutopía, esta guía será una invitación a que los equipos directivos puedan crear la experiencia de cada Espacio de Mejora Institucional en sus escuelas, diseñando distintas combinaciones y acciones posibles, dando vida a una policromía de propuestas.

3

Creemos que los EMI son una valiosa oportunidad para pensar y diseñar junto a otros actores escolares la propuesta de cambio escolar. Mirando el recorrido a transitar a lo largo del año, los EMI pueden visualizarse como “hitos” en un proceso de construcción participativa al interior de cada escuela.

Para conducir este proceso comunitario los invitamos a partir del reconocimiento del camino realizado hasta el momento en Eutopía. Esta actividad preliminar apunta a la metacognición, a hacer conscientes los aprendizajes personales y colectivos que posibilitaron la reflexión profunda acerca del cambio educativo necesario, nuevos modos de mirar y pensar la experiencia escolar, para juntos soñar y hacer posibles procesos de innovación en nuestras instituciones. Creemos este paso, iluminará el siguiente.

En una segunda instancia, les presentamos diferentes propuestas de trabajo para orientar el desarrollo del próximo EMI en sus escuelas. Una “paleta de colores” con la cual cada equipo directivo con autonomía de acuerdo con su realidad institucional y grado de comunicación de este proyecto en sus comunidades creará su encuentro.

Equipo de Eutopía



¿Qué nos proponemos?

- Orientar el desarrollo de los EMI, asumiendo el reto de acompañar el aprendizaje institucional en “escuelas heterogéneas” con un amplio abanico de materiales de trabajo. Éstos estarán dirigidos a favorecer la autonomía y el liderazgo de los equipos directivos.
- Ofrecer un diseño de propuestas de trabajo que modelen el cambio en las escuelas, a partir de la experiencia “hackear los EMI”. Esta experiencia consta de un repertorio de tecnologías de participación social y de acción orientadas a transformar la cultura escolar.

4

Herramientas para “liderar los EMI”

GUÍAS DE LOS EMI

Se trata de propuestas divergentes de trabajo que apuntan a un foco común, en cada etapa del proceso. Materiales de lectura, metodologías ágiles de participación, técnicas, dinámicas, etc. Un amplio menú de opciones y recorridos de diseño, entre los cuales podrán elegir, según los consideren relevantes para el proceso individual que cada escuela viene desarrollando.

CONSULTORÍAS

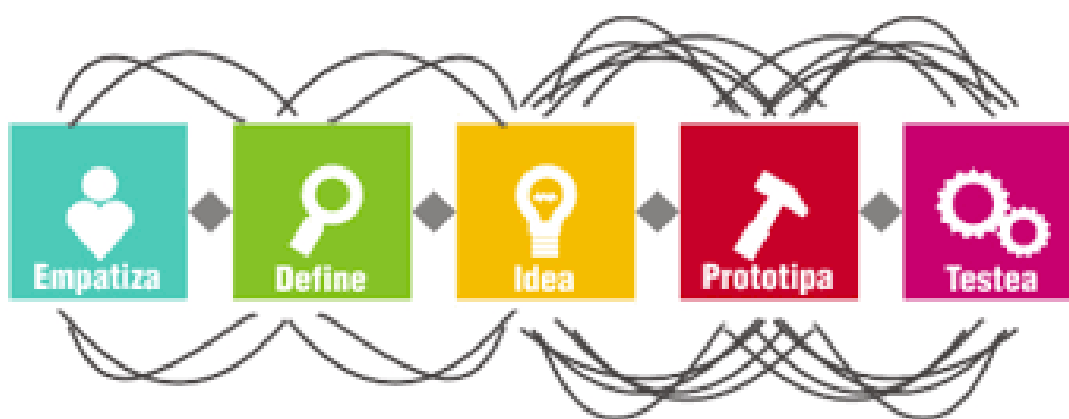
El diseño y desarrollo de los EMI en las escuelas, será materia de diálogo e intercambio en los espacios de acompañamiento en campo. Esta acción será documentada y compartida con la red, a modo de registro del proceso de cambio en las escuelas.



Pensamiento de diseño

El pensamiento de diseño es la perspectiva que compartiremos a la hora pensar la planeación y el cambio escolar en nuestras comunidades. En este sentido, cada uno de los EMI estará identificando con un verbo rector, que se corresponde con la acción de cada etapa del proceso de diseño.

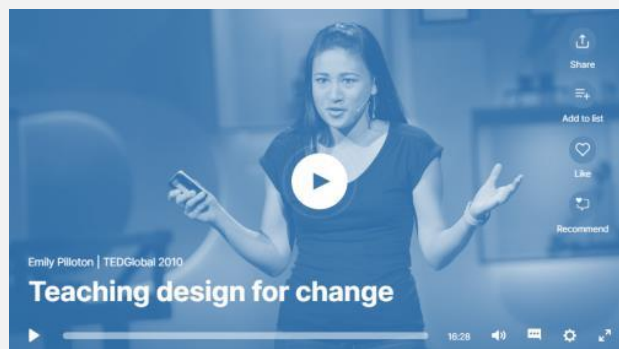
5



Ideas que inspiran

En cada EMI, además de definir un verbo rector común, les propondremos compartir entre la red de escuelas un pensamiento o idea que inspire el encuentro y aporte lenguaje metafórico al proceso colectivo de cambio.

MATERIALES RECOMENDADOS



Emily Pilloton: Enseñando Diseño para el Cambio ([ver video](#))

Design Thinking para educadores ([ver enlace](#))



IDEAR Y DEFINIR

Durante la etapa de “Definición”, debemos tamizar la información recopilada en la fase de “Empatía” y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos permite alcanzar nuevas perspectivas. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

La etapa de “Ideación” tiene como objetivo la generación de un sinfín de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

Llegó el momento de continuar el proceso de diseño y abrir a mayor participación de la comunidad educativa en el próximo Espacio de Mejora Institucional.

¡Allá vamos!



Actividad preliminar

Recuperar el camino transitado

7

Esta segunda guía nos encuentra en un momento clave del proceso de diseño del cambio. Por eso, antes de continuar les proponemos poner la mirada en el espejo retrovisor para recuperar el camino que nos ha traído hasta aquí. Esto nos permitirá comprender todos los elementos con los que contamos para pensar este nuevo EMI:

- **La voz de los estudiantes.** Recuperemos aquellas actividades, informes y percepciones que nos hayan permitido conocer lo que piensan, sienten y desean los jóvenes de nuestras escuelas. Resulta relevante contar con esta información y decodificarla como insumo para el proceso de diseño del cambio hacia la escuela que queremos.
- **La voz de algunos docentes.** Compartamos nuestras ideas preliminares con el primer círculo de profesores que hayan participado. Hagámoslos partícipes del diseño en algunos casos y de las entrevistas personales o en grupos que hayamos mantenido en el último tiempo. Sin duda, contarán con información clave para pensar las fases de diseño que tenemos por delante.
- **El modo en que los docentes de la escuela comprenden la realidad institucional actual.** Durante el primer EMI "Empatizar" escuchamos las inquietudes de los profesores, sus preocupaciones, sus motivaciones, sus necesidades e incertidumbres.
- **Cada equipo definió los problemas de la cultura escolar actual que se propone solucionar.** Identificaron las principales problemáticas a las que buscan dar respuesta con el dispositivo de cambio. Sería importante que pudieran explicitar estas definiciones como punto de partida para este EMI.
- Cada equipo directivo se inspiró una metáfora para comenzar a idear sus proyectos de cambio. Sería importante que pudieran compartir algunas ideas-base para enriquecer el dispositivo que están creando.



El próximo EMI nos permite continuar el proceso de diseño del cambio de modo participativo, incorporando las voces de los docentes de nuestra escuela. Creemos que durante el diseño y la realización de los EMI se vuelve importante que:

8

- Recuperemos la información de los diferentes actores escolares: estudiantes, docentes, jefes de departamento, etc. a partir de las diferentes instancias de participación que han abierto en este proceso.
- Compartamos los problemas que se buscan resolver, dando lugar a la participación de los docentes del equipo o a quienes constituyen el primer círculo
- Explicitemos a nuestro equipo docente cómo todo lo recolectado en instancias anteriores devino en la posibilidad de identificar problemas e idear soluciones.

Compartir con los equipos que cada una de las instancias que se transitan son parte de un viaje que están viviendo juntos contribuye a mostrar un modo diferente de vivir, pensar y crear en la escuela. Un modo que posiblemente no tenga antecedentes en la institución. Ahora sí, seguimos adelante creando caminos.

Este viaje requiere de un nuevo modo de construir juntos y de liderar ese viaje, por esa razón compartimos la Charla TED: ¿Cómo gestionar la creatividad colectiva? Esperamos los inspire para pensar nuevas formas de hacer en la escuela.

MATERIALES RECOMENDADOS



Charla TED: ¿Cómo gestionar la creatividad colectiva?
Por Linda Hill ([ver video](#))



Diseños de la jornada "Definir - Idear": posibles recorridos

	A	B
Anticipación	La bicicleta al revés	Zombies en la escuela
Técnicas DEFINIR	¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?	¿Cómo podríamos...?
Técnicas IDEAR	Lluvia de ideas Clasificación de ideas	Flor de loto
Simbolización (inicio y cierre)	En forma de...	Torre de espaguetis



Recorrido A

Actividad 1 | Anticipación

10

Objetivo: mostrar la posibilidad de cambiar aun aquello que parece imposible de cambiar. Generar expectativa.

Descripción: incluir en la invitación al próximo EMI el video "La bicicleta al revés". Este video nos invita a pensar sobre los cambios y las representaciones mentales a través de un canal de comunicación con los docentes. Podemos invitarlos a que compartan las primeras ideas que les surgieron al ver el video en una cartulina en la sala de profesores. O traerlas al EMI como "ticket de entrada". Así podremos conocer sus ideas acerca del cambio y retomar estas ideas durante el EMI.



La bicicleta al revés ([ver video](#))



Actividad 2 | DEFINIR: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

Objetivo: lograr niveles de observación más profundos partiendo de observaciones concretas de una situación en particular a emociones más abstractas y a otras motivaciones que están en juego en esa situación.

11

Descripción: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? es una técnica particularmente poderosa de cuando se analizan fotos que el equipo ha tomado en terreno, dibujos que representan situaciones cotidianas. Estos recursos sirven tanto para sintetizar, como para dirigir el equipo hacia la búsqueda de necesidades futuras.

Pautas de la actividad: dividir a los profesores en grupos de 4 o 5 personas. La actividad también puede realizarse de manera individual. Entregar a cada una de las personas o equipos, un papel con tres secciones: Qué, Cómo y Porqué. Compartir con cada equipo -o en simultáneo- fotos o dibujos que se hayan tomado de las escenas cotidianas de la escuela. Pueden utilizar una proyección. Éstas pueden ser solicitadas a los docentes de manera previa, realizarlas en el EMI o bien ser registradas por el equipo que lidera el EMI. Las imágenes podrían referirse a escenas de la escuela en lo cotidiano: escenas del aula, del patio, reuniones de personal, disposición de los espacios, interacciones de estudiantes y profesores, etc.

La persona que lidera la actividad orientará a cada uno de los grupos para desarrollar la actividad en cada momento:

Momento 1: Empezar con Observaciones Concretas (Qué):

¿Qué está haciendo la persona que observas en una situación particular o en una fotografía? Anota los detalles.



Pedir a los participantes que traten de ser objetivos y no asuman nada en esta primera parte.

12

Momento 2: Tratar de Entender (Cómo):

¿Cómo está haciendo lo que hace la persona que observas? ¿Requiere de algún esfuerzo? ¿Parecen apurados? ¿Tienen dolor? ¿Pareciera que la actividad o situación está impactando su estado positiva o negativamente? Realizar preguntas que permiten comprender lo que les pasa a las personas en las imágenes. *Pedir a los participantes que usen frases descriptivas llenas de adjetivos.*

Momento 3: Dar el paso hacia el limbo de la interpretación (Por qué):

¿Por qué la persona que observas está haciendo lo que hace y porqué lo hace de esa manera en particular? Este paso usualmente requiere que los participantes hagan adivinanzas o presunciones fundadas en algo relacionado a la motivación y las emociones de la persona. Quien lidera la actividad propone proyectar el significado en la situación que se está observando. Este paso revelará áreas y temas que se deberán testear con las personas que participan de las situaciones y permitirá arrojar conclusiones inesperadas sobre la situación en particular. Si alguna de las personas está allí presente se puede realizar un breve intercambio para comprobar la veracidad de las interpretaciones. *Recuperar los nuevos sentidos que se otorgan a las situaciones de la vida cotidiana.*



Actividad 3 | IDEAR: “Lluvia de ideas” y selección de tarjetas

Objetivo: impulsar el pensamiento colectivo del grupo por medio de la conversación, escuchando y construyendo sobre otras ideas.

13

Descripción: el *brainstorming* o lluvia de ideas es una manera de generar muchas ideas que de lo contrario no se generarían. Este método obviamente sirve para generar soluciones de diseño, pero también se puede utilizar en cualquier etapa del proceso sin problemas. Además, es muy efectivo para la múltiple generación de ideas como por ejemplo hacer trabajo de observación o el trabajar sobre un producto o servicio relacionado con el proyecto.

Pautas de la actividad:

Una sesión de *brainstorming* requiere de un facilitador, espacio libre y algún papel o afiche en el que ir anotando las ideas. Puede ser un pizarrón, varios papeles de gran tamaño o un software especial. Las responsabilidades del facilitador incluyen: guiar la sesión, alentar la participación de todos los convocados y tomar notas de las ideas sin analizarlas o juzgarlas en esta etapa.

Hay varios enfoques para una sesión de *brainstorming*, pero el enfoque tradicional es generalmente el más efectivo porque es el más enérgico y abiertamente colaborador, permitiendo que los participantes utilicen las ideas de los otros para proponer nuevas. Los ejercicios creativos, los ejercicios de relajación y otras actividades entretenidas realizadas antes de comenzar ayudarán a los participantes a relajar sus mentes para poder ser más creativos durante la sesión.

Los pasos para el *brainstorming*:

1. Definir tu problema o asunto como un desafío creativo. Aquí el desafío creativo puede ser sobre cualquiera de las situaciones que se proponen



cambiar en la escuela. Se trata de aquellas cuestiones que ya fueron definidas como problemas que se quieren resolver. En general, los desafíos creativos comienzan con: *¿De qué manera podríamos...?*, o *¿Cómo podríamos...?*

14

2. El desafío debe ser conciso, directo al punto y excluir toda información no relacionada con el mismo. Por ejemplo: *¿De qué formas podríamos lograr más implicación de los estudiantes?* o *¿Cómo podríamos incentivar a los docentes a trabajar entre ellos?* Es importante que el facilitador tenga algunas ideas más desafiantes o alocadas en mente para promover la creatividad de los participantes. También pueden ir sumándose requerimientos que incentiven el ingenio.
3. Determinar un tiempo límite para la actividad. Recomendamos 25 minutos. Los grupos más grandes suelen necesitar más tiempo para que todos puedan aportar ideas. También se puede poner un límite de ideas. Como mínimo se pueden pedir 50 ideas, pero seguro que tener 100 es mucho mejor.
4. Una vez que comienza el *brainstorming*, los participantes hacen propuestas y el facilitador toma nota en una pizarra blanca o en un rotafolio (flip-chart) para que todos las vean. Está absolutamente contraindicado criticar las ideas. No importa lo tontas, descabelladas o imposibles que parezcan, todas deben ser escritas en la pizarra. Se debe fomentar la risa, no la crítica. Otra opción es que cada participante escriba a una de sus ideas mientras se le ocurren y en seguida compartirlas verbalmente con el grupo. Para ello se utilizan *post-it* para poder escribir la idea y posteriormente ubicarla en el muro o pizarra.



5. Una vez que se termina el tiempo, se organizan y seleccionan las ideas. Hasta aquí se hizo lugar a todas las ideas. Ahora, algunos métodos posibles para ordenar las ideas:

15

- **Votación de post-it:** cada miembro del grupo tiene tres votos para tres ideas que sienta son las correctas. La votación independiente da voz a todos los miembros del equipo.
- **Método de las cuatro categorías:** este método ayuda a elegir las ideas locas pero que tienen sentido. La idea es optar por una o dos ideas en estas cuatro categorías: La opción racional, la más atractiva, la más simple y las de tiro largo. Se pueden pensar en otras categorías que nos ayuden a organizar las ideas.
- **Método de selección:** al igual que el anterior este método está diseñado para mantener el potencial de innovación dentro del grupo. Es preciso elegir ciertas ideas que nos inspiren a construir algunos prototipos.



Actividad 4 | En forma de...

Descripción de la dinámica: en esta dinámica se hacen dos equipos y se colocan unos enfrente de los otros. Entre todos deben conseguir hacer con su cuerpo la figura que les manda el otro equipo (figuras geométricas, animales, edificios...) La única norma es que deben participar todos los miembros del equipo para hacer una única figura.

16

Ideas para el análisis:

- Frente al desafío somos capaces de adoptar nuevas formas
- Podemos participar todos y cada uno cumple un rol particular
- En cada figura adoptamos formas diferentes. Necesitamos ser flexibles frente a las demandas que vamos identificando



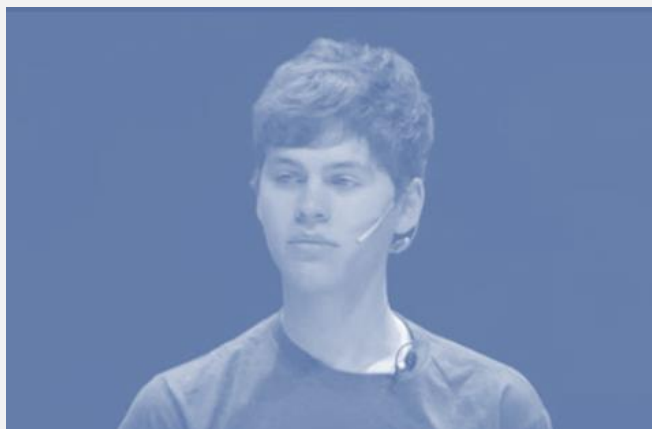
Recorrido B

Actividad 1 | Anticipación

17

Objetivo: interpelar la experiencia escolar a partir del relato que un estudiante hace de la escuela. Una oportunidad para repensar la escuela como espacio de aprendizajes para la vida.

Descripción: incluir en la invitación al próximo EMI el siguiente video:



Zombies en la escuela" Julián Garbulsky. ([ver video](#))

¿Cómo se sienten los adolescentes cuando están en la escuela? Julián Garbulsky acaba de terminar la secundaria y en esta charla comparte una visión que puede ayudarnos a pensar distinto en el futuro de la educación. Julián terminó la secundaria el año pasado y está estudiando la licenciatura en Matemática. Le encanta la física del vuelo de los aviones y armar modelos a control remoto, aunque siempre se caigan. Disfruta la música, pero canta mal. También le divierte mucho pensar acertijos de lógica. Como no le gusta ver series, lo único que no le podés *spoilear* es la respuesta de un acertijo.



Actividad 2 | DEFINIR: Técnica ¿Cómo podríamos...?

Objetivo: comenzar a transitar desde la definición del problema para generar semillas para la etapa de diseño.

Descripción: teniendo a mano la definición del problema, podemos desprender y desglosar ese desafío mayor en pequeñas piezas accionables. Permite observar aspectos de la declaración para completar la frase "¿Cómo podríamos...?" desarrollando varias alternativas de acuerdo con esquema debajo.

Podríamos pensar, por ejemplo: "Los estudiantes de 1° año necesitan comprender la cultura escolar/ ser más creativos/ trabajar en equipo porque"

Posteriormente se podría hacer un filtro para elegir las más relevantes.

USUARIO	+	NECESIDAD	+	INSIGHT
Familia Martinez	necesita	Conectarse	por que	Permanente comunicación
		Compartir		los momentos familia son importante
		Estar relajados		La tecnología los une a t los espacios generan distintas situaciones

Caracterizarlo con 5 adjetivos

Usar verbos para describir qué se necesita solucionar, no cómo

Inferencia, mi percepción, aquella hipótesis que sé que tomo a riesgo de equivocarme

1. ¿Cómo podríamos hacer que la Familia Martinez tenga acceso a internet por igual?
2. ¿Cómo se puede generar un espacio para que toda la familia se reúna y comparta?
3. ¿Cómo les entregamos tecnología de punta sin comprometer la comodidad?
4. ¿Cómo podríamos entregarles un espacio único de interacción familiar?
5. ¿Cómo podemos unificar todos los requerimientos familiares en un sólo lugar?



La actividad puede desarrollarse en pequeños equipos de 5 personas de modo de promover la creatividad a la vez que permite comprender los diferentes problemas. Es recomendable que el líder de la actividad pueda ir supervisando la actividad de los diferentes equipos.

19

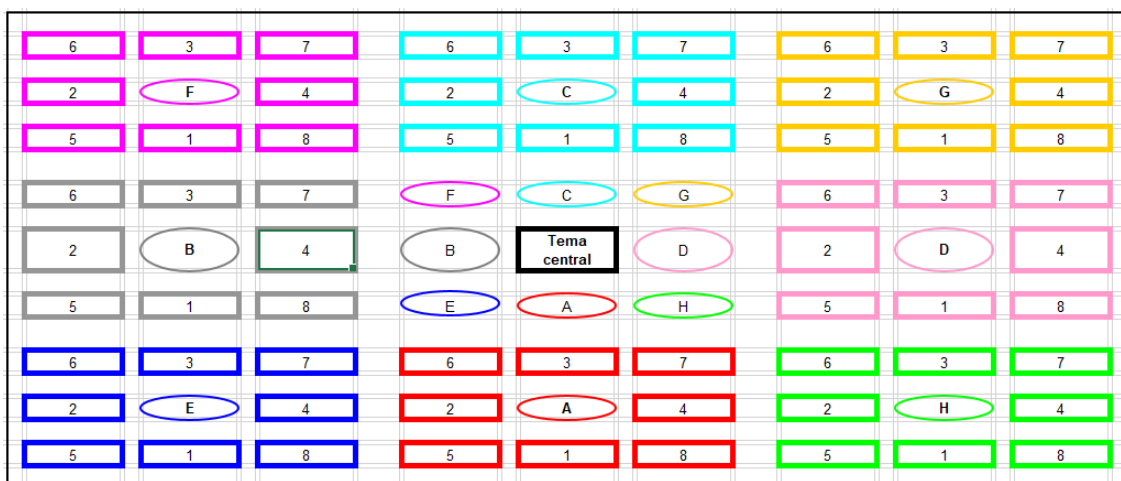


Actividad 3 | IDEAR Flor de loto

Objetivo: propiciar la generación de alternativas en base a un concepto central.

Descripción: la flor de loto es una herramienta que sirve para ordenar la generación de conceptos en base a un punto inicial. Ideada por Yasuo Matsumura. Este ejercicio implica empezar con un problema o tema central y trabajar hacia afuera, usando círculos cada vez más amplios o "pétalos". El tema central lleva a ideas las cuales se convierten ellas mismas temas centrales, y así sucesivamente. Los temas que se van desplegando provocan nuevas ideas y nuevos temas.

1. Hacer un diagrama como el que se muestra aquí



Pueden obtener una plantilla interactiva para este ejercicio entrando en www.innovaforum.com/tecnica/lotus_if.xls

2. Escribir tu problema o tema central en el centro del diagrama
3. Pensar en ideas o aplicaciones relacionadas y escribirlas en los círculos que están alrededor (etiquetados de la A a la H).

Por ejemplo, el tema central de una empresa era "establecer un clima creativo". Rodearon esta frase del círculo central con: "ofrecer



concursos de ideas", "crear un ambiente estimulante", "tener encuentros de pensamiento creativo", "generar formas de romper los propios moldes", "crear una actitud positiva", "establecer un comité de ideas creativas", "hacer que el trabajo sea divertido" y "expandir el significado de trabajo".

21

4. *Usa las ideas escritas en los círculos de la A a la H como temas centrales para las cajas círculos que están alrededor.*

Por ejemplo, si hubieses escrito "crear un ambiente estimulante" en el círculo A, lo tendrías que copiar en el círculo etiquetado con A que está directamente debajo, donde se convertiría en el tema central para una nueva caja, y así sucesivamente.



Actividad 4 | Torre de espaguetis

Consigna

22

- Se crean grupos con el mismo número de personas (idealmente tres o cuatro integrantes) y se les facilita un kit básico con el que tendrán que construir una estructura que se sostenga por sí sola encima de la mesa y que tenga en lo más alto la nube de golosina. Los participantes disponen de 18 minutos para lograrlo.
- Cuando se acaba el tiempo, se mide con una cinta métrica cada una de las estructuras que se mantienen en pie por sí solas. Se anotan en una pizarra las alturas y se anuncia el ganador o los tres primeros clasificados, dependiendo del número de grupos.
- Los participantes pueden usar los espaguetis, la cinta y el cordel como quieran. Pueden romper, pegar, anudar. La nube debe permanecer intacta.
- Es importante que el facilitador vaya diciendo en voz alta el tiempo que queda en momentos determinados, por ejemplo, cuando queden 12, 9, 6 y 3 minutos. En la parte final, se avisa en el último minuto, en los últimos treinta segundos y se hace la cuenta atrás de los últimos diez segundos. Hacer hincapié en que cuando acabe el tiempo, absolutamente nadie puede tocar la estructura, en caso contrario los grupos que incumplan esta norma quedarán automáticamente descalificados.

Materiales:

Un kit de construcción integrado por:

- 20 espaguetis crudos
- 1 m de cinta aislante



- 1 m de hilo de algodón
- 1 nube de golosina (malvavisco) o similar
- 1 tijera

Ideas para el análisis:

- ¿Qué roles hubo en el grupo?
- ¿Cómo se distribuyó el tiempo para crear la torre?
- ¿Se hicieron ensayos? ¿Qué conocimientos se usaron?
- ¿Influyó el perfil de los miembros del equipo para lograr el objetivo?

Hay algunas ideas de interesantes también en esta charla TED que puede inspirarlos al momento de realizar esta actividad "Construye una torre, construye un equipo" por Tom Wujec.



Zombies en la escuela" Julián Garbulsky. ([ver video](#))



EUTOPIA

www.eutopia.edu.ar