

**REVISIÓN EN LOS AÑOS 2005-2007, DE LA TESIS DOCTORAL**  
**LA GERENCIA DEL CAMBIO EN LA ESCUELA (1969-1994)**

Ma. Elena Marroco  
Caracas, Septiembre, 2007

## INTRODUCCIÓN

### La Gerencia del Cambio en la escuela

Revisión en los años 2005-2007 de la tesis doctoral la gerencia del cambio en la escuela. Universidad Central de Venezuela .Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

El problema de estudio se propone resolver la pregunta de: cómo gerenciar el cambio planificado en una institución escolar tradicional hacia otra de educación activa y evaluar el grado de implantación del cambio y los niveles de competencia (eficacia-eficiencia)

En este sentido el cambio educacional lo hemos entendido como Rogers y Piaget, por eso hemos identificado con sus teorías el perfil aspirado: educación humanista –cognitiva.

Analizando otras experiencias consideradas de acciones de cambio, (Neily, Illich, Gordon, Weill, Bernard, Smith) vemos que resultan ser alternativas particulares, además de no contar con un procedimiento de evaluación.

Igualmente encontramos en otros trabajos de investigación educacional (1981-1990) un interés por la perspectiva teórica para ayudar a la práctica educativa pero con resultados de mejoras educativas también parciales.

Consideramos que nosotros aportamos elementos teóricos que contribuyen a resolver el problema de estudio. Como resultado diseñamos una estrategia para gerenciar el cambio de la institución escolar como organización que prevé evaluar su acción el alcance de educación- evaluación a educación activa en términos de grado implantación y mejora de los niveles de resultados y el logro del cambio en otras instituciones escolares.

La forma sistémica y holística de abordarlo nos diferencia de los otros intentos presentes en los otros trabajos de investigación educacional, para llevar a la práctica la perspectiva teórica que se plantea evaluar el desarrollo integral del alumno, la preparación del personal para el aprendizaje significativo y la adopción de los métodos activos.

Nuestra Estrategia es un Sistema-Trabajo-Aprendizaje, para el cambio organizacional de la institución escolar, hacia la educación humanista cognitiva. Este mismo hace posible en la práctica, el perfil previamente determinado en las teorías de Rogers y Piaget.

Esto significa el cambio en el significado del concepto de educación, de teoría educativa y de enfoque acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje correspondiente a la escuela activa.

Este sistema se construye no solamente en el contexto educacional, sino también dentro del enfoque teórico del Desarrollo Organizacional (D.O.) que se plantea como objeto de estudio el cambio planificado. Sin embargo encontramos que el D.O. no nos ofrece de forma directa el recurso que buscamos puesto que solo se ha centrado en mini teorías y no cuenta con un sistema de evaluación.

Por eso fue necesario consolidar en un solo enfoque los diversos aportes teóricos fragmentarios del D.O. y en segundo lugar proponer el sistema de evaluación del cambio planificado, lo cual nos permite evaluarlo en términos de grado de implantación y mejora de los niveles de eficiencia-eficacia (competencia); y en tercer lugar hemos incorporado al D.O.; un dispositivo del aprendizaje sobre la gerencia del cambio.

Así la Estrategia se construye como un cuerpo sistémico de teorías en forma de Modelo que representa como constructo teórico las relaciones que observan las teorías en su interrelación en la práctica; igualmente proponemos el basamento teórico que fundamenta el criterio de evaluación de la Estrategia en la práctica.

Vale la pena decir que estos aportes no han sido resueltos hasta ahora por el D.O.

El modelo de funcionamiento de la estrategia, sustenta nuestro criterio teórico para establecer el carácter científico de la teoría (Popper, 1991)

En este orden de ideas la aplicación de la estrategia nos permite presentar las similitudes encontradas y su interpretación, las cuales nos permiten llegar a la siguiente formulación teórica: El Sistema Trabajo-Aprendizaje es capaz de realizar el cambio de las organizaciones para “Aprender a cambiar” y “construir la Red alineada de Trabajo”, de las acciones de la organización tras las políticas institucionales. No las acciones particulares de la organización, sino el patrón de relaciones o su sistema de trabajo. Este Patrón es en nuestro caso el que corresponde al “Sistema Trabajo-Aprendizaje”.

Nuestro Modelo quedaría refutado cuando aplicándose la Estrategia no se producen los resultados de la Sinergia, Dinámica y Tipo de Energía necesaria para conseguir la “Intención”, “Postura”, “Resonancia” para el cambio de paradigma, en otras palabras no se produce el cambio hacia la educación activa.

Con esta Tesis se abre también una perspectiva para un nuevo trabajo de investigación, sobre la aplicación de la teoría del aprendizaje del cambio planificado en organizaciones no educacionales, en su cultura (valores) costumbres normas y principios de la organización y en su eficiencia en el cambio (capacidad y compromiso de logro)

## RESUMEN

### "La Gerencia del Cambio en la escuela"

(Revisión en el año 2005 de la Tesis Doctoral "La Gerencia del Cambio en la Escuela". Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Estudios de Postgrado. Área Ciencias Sociales. Autor: María Elena Marroco)

La investigación se realizó con el objeto de resolver el problema de cómo gerenciar el cambio en una institución escolar de educación tradicional hacia otra de Educación Activa, evaluar el grado de implantación del cambio y los niveles de competencia (eficacia –eficiencia). Este cambio significa: a) promover y evaluar el Desarrollo Integral del alumno (D. I.). b) Desarrollar el personal de la organización para lograr un aprendizaje significativo en los alumnos. c) Adoptar los métodos activos en el proceso de enseñanza - aprendizaje. También significa desarrollar la capacidad y el compromiso del personal en mejorar los resultados de la organización

El cambio lo hemos entendido como Carl Rogers y Jean Piaget, y por eso hemos identificado con sus teorías el perfil aspirado de Educación Humanista-Cognitiva. Rogers sostuvo que el concepto tradicional de persona educada no tenía sentido en la sociedad moderna. Rogers propone el aprendizaje significativo (teoría humanista) y Piaget propone el Desarrollo Integral del individuo y los métodos activos de aprendizaje (teoría cognitiva).

Este escenario nos planteó la necesidad del análisis de las dificultades de la escuela tradicional a título de ensayo de aplicación (1969-1978) el cual se corresponde con la descripción de Clifton Chadwick (1978). Este describe la escuela como centro de saber, donde la participación activa del alumno se percibe como perturbador y su evaluación se refiere solamente a los conocimientos.

Simultáneamente con nuestro esfuerzo existían otras experiencias de acciones de cambio (A.S. Neil, 1963; Ivan Illich, 1977; E.A. Barnard, 1975; Thomas Gordon, Lee J. Smith 1979).

Los resultados de aquel ensayo de aplicación y las soluciones sólo particulares y parciales de las otras experiencias nos llevaron al planteamiento de nuestro problema.

En nuestra discusión teórica en educación delimitamos las características del cambio que nos planteamos realizar. Este es de educación tradicional según Jerome Brunner y B. F. Skinner a Educación Activa según Rogers y Piaget. Por ello proponemos cambios en: 1.- el

significado de la educación; 2.- la teoría educativa como proceso de instrucción a otra teoría que se plantea el Desarrollo Integral del individuo en interacción con su medio y; 3.- la teoría del aprendizaje, que en principio supone una metodología centrada en la enseñanza para pasar a otra centrada en el aprendizaje.

Por otra parte nuestro enfoque teórico en educación es colocar el énfasis de nuestra investigación en encontrar las acciones pertinentes para llevar a cabo el cambio de una escuela, modificándola de manera tal que alcance el perfil de escuela activa.

El primer paso es la identificación de los agentes educativos presentes en la situación inicial y el perfil aspirado para cada uno de ellos con las teorías correspondientes; estas son además de Rogers y Piaget las posiciones teóricas de Peter Drucker (1990) sobre los principios de la administración y la gerencia; Ch. Kepner y B.B. Tregoe (1982) sobre el directivo racional; P.H. Hersey y K. H. Blanchard (1977) sobre el comportamiento de la organización.

Como segundo paso se requiere determinar las acciones para alcanzar el perfil aspirado representado por cada teoría y para cada agente educativo.

El diseño de estas acciones se convertirá en nuestra Estrategia. Sin embargo su realización se hace en el campo del Desarrollo Organizacional (D. O.) debido a las deficiencias encontradas en las teorías educativas sobre el tratamiento que se le da a la parte gerencial del cambio.

También aquí en nuestra discusión teórica en D. O., delimitamos las características del proceso gerencial, para delimitar el problema de nuestro estudio.

Con este fin analizamos:

1.- Las raíces teóricas del D.O. que se encuentran en Burke, 1988; Dyer, 1981; Walton, 1988; Schein, 1973; y Pantin, 1977 quienes nos ofrecen una panorámica teórica no consolidada y una evaluación del cambio no sistematizada. Sin embargo, lo aprovechable para nosotros es a) consolidar los diversos aspectos teóricos fragmentados del D. O. y b) proponer un sistema de evaluación del grado de implantación del cambio y mejora de su competencia en cambiar.

2.- El proceso gerencial según los siguientes autores que asumen diferentes perspectivas para abordar el cambio, según se focaliza en a) la gente; b) la tecnología; c) los procesos y d) el cliente: Argyris y Schon,

Peter Senge, S.R. Covey, Mike Hammer, Tom Peters, James Harrington, T. Davenport y K. Albrecht respectivamente.

Sin embargo estos autores ofrecen solo sugerencias para abordar estos nuevos enfoques a partir de su experiencia, (a excepción de Argyris y Shon con su Teoría de Acción) y en general están centrados en aspectos particulares de la organización.

Sin embargo nuestro problema de estudio va más allá, porque como objeto de investigación 1.- proponemos el como facilitar el cambio de las organizaciones mediante una Estrategia y un Modelo de su funcionamiento, que evalúa los resultados con un propósito que trasciende la iniciativa exclusivamente experiencial, 2.- se refiere también a establecer el alcance del cambio conjuntamente con la estrategia para evaluar su acción y 3.- además el cambio educacional lo realizamos en toda la organización que presupone las interrelaciones de todos sus agentes: gente, tecnología y procesos en vez de los intentos de cambio en cada uno como mejoras en forma aislada o particular.

Con todo esto, delimitamos el proceso gerencial para el cambio educacional planificado en la organización que concebimos con la interacción de los procesos, tecnología y gente.

Por otra parte igualmente proponemos nuestro enfoque teórico en el D. O. a partir de las proposiciones que aparecen en los trabajos de los siguientes autores: Bennis, 1972; Beckhard, 1988; Margulies, 1983; Dyer, 1976; Huse y Bowdicht, 1982; Lippit, 1961; Napier, 1975; Nadler, 1982.

Estas proposiciones teóricas tienen en común el abordar el desarrollo organizacional con el propósito de realizar cambio planificado; pero cada una por separado tiene sólo el alcance de ser un intento de llegar a formular una teoría.

Nosotros nos planteamos también hacer cambio planificado, pero en nuestro caso es poder determinar en cada teoría el aspecto que describe de nuestra estrategia.

Esto hace que cada perspectiva teórica tenga que integrarse y en consecuencia convertirse en un referente teórico que trasciende a cada una de ellas en particular. Todas las Teorías se integran para representar una estructura de acción; y cada una de ellas como parte de la estructura tiene un significado diferente, y vale no sólo por lo que cada una defiende, sino también por la manera como se relaciona con las otras. Con esta labor construimos el cuerpo sistémico que hizo posible la integración de todas en este referente teórico único.

Por esto nuestro enfoque teórico consiste en organizar la acción de la estrategia e interpretar su funcionamiento, como un sistema que representamos en forma de Modelo Teórico, con las relaciones que presentan las teorías en su interacción en la práctica.

El análisis realizado también de las teorías del D. O. nos llevó a la necesidad de proponer un criterio de evaluación en ese campo. Este es a partir de las proposiciones teóricas de K. Leithwood (1980), P. Lafourcade (1982) y M. Alkin (1969). Estas proposiciones tienen en común evaluar los procesos de cambio en instituciones educativas y su eficiencia, pero cada una de ellas aborda por separado el problema teórico de la evaluación del cambio.

Las dos perspectivas de evaluación las integramos también con el mismo sistema para formar una estructura como parte del referente teórico único en forma de cuerpo sistémico.

Este enfoque teórico es lo que nos permite plantear nuestras interrogantes: 1.- si se evalúa la acción de la estrategia, 2.- si se evalúan los resultados del cambio y 3.- si se logra el cambio en otras instituciones educativas con la aplicación del modelo.

Las respuesta a estas interrogantes mediante el logro de los objetivos representarán los resultados de la investigación y su interpretación permitirá plantear nuestro aporte para enriquecer la perspectiva del DO.

La tesis es que el cambio educacional de escuela tradicional a escuela activa, se logra al gerenciar el cambio planificado como proceso, en la cultura y competencia de la institución escolar. Esta esta representada por todos los agentes educativos y con la estrategia que evalúa su acción y evalúa el logro del cambio en términos de grado de implantación y en términos de resultados en la mejora de los niveles de competencia (eficacia-eficiencia) .Además, se evalúa el logro del cambio de otras instituciones educativas con la aplicación del modelo de funcionamiento de la estrategia.

Por todo lo anterior nuestro objetivo general se concentró en elaborar una estrategia como proceso gerencial del cambio planificado, para evaluar su acción, los resultados y el logro del cambio de escuela tradicional a escuela activa.

En este sentido es nuestra Hipótesis general del trabajo que se logra con los siguientes objetivos:

- 1.- Evaluar la acción de la estrategia para la puesta en práctica del cambio planificado educacional de una escuela tradicional a otra escuela activa en la institución escolar.
- 2.- Contrastar los resultados de la puesta en práctica del cambio educacional en la institución escolar con la acción de la estrategia para su ajuste.
- 3.-Evaluar la acción de la estrategia para la mejora de los niveles de competencias en el cambio de la institución escolar.
- 4.- Contrastar los resultados de la mejora de los niveles de competencia en la institución escolar con la acción de la estrategia para su ajuste permanente.
- 5.- Evaluar el logro del cambio en otras instituciones educativas con la aplicación del modelo.

#### **LA ESTRATEGIA SE DISEÑA**

##### En el cambio educacional

Se define como una “compleja estrategia educativa”. Y el alcance del cambio es en los principios y valores de la escuela tradicional por otros de la escuela activa que serán la nueva cultura en la estrategia administrativa y en la forma de realizar el trabajo. El enfoque teórico de la organización se concentra en los factores sociales y la perspectiva humana, y es nuestra posición de análisis con el intento de mejorar la aptitud de la organización para enfrentar los cambios. Nuestro Modelo es de Acción-Investigación y nuestro Método es de Diagnóstico Permanente que regula la planificación de la acción, y evalúa el proceso de cambio mediante el grupo operativo como unidad de aprendizaje. La evaluación se presenta con el grado de implantación del cambio educacional.

Este proceso nos permite 1.- evaluar la acción de la estrategia y 2.- contrastar los resultados para el ajuste de la estrategia.

##### En la competencia en el cambio

Se define como de “intervención”. El alcance del cambio es de la mejora de los niveles de competencia en el comportamiento y funcionamiento del personal. El enfoque teórico de la organización es sistémico y el Modelo se refiere a los supuestos a tener presentes en la tarea de diagnóstico. Nuestro Método es de diagnóstico permanente del personal en la realización de sus tareas, en forma de Equipo de Trabajo. El carácter grupal del equipo de trabajo se entiende a partir de la Teoría de Sistemas donde la información se considera como un recurso fundamental. La evaluación se representa en términos de resultados en la mejora de los niveles de competencia (eficacia-eficiencia) en el cambio educacional.

Este proceso nos permite evaluar la acción de la estrategia y contrastar los resultados para el ajuste de la misma.

En ambos casos es establecer el enfoque sobre el cual organizar el “Sistema Trabajo-Aprendizaje”© en forma de proceso evaluado del cambio educacional y en la competencia del cambio.

### Para la construcción del Modelo

La estrategia se diseña con dos acciones en forma de proceso 1.- para el cambio educacional, 2.- para la competencia en el cambio (eficacia-eficiencia) y con la construcción de un modelo con esta doble acción.

**LAS TÉCNICAS PARA RECOGER LA INFORMACIÓN EN LOS MOMENTOS DE EVALUACIÓN** son a) Técnicas de Observación, b) Análisis de Resultados, c) Pruebas y d) Cuestionarios.

**LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA EL REGISTRO DEL CAMBIO** son 44 Hojas de Registro que cumplen con el Modelo sistémico para el cambio educacional y cambio en la Competencia. Estas hojas facilitan convertir la Estrategia en un sistema electrónico.

**LOS OBJETIVOS METODOLÓGICOS** los determinamos: 1) con “el Perfil de Aspiración” para evaluar el grado de implantación del cambio educacional que consiste en: a) convertir el Perfil Aspirado de cada Agente educativo en objetivos, b) establecer las Metas a evaluarse, c) establecer los Indicadores y d) el Patrón de Rendimiento.

2) los determinamos también con el “Compromiso de Logro”, para evaluar los resultados de los niveles de Competencia. Esto consiste en a) presentar: el compromiso de logro del cambio en cada Agente educativo en términos de resultados de implantación de las condiciones a estar presentes en la organización de la institución escolar, b) establecer las Metas a evaluarse, c) establecer los Indicadores y d) el Patrón de Rendimiento.

### **LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA** la presentamos

#### Para el cambio educacional

Como un proceso para “aprender a cambiar” con el Programa de Implementación que consiste en el aprendizaje de los nuevos modelos de comportamiento como parte de las Tareas Críticas para todos los agentes educativos y de información a los representantes. Esto es con el objetivo de

construir el Mecanismo de educación–evaluación–análisis–feedback, responsabilidad del grupo operativo.

La evaluación con este programa significa, haber contrastado los resultados de los niveles intermedios de cambio, correspondientes a niveles intermedios de aspiración. Esto es el Perfil de Innovación en relación a estrategias intermedias correspondientes de acción.

Los resultados intermedios del perfil de cambio obedecen a obstáculos no superados en la organización de la institución escolar. Estos obstáculos con las competencias correspondientes de los agentes educativos y cada estrategia de acción son reconocidas en el Programa de Implantación Total.

Los resultados del cambio significan el nivel de rendimiento de la institución con el nuevo comportamiento del personal en el nuevo perfil de persona educada, a partir del aprendizaje de los nuevos Modelos de comportamiento (Acción-Pensamiento-Actitud), la congruencia del personal en su Hacer –Sentir –Pensar) y la realización de determinadas Tareas Críticas. Estos resultados representan el comportamiento con la nueva cultura en la forma de realizar el trabajo

Los Indicadores son los conceptos presentes en las teorías de J. Piaget y Rogers que describen el nuevo perfil en forma de Dimensiones

#### Para la competencia del cambio

Como un proceso para construir la Red de Trabajo Alineada de Tecnología – Procesos – Gente con el Programa de Preparación Técnico-Administrativo Este programa consiste en: 1) la sistematización de los modelos conocidos de comportamiento de los agentes educativos como parte del Plan Inicial ; 2) la construcción de la Agenda Organizacional, los planes alineados y el Equipo de Trabajo como parte del Plan Permanente .Este Plan de Acción es con el objeto de construir la Interaccion de : a) este Plan, b) su evaluación y c) los resultados .

La evaluación se realiza con el Valor Patrón de los objetivos elegidos por un equipo evaluador, quien asegura que los objetivos cumplan con los requisitos de pertinencia, y criterios de eficiencia, representación de los resultados y medidas de consecución

Además existe el Patrón de comparación de los resultados de las calificaciones trimestrales de los alumnos, que representan los niveles de competencia del proceso enseñanza –aprendizaje.

Los resultados del cambio significan la evaluación de la Calidad del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje como Productividad, debido a las Condiciones de Logro ya presentes en el Ciclo Operativo, desarrollado con las Tareas de todos los Agentes educativos .Estos resultados hacen posible mejorar el nivel de competencia de la organización.

Los Indicadores son los resultados de la institución escolar en comparación y posible discrepancia, con el Valor Patrón de los Objetivos que representan las Condiciones que deben estar presentes; y dos tablas: 1.- de Ajuste y 2.- de restauración.

### Para la construcción del Modelo

En este caso se realiza con la representación de las relaciones en la experiencia de las teorías que describen el funcionamiento del Sistema Trabajo-Aprendizaje© para el cambio en la cultura y el nivel de competencia en la organización escolar.

Son dos modelos que operan de forma integrada en forma de Sistema Trabajo-Aprendizaje©:

El Modelo para el cambio en la cultura es 1.- un programa educativo. 2.- Su alcance es para el cambio en la cultura (creencias, valores, y hábitos) de la organización como sistema social que “aprende a cambiar”. 3.- Su dinámica del cambio sigue el Modelo de Educación (Acción) – Evaluación(Investigación) – Análisis – Feedback. 4.- Su Método es de Diagnóstico Permanente por el grupo operativo y 5.- Lo evaluamos con los resultados obtenidos por los agentes educativos en el perfil aspirado de escuela activa con el Programa de Implantación del cambio.

El Modelo para la competencia del cambio es: 1.- un programa de intervención planeada (Plan de Acción) apoyado en las ciencias del comportamiento y para toda la organización. 2.- Su alcance es para mejorar los niveles de competencia y funcionamiento del personal con el enfoque sistémico integrado. 3.- Su dinámica del cambio supone la relación entre el Plan de Acción, los resultados y la evaluación previa orientación diagnóstica. 4.- Su Método es de Diagnóstico Permanente por el equipo de trabajo y 5.- Lo evaluamos con los resultados obtenidos en el ciclo operativo desarrollado con las Tarea de los agentes educativos a partir de las Condiciones de Logro con el Programa de Preparación Técnico-Administrativo.

El funcionamiento de este sistema en la experiencia se representa con el modelo correspondiente, el cual consiste en la interacción simultánea

de los dos modelos antes mencionados. Este se organiza en un sistema evaluador electrónico basado en el conocimiento.

El análisis de los datos se refiere a la presentación e interpretación de 1.- como evaluar la acción de la estrategia y 2.- como evaluar los resultados del cambio en la institución escolar. 3.- la presentación e interpretación de como evaluar el logro del cambio en otras instituciones con la aplicación del modelo. Este análisis es la respuesta a las interrogantes formuladas y al logro de los objetivos en este sentido.

La evaluación del modelo tiene el alcance de Conjetura Sujeta a Refutación (Popper, 1991).

La institución escolar donde ocurre la experiencia (Colegio Marroco) fue fundada en el año escolar 1978-1979, previa planificación de nueve años 1969-1978, cuando se inicia el ensayo de aplicación con un servicio de orientación para reconocer las dificultades de la educación tradicional

Los integrantes son los Agentes Educativos siguientes: Representantes, Alumnos, Docentes-Facilitadores, Directivos, la Organización (todo el personal) y la Calidad del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

Las otras instituciones donde ocurre la experiencia se refieren al sector escolar público y otros sectores (bancario, industrial, y comercial). Solo se incluyen los resultados de la evaluación de la escuela pública, por ser para el momento (1992) la última experiencia y por disponer de evaluadores externos (CENAMEC: Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia)

**Los resultados se refieren a esta evaluación.** (Presentación de resultados)

### **1.- Presentación de los datos del cambio educacional**

Los resultados de la evaluación de los representantes se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
Aumento de matrícula y disminución de % de deserción.	Percepción de la institución para la formación de los alumnos como ciudadanos de una sociedad en Democracia e individuos maduros en el manejo de su realidad.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el Programa de Información al Representante sobre la educación según la realidad social actual: Misión, Propósito y Objetivos de la institución como escuela activa.

Los resultados de la evaluación de los alumnos se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
Promedio mensual de calificaciones de alumnos en Rendimiento y Comportamiento.	Alumno solucionador de problemas intelectuales, personales y ético-sociales: Desarrollo Integral.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje por parte del alumno de la “participación activa” para el aprendizaje significativo en clase, extra-clase, institución y medio social para llegar al logro de los objetivos en el Plan de Estudios.

Los resultados de la evaluación de los Docentes-Facilitadores se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
% de logro del docente-facilitador según promedio mensual de las calificaciones de su grupo de alumnos. Este % con relación al promedio esperado por el facilitador en Rendimiento y Comportamiento.	Docente-facilitador que genera cambios cualitativos y cuantitativos en sus alumnos.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje del papel del docente como facilitador que son las Tareas Críticas o Competencias Claves que hacen posible la **nueva forma de realizar sus tareas** en clase, extra-clase, planificación y evaluación.

Los resultados de la evaluación de los Directivos se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
% de logro del directivo según resultados del grupo de alumnos de los docentes-facilitadores a su cargo.	Gerente de acción sistematizada para el logro de los objetivos presentes en el Plan.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje del papel del directivo desarrollado de forma integral en la forma de desarrollar sus tareas de observación de clase, extra-clase, del personal y del Plan Gerencial de Mejoras.

Los resultados de la Organización (todo el Personal) se representan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
Nivel de adaptabilidad y eficiencia de cada directivo como líder de su Grupo.	Organización por participación y consenso en la toma de decisiones para alcanzar los resultados presentes en el Plan.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con el aprendizaje para el crecimiento organizacional en la nueva forma de realizar las tareas de Análisis y Descripción de Resultados del Personal como grupo de participación por consenso en la práctica de trabajo.

Los resultados de la Calidad del Aprendizaje se presentan con:

INDICADORES	DIMENSIONES
El promedio mensual de las calificaciones de la población estudiantil durante el año escolar en Rendimiento y Comportamiento.	Proceso de Aprendizaje para el Desarrollo Integral de la población estudiantil, en cada una de las áreas de estudio, en forma armoniosa e interrelacionada mediante un aprendizaje sistematizado.

La transición entre el punto de partida y estos resultados se hace posible con los responsables de la calidad del proceso de aprendizaje en las reuniones de coordinación de gerencia y de directivos como grupo operativo.

## **2.-Presentación de los datos del cambio en la eficiencia**

Alumnos, Docentes, Directivos, Organización y, Representantes

Se incluyen los resultados de la evaluación del diagnóstico en el año 1986 (Octubre) en comparación con el valor Patrón determinado por el Equipo Evaluador sobre 7 objetivos que se eligen para los agentes educativos. La evaluación se realiza mediante la comparación entre el valor patrón y el valor real alcanzado. El patrón es:

Valores de importancia entre 4 y 5 (escala de 1 a 5)

Discrepancia entre el valor alcanzado y el valor patrón entre 0 y 3 puntos. Prioridad de Atención según el tamaño de la discrepancia de ninguna, alguna, media, mucha y extrema.

A continuación se proponen los resultados del Colegio Marroco del año 1989 (Junio) y se comparan con la evaluación inicial del año 1986. Esto es la condición representativa como patrón de rendimiento para la evaluación de la mejora de los niveles de competencia dentro del cambio educacional según la capacidad y compromiso del personal en mejorar los resultados de la institución escolar.

#### Calidad del Proceso de Aprendizaje

Los resultados son la comparación del promedio de la población estudiantil en el mes inicial y los tres lapsos del año escolar. Esta es la condición representativa como patrón de rendimiento para la evaluación de la mejora de los niveles de competencia del cambio educacional según la capacidad y compromiso del personal de mejorar los resultados de la organización.

La mejora de los niveles de competencia se hace posible en ambos casos con la interacción del Plan de Acción, los resultados y la evaluación por parte del Equipo de Trabajo a realizarse en las reuniones: Agenda Institucional y Plan Gerencial de Mejoras.

#### **3.- Resultados del cambio educacional y en la competencia dentro del cambio en una institución escolar oficial**

En el cambio educacional en la cultura, la institución recorre los niveles y fases de cambio presentes en el Sistema Trabajo-Aprendizaje©.

En la Competencia dentro del cambio los resultados se presentan con la comparación de las notas por alumno en el Año 1993-94 en relación al año 1992-93 y la comparación de alumnos aprobados en los mismos años.

#### **4.-Interpretación de los resultados**

Las Respuestas a las Interrogantes del estudio son las siguientes:

##### **Respuesta 1**

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar la acción de la estrategia con los conceptos de Rendimiento-Comportamiento en la nueva educación. Esto es el Patrón de Rendimiento que sirve para evaluar el Perfil Aspirado; el cual contiene los indicadores que ofrecen las Teorías que lo explican (Rogers y Piaget, Peter Drucker, Ch. Kepner y B.B. Tregoe, P.H. Hersey y K. H. Blanchard) mediante dimensiones y en relación con la acción a evaluarse de la estrategia.

##### **Respuesta 2**

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar los resultados del cambio educacional en la institución escolar según se contrastan los resultados de cada Agente educativo con el Patrón de Rendimiento del Perfil de Escuela Activa en Colegio Marroco.

Alumnos, Docentes, Directivos, Calidad del Proceso de Aprendizaje  
El % de logro del personal en relación al aspirado de 15.5 (escala de 0 a 20) y de 77.5 (escala de 0 a 100) en Rendimiento y Comportamiento.

<b>DIRECTIVOS:</b> Porcentaje de logro del personal bajo su cargo en relación con el promedio aspirado de 15.5 en una escala de 0 a 20	
<b>COMPORTAMIENTO MAS RENDIMIENTO</b>	
1986-87: entre 13.3 y 13.8 sobre 15.5 entre 86% y 89% 1987-88: entre 13.0 y 14.0 sobre 15.5 entre 84% y 90% 1988-89: entre 13.0 y 14.0 sobre 15.5 entre 84% y 90%	
<b>DOCENTES – FACILITADORES:</b>	porcentaje de logro de sus alumnos en relación con el promedio esperado de 15.5 en una escala de 0 a 20.
<b>COMPORTAMIENTO:</b>	1986-87 13/15.5 84% 1987- 88 13/15.5 84% 1988-89 12.5/15.5 81%
<b>RENDIMIENTO:</b>	1986-87

14.3/15.5	92.0%
1987- 88	
14/15.5	90.0%
1988-89	
14.5/15.5	94.0%

ALUMNOS:	Rango del promedio en Rendimiento y Comportamiento de la Institución escolar.
COMPORTAMIENTO:	PROMEDIO 67% de la población escolar
1986- 87	12.5 entre 10.1 y 14.9
1987-88	12.7 entre 10.3 y 15.1
1988-89	11.5 entre 9.4 y 13.6
RENDIMIENTO :	PROMEDIO 67% de la población estudiantil
1986- 87	14.1 entre 12.3 y 15
1987-88	13.8 entre 12.3 y 15.3
1988-89	13.5 entre 11.5 y 15.5

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Funcionamiento, Participación y consenso	
NIVEL DE LOS LIDERES	
ADAPTABILIDAD (standard (3,3,3,3)	EFICIENCIA (Escala -24 a +24
(4,3,4,1)	+15,
(3,3,4,2)	+23,
(3,3,3,3)	+10,
(2,4,4,2)	+9

CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE Desarrollo Integral de la población estudiantil			
Promedio mensual a nivel institucional en Rendimiento y Comportamiento			
Final del año escolar	1986-87	1987-88	1988-89
Primaria, Básico y Diversificado	Entre: 13.3. y 14.3	Entre 13.0 y 14.1	Entre 12.5 y 14.0
Kindergarten	-----	Entre 11.5 y 19.4	Entre 12.3 y 17.8

REPRESENTANTES: Percepción de la Institución		
Aumento del numero de alumnos inscritos y % de deserción por año		
Año	No. Alumnos Nuevos	Deserción %
1986- 87	156	24%
1987- 88	173	15%
1988 – 89	223	15%

### Respuesta 3

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar la acción de la Estrategia con las Condiciones de Logro o Competencias Claves que deben estar presentes en la organización. Esto es el Patrón de Rendimiento que sirve para evaluar el Compromiso de Logro del cambio en cada Agente Educativo, el cual contiene el criterio y procedimiento que ofrecen las teorías que lo explican. Esto se logra mediante las condiciones requeridas y en relación a la acción de la estrategia a evaluarse. Además se logra evaluar también con la comparación de las calificaciones de los tres períodos del año escolar de la población estudiantil en relación al mes inicial (Calidad del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje).

### Respuesta 4

Se logró producir el Sistema Trabajo-Aprendizaje© capaz de evaluar, en la institución escolar los resultados de los niveles de competencia, según se contrastan los resultados de los Agentes Educativos con el patrón de rendimiento de las condiciones de logro a estar presentes en la organización.

Comparación de discrepancias de los objetivos con el patrón para establecer la prioridad de atención por objetivos.

(Escala de evaluación del 1 al 5).  
Octubre 1986, Junio 87, Junio 89.

Agentes: Facilitadores Y Directivos. Año 1989	
Objetivos	Prioridad De Atención
Clima, Actitud De Cambio, Estrategias	Ninguna Prioridad De Atención Por Coincidencia Con El Patrón.
Identificación Con La Escuela Activa	
Actitud Del Facilitador Hacia La Escuela Activa	Alguna Prioridad De Atención Por Discrepancia Menor De Uno (X<1)

Mecanismos Coordinación, Instrumentos De Evaluación.	
--	--

Organización Administrativa	
Objetivos	Prioridad De Atención
Clima	Ninguna Prioridad De Atención Por Haber Coincidencia Con El Patrón.

Alumnos	
Objetivos	Prioridad De Atención
Clima	Ninguna Prioridad de atención por haber coincidencia con el valor patrón
Actitud de Cambio	Alguna Prioridad de atención porque la discrepancia es menor de uno ( $X<1$ )
Identificación con los objetivos de Escuela Activa	Media Prioridad de atención porque la discrepancia mayor de uno ( $X>1$ )

Representantes	
Objetivos	Prioridad De Atención
Conocimiento acerca de la Escuela Activa	Alguna Prioridad De Atención por ser la discrepancia menor de uno. ( $X<1$ )
Actitud Hacia La Escuela Activa	Media Prioridad De Atención Por Ser La Discrepancia Mayor De Uno. ( $X<1$ )
Identificación con los objetivos de a Escuela Activa	Media Prioridad De Atención Por Ser La Discrepancia Mayor De Uno. ( $X<1$ )

Calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje: nivel básico y medio diversificado.

Comparación de cada lapso con el mes inicial en comportamiento más rendimiento.

(Valor aspirado según decisión de cada institución escolar, escala 0 al 20)

Calidad del proceso enseñanza – aprendizaje en nivel básico y diversificado.					
Comparación de cada lapso con el mes inicial					
Comportamiento mas Rendimiento					
Básica y Octubre	1 <sup>st</sup> .	2 <sup>nd</sup> .	3 <sup>rd</sup> .	Relación	

medio Diversificado		Lapso	Lapso	Lapso	Octubre Vs.3er.Lapso
1986 - 87	14.0				- 1.5%
1987 – 88	12.5	13.8	13.8	13.8	+ 7.6%
1988 – 89	13.6	13.7	15.4	14.7	+ 8.1%
Preescolar		12.6	13.6	14.7	
1987 – 88	11.5				+ 53.0%
1988 - 89	14.2	13.9	18.4	17.6	+42.0%
		11.8	14.8	16.1	

### Respuesta 5

Se logró el cambio de una institución escolar publica (Instituto Experimental Docente Los Dos Caminos) con la aplicación del Modelo que representa el Sistema Trabajo-Aprendizaje®, con los resultados que fueron los previstos en los niveles y fases recorridos en cada etapa de cambio. Estos resultados se observan a partir de la mejora de las calificaciones de la población estudiantil en el año 1993-94 después de la aplicación de la Estrategia en relación al año escolar 1992-93. Estos resultados se refieren a la Calidad del Proceso de Aprendizaje.

Comparación de las notas en una escuela publica en el primer lapso del año escolar 1992-93 con el año escolar 1993-94

16 Secciones, 94 Materias 52.1 % de aumento de los estudiantes primaria (1º a 6º grado) del ciclo de la mañana y 67.7 % de aumento de los estudiantes del ciclo de la tarde.

Comparación del número de estudiantes aprobados para los mismos grupos para el mismo periodo.

62.5 % de aumento en el turno de la mañana, y 68.7 % de aumento en el turno de la tarde.

Estos resultados se desvinculan con las personas que elaboraron la estrategia, porque son correspondientes a una institución oficial, que opera con características diferentes a aquélla (Colegio Marroco) donde se elaboró la Estrategia. Estos resultados evidencian que el modelo funciona independientemente del desarrollador del programa de cambio.

El trabajo demostró obtener con el Sistema Trabajo-Aprendizaje®, la evaluación de la acción de la estrategia y el logro del cambio que se había planificado, logrando los objetivos y satisfaciendo la Hipótesis general del

trabajo. También demostró la aplicación del modelo en una institución escolar oficial.

Estos resultados abren una perspectiva para nuevos trabajos de investigación sobre la aplicación del modelo en organizaciones no educativas por eso los mismos son de interés nacional, continental y universal.

Por tal razón se ha aplicado el STA en organizaciones privadas y públicas, con y sin fines de lucro desde el año 1986 con resultados igualmente satisfactorios. En estas organizaciones son otros Agentes, diferentes a los educativos pero se alcanza igualmente la transformación en la cultura y competencia del cambio.

Además el estudio constituye un aporte significativo a la teoría educativa con la Teoría del Aprendizaje del Cambio Planificado Organizacional y para la teoría del Desarrollo Organizacional con la consolidación de teorías y fundamentación para la evaluación del cambio planificado.

## CONCLUSIONES

### "La gerencia del cambio en la escuela"

(Revisión en los años 2005-2007, de la tesis doctoral "La gerencia del cambio en la escuela" Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Estudios de Post-Grado. Área Ciencias Sociales. Autor: María Elena Marroco. Año 1994).

Los resultados de la investigación nos permiten proponer una Teoría del Aprendizaje del Cambio Planificado Organizacional. en una institución escolar

Nuestra teoría la hemos formulado siguiendo el enfoque crítico de Karl Popper, (1991) con el propósito de descubrir los puntos débiles de la acción racional. Es el papel de la argumentación lógica, no para demostrar nuestra teoría sino para descubrir las implicaciones y de este modo criticarla de manera efectiva. Se trata de una teoría de ensayo y error, de conjeturas y refutaciones.

Lo que sigue, es por tal motivo la secuencia que propone Popper para formular teoría:

#### Situación Inicial

La situación inicial corresponde al planteamiento del problema de estudio, el cual debemos explicar con nuestra teoría.

Problema: cómo gerenciar el cambio planificado en la institución escolar hacia una educación activa. Esto es llevar a la práctica los principios teóricos de la educación humanista cognitiva ( J. Piaget, 1975). También es evaluar el grado de implantación del cambio y la mejora de sus niveles de competencia (K. Leithwood, 1980; Pedro Lafourcade, 1982)

Por eso identificamos con las teorías correspondientes la situación inicial y el perfil aspirado de los Agentes educativos de la institución escolar.

También nos planteamos explicar cómo realizar en la práctica el cambio hacia esta nueva educación.

Esto se hizo no solamente en el contexto educacional sino también dentro del campo del Desarrollo Organizacional porque aquí se plantea como objeto de estudio el cambio planificado en las organizaciones.

Nuestro aporte al D O consiste en lo siguiente:

1.- Haber elaborado un constructo teórico (Modelo de funcionamiento de la Estrategia Sistema Trabajo-Aprendizaje©) que se fundamenta en todo un conjunto de elementos hasta el momento fragmentarios, que cobran una mayor relevancia y se hacen más efectivos al colocarlos en la debida interrelación, tal y como hemos hecho.

2.- Haber incorporado en este constructo teórico, el sistema de evaluación del grado de implantación del cambio y de las organizaciones centradas en logros.

3.- Haber incorporado al D O un dispositivo del aprendizaje sobre la gerencia del cambio planificado.

Vale la pena destacar que el punto 2 y 3 ofrecen una respuesta a problemas en el D O que hasta ahora no habían sido resueltos.

El diseño de la estrategia consistió en construir una serie de programas integrados, en forma de nuestro Sistema Trabajo-Aprendizaje©, para el logro del cambio planificado en la institución escolar de educación tradicional a educación activa y el logro del nivel de competencia en el cambio.

Los resultados de los Programas de Implantación y de Preparación Técnico-Administrativo, probaron promover el Desarrollo Integral del personal, su preparación para generar el aprendizaje significativo y la adopción de los métodos activos (J.Piaget, 1975; C. Rogers, 1972).Además también promovieron la creación de determinadas condiciones para mejorar los resultados de la organización.

El Perfil de Innovación forma parte del Programa de implantación el cual nos permitió representar el proceso de evaluación de los resultados del cambio, que significa reconocer los obstáculos y el proceso de evaluar las acciones para superarlos y se convierte en un instrumento que utiliza la organización, como mapa de su propio proceso.

Este mapa es un aporte al D O para evaluar el cambio como proceso y no como un evento.

El modelo realizó y probó el cambio en otra institución escolar pública, la cual alcanzo los resultados previstos

Lo anterior es lo que la Teoría del Aprendizaje del Cambio Planificado debe explicar a continuación.

### Criterio teórico

El modelo de funcionamiento de la estrategia, sustenta nuestro criterio teórico para establecer el carácter científico de nuestra teoría. Este modelo es acerca de cómo aprenden las organizaciones a cambiar y como construir una red de trabajo alineada de Tecnología-Procesos-Gente. Este planteamiento es la “Conjetura que sometemos a Refutación”.

Integradas las conclusiones y analizando su impacto en forma conjunta nos ha permitido elaborar una propuesta de Teoría del Aprendizaje del Cambio Planificado Organizacional. En nuestro caso no es la búsqueda de la certeza, lo que nos interesa es articular la teoría y testarla con la esperanza de descubrir en que nos equivocamos

Esto se fundamenta al haber reflexionado sobre el significado de los resultados del cambio en otra institución escolar diferente a donde se construyó el Modelo

El modelo de funcionamiento del Sistema Trabajo-Aprendizaje© es nuestra propuesta teórica de aprendizaje organizacional que hace posible el cambio deseado y que significó en nuestra dimensión teórica un cambio: 1. - en el significado de Educación, 2.- de teoría educativa y 3.-de enfoque del aprendizaje.

En otras palabras el trabajo demostró obtener por medio de la estrategia la evaluación de su acción y el logro del cambio que se había planificado, alcanzando los objetivos y satisfaciendo la hipótesis general de trabajo.

Esto es nuestro aporte a la teoría educativa.

### Similitudes encontradas entre las dos instituciones

La aplicación de la estrategia nos permite presentar las similitudes encontradas, las cuales fueron:

1. que el sistema genera una sinergia entre los diferentes agentes de la organización:

A) Cuando se construye el mecanismo Acción – Evaluación – Análisis – Feedback, para Aprender a Cambiar y

B) Cuando se realiza la interacción del Plan de Acción, los Resultados y su Evaluación para construir la Red de Trabajo alineada de Tecnología-Procesos-Gente..

2.-También se encontró que el sistema genera una dinámica de esta sinergia con un Tipo de Energía necesaria para el cambio de cultura en la organización. Cuando ocurre el aprendizaje por parte del personal, de los Modelos de Pensamiento (herramientas intelectuales); Acción (destrezas básicas gerenciales) y Actitud (determinadas cualidades personales). Este Aprendizaje permite también al personal alcanzar su congruencia en el Hacer –Sentir - Pensar

#### Formulación de la teoría del Aprendizaje del cambio organizacional

La interpretación de estas similitudes, nos permite llegar a la siguiente formulación teórica: El Sistema Trabajo-Aprendizaje© es capaz de promover en la organización, la acción de “Aprender a Cambiar” y construir la “Red de Trabajo, alineada de Tecnología-Procesos-Gente. Esto ocurre:

A) Cuando el sistema genera la sinergia, en la organización, con el MECANISMO de Educación-Evaluación-Análisis-Feed-back, y la INTERACCION del Plan de Acción, los Resultados y la Evaluación .El MECANISMO promueve en el personal un nuevo modelo de comportamiento en la forma de trabajar. LA INTERACCION hace posible mejorar la Calidad del proceso de Enseñanza – Aprendizaje

.El Mecanismo e Interacción son la sinergia del sistema, evidente por el logro de los resultados que se aspiran

B) Cuando el Sistema genera la dinámica de la sinergia con los nuevos Modelos de Comportamiento y Tareas Críticas que hacen posible la misma “Intención”, “Postura” y “Resonancia en la comunicación ” entre el personal de la organización. .Esto significa:

- Lograr el nuevo perfil de Educación Activa, hasta establecer todos una relación entre individuos y organización con el mismo código perceptivo y verbal, lo cual permite construir una “Resonancia en la comunicación entre el personal”.
- Alcanzar las Condiciones Básicas de Capacidad y Compromiso de mejorar los resultados de la organización en el ciclo operativo y en el promedio de calificaciones de la población estudiantil.

La Resonancia en la comunicación del personal en interaccion con la organización, evidencia la dinámica de la sinergia

C) cuando el sistema hace posible el Tipo de Energía propio de la Dinámica de la Sinergia, con la toma de conciencia por parte del personal de ese mecanismo e Interacción que representa

- El cambio en la cultura de la organización y su Aptitud de adaptación a la dinámica social.

La toma de conciencia del mecanismo e interacción evidencia el tipo de energía necesaria

### Operacionalismo

El análisis del operacionalismo revela nuestra teoría de evaluación de los resultados del cambio con el Sistema Trabajo-Aprendizaje®, y estos resultados se representan con:

a) el comportamiento del personal según el nuevo perfil de Educación Activa

- Alumnos solucionadores de problemas;
- Docentes facilitadores de cambios cualitativos y cuantitativos posibles de evaluar
- Directivos como gerentes de acción sistematizada
- Organización madura: veloz, flexible e innovadora;
- Calidad del aprendizaje :desarrollo integral de la población estudiantil Comportamiento-rendimiento
- Representante percepción de la institución para la formación de alumnos como ciudadanos en democracia participativa

En relación con el rendimiento de la organización

- Promedio de calificaciones;

b) el rendimiento en la Calidad del Proceso Enseñanza Aprendizaje como Productividad:

- % de logro en Comportamiento-Rendimiento de la población estudiantil

a partir de las condiciones de logro (7).

La obtención en la práctica de estos resultados, hace posible a la organización el nuevo comportamiento de acuerdo a los valores presentes en la nueva cultura organizacional, en la forma de realizar el trabajo. También hace posible mejorar la competencia en la eficiencia y eficacia del ciclo operativo, para mantener el aprendizaje del cambio cada vez con mayor alcance (cultura y

competencia), hasta insertarse la organización en el nuevo paradigma de producción de la sociedad (economía basada en conocimiento).

### Testación

La testación ocurre mediante un proceso que consiste en:

1.-Evaluar el cambio con grados de implementación hasta construir: a.- el perfil de innovación con el logro del cambio aspirado de escuela activa, b.- el programa de implantación total con las competencias y obstáculos de cada nivel de implementación y para cada agente educativo, y c.- el programa de implantación del cambio con el perfil aspirado, las tareas críticas y los resultados.

2.- Evaluar los resultados en la mejora de los niveles de eficiencia y eficacia del ciclo operativo con la determinación de: a.- los objetivos, b.- la evaluación del plan en relación a la importancia de los objetivos, c.- su discrepancia, d.- prioridad de atención de los objetivos, e.- potencial de ajuste, f.- estrategia de restauración y g.- Plan Permanente de Acción (Programa Técnico–Administrativo).

### Aporte Teórico

Nuestro aporte teórico es:

1.-Haber descubierto el funcionamiento de la Estrategia Sistema Trabajo-Aprendizaje©.Esto es el funcionamiento de los dos programas en interacción aplicados en la práctica de la organización escolar para el cambio en la cultura organizacional de la institución escolar y competencia en el cambio

2.- Haber identificado el Patrón de relaciones presente en ese funcionamiento que promueve la Sinergia, Dinámica y Tipo de Energía llamado Mecanismo de Educación-Evaluación-Análisis-Feedback (E-E-A-F); y llamado Interacción del Plan de Accion, los Resultados y su Evaluación (PARE)

El Mecanismo hemos visto que promueve en el Personal un nuevo comportamiento en la forma de trabajar y la Interacción promueve una mejora en la Calidad del Proceso Enseñanza –Aprendizaje. Ambos de forma integrada promueven la sinergia del sistema, evidente por los resultados que logra

El Mecanismo y la Interacción incluyen los Modelos, Tareas Críticas y Condiciones de logro que promueven la dinámica de la sinergia y un tipo de energía necesarias para lograr el cambio deseado.

El seguimiento del patrón esta asegurado por:

a) el “Grupo Operativo” o Unidad de Aprendizaje, quien mantiene el Mecanismo (E-E-A-F), para que la organización aprenda a cambiar

b) el “Equipo de Trabajo”, quien mantiene la Interacción (PARE) para la alineación de la red.

3.- Habernos planteado, representar este patrón de relaciones con un constructo teórico, que es nuestro Modelo teórico del funcionamiento de la Estrategia Sistema Trabajo-Aprendizaje (ESTA) y formulado una Teoría del Aprendizaje del cambio Organizacional.

4.- Vimos también que si el personal mantiene los modelos de acción, actitud y pensamiento, hace posible el nuevo perfil de Educación Activa con el “mismo código verbal y perceptivo” para la interacción del individuo-organización y se establece la “resonancia” en la comunicación que evidencia la dinámica de la sinergia.

Lo genérico de estos principios pertenece a la Física Cuántica (Lynne McTaggart, The Field, Pag. 43)

El mismo “código verbal y perceptivo” lo entendemos, como el mensaje unificado de todo el personal de la organización, en cuanto a valores y principios que representan, y comparten todos como la cultura de la organización.

La “resonancia en la comunicación” la entendemos como la coherencia en la comunicación cuando se intercambia información hasta sincronizarse en una unidad sin perder las características individuales.

Vimos de igual forma, que si el personal mantiene las Condiciones de Logro, hace posible las Condiciones Básicas de Capacidad y Compromiso del personal, en mejorar los resultados de la organización en el ciclo operativo y en el promedio de calificaciones de la población estudiantil.

5.- Por otra parte lo que encontramos también es que si las relaciones en el funcionamiento del Sistema Trabajo-Aprendizaje®, no se corresponden con el patrón establecido del mecanismo e interacción se altera la sinergia esperada.

6- Observamos que si el sistema no se mantiene en la organización es porque se establecen otras prioridades y en este caso se corre el riesgo de perder o destruir la sinergia que lo garantiza.

7.- También pudimos darnos cuenta que el sistema no funcionaría cuando no existe el nuevo perfil, porque no se realizan las tareas diarias en interacción con las tareas críticas). Tampoco funcionaría cuando no están presentes las 7

condiciones como objetivos para asegurar las competencias básicas organizacionales.

8.-Algo que encontramos importante a considerar es distinguir los conflictos del Sistema Trabajo-Aprendizaje© cuando opera en el proceso de implantar el cambio y los otros que aparecen muy diferentes cuando el sistema se cae. Esto último ocurre según nuestra experiencia, cuando se deja de hacer algo previsto por el Sistema Trabajo-Aprendizaje© y por tanto desaparecen las relaciones que deberían estar presentes.

Esto significa que no se asume:

a) la misma “intención” cuando se altera el patrón del “Mecanismo” y la “Interacción”. Lo que es alterar la “sinergia”.

b) la misma “postura”. Esta se refiere a la no adopción de los modelos de comportamiento en la forma de realizar las tareas y a la ausencia de las cuatro primeras condiciones básicas. Esto significa además alterar la “dinámica de la sinergia”.

9.- Por último encontramos también que si el personal mantiene los Modelos, Tareas y Condiciones de logro, la Dinámica de la Sinergia genera un Tipo de Energía, que hace posible la “toma de conciencia” del Mecanismo y de la Interacción por parte del personal que significa convertirse en miembros de la Unidad de Aprendizaje y del Equipo de Trabajo para promover ellos el cambio cualitativo (cultura) que persigue la organización. Esto es desarrollar su aptitud, de adaptación a la dinámica social.

La “toma de conciencia” evidencia el Tipo de energía que desarrolla la organización y hace posible convertirla en una “unidad de aprendizaje” y en un “equipo de trabajo” para hacerla flexible, veloz, adaptable, e innovadora y sobre todo capaz de adaptarse a los nuevos modos de producción, características que determinan para nosotros la Organización Integral©

“Tomar conciencia” del cambio significa que el personal forma parte del Sistema Trabajo-Aprendizaje©. Significa no alejarse de la “postura” o “intención” del cambio, para no perder la función de liderazgo que debe estar presente y no salirse del sistema.

La “toma de conciencia” significa también la capacidad de reflexionar sobre el cambio que se quiere realizar, esto es querer la organización Aprender a Cambiar y construir la red de trabajo de Tecnología- Procesos-Gente.

La toma de conciencia de este hecho, hace percibir la realidad como diferente, es como moverse en otras dimensiones, en cuanto a la visión de la organización para estar en congruencia con esta realidad

Esta “toma de conciencia” se instala en cada uno de los elementos de la organización: docentes, directivos alumnos, organización administrativa , quienes son responsables de la Calidad del Proceso Enseñanza- aprendizaje.

### Teoría Refutable

Nuestro modelo queda refutado: cuando aplicándose la estrategia, no se producen los resultados de la sinergia, dinámica y tipo de energía necesarias para conseguir la “intención” “postura” y “resonancia” previstas.

Igualmente queda refutado si no se producen los resultados con la dinámica de la sinergia para “tomar conciencia” del cambio cualitativo que persigue la organización.

También queda refutado si no se producen los resultados con el “tipo de energía” para el cambio de paradigma.

El carácter sistémico de la estrategia permitió construir una tecnología de información y gestión expresada en forma de soluciones tecnológicas.

Esto es un programa de computación que permite la evaluación de todos los agentes educativos a partir de la evaluación de los alumnos.

### Nuevos trabajos de investigación

Estos resultados abren una perspectiva para nuevos trabajos de investigación sobre la aplicación del modelo en organizaciones no educativas para el cambio en su cultura y competencia en el cambio.

Este trabajo además puede motivar a la búsqueda de:

1.- Otros modelos para resolver el problema del cambio educacional que se persigue, desde 1956 y acordado por la UNESCO y OEA entre otros, con más de 190 países, en las cumbres de Jontiem (1990) y Dakar (2000) como una necesidad de la humanidad.

2.- Otros problemas de estudio acerca de la puesta en práctica de los nuevos Paradigmas en educación y Aprendizaje Organizacional.

3.- Nuevas perspectivas teóricas para el abordaje de los problemas del cambio de la educación y el aprendizaje organizacional.

4.- Más altos niveles de complejidad que transciendan el carácter sistémico y holístico del modelo sistémico integrado que propongo.

Estas conclusiones toman mayor relevancia por las nuevas realidades a considerar en el tiempo futuro, que exigen “Aprender a Aprender” y “Aprender a Cambiar” mediante el desarrollo del Ser Humano como Ser Integral.

Es aquí donde la importancia del estudio crece, porque el problema de la educación se incrementa cada día por la necesidad de desarrollar los procesos y las competencias genéricas que nada tienen que ver con los principios de la educación tradicional.

Estas conclusiones del estudio proveen una respuesta con nuestro aporte de la Teoría del Aprendizaje del Cambio Planificado Organizacional©; a los problemas de fondo que se presentan en los procesos educativos desde la segunda mitad del siglo XX sobre el fracaso de la educación tradicional y la necesidad de la nueva educación.

## BIBLIOGRAFIA 2006

### EVALUACION DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

- **Accountability and Assessment Solutions: Report. Analyze. Improve**, en Microsoft USA (ingles). [www.microsoft.com/education](http://www.microsoft.com/education). 2003, pdf format.
- **AREA M. Manuel.** Una Nueva Educación para un Nuevo Siglo. NETDIDÁCTIC@, nº 1, octubre 1998.  
<http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/a4.pdf>
- **BRAUN Henry I.** Using Student Progress To Evaluate Teachers: A Primer on Value-Added Models. Educational Testing Service (ETS). Septiembre 2005.  
<http://www.ets.org/Media/Research/pdf/PICVAM.pdf>
- **CUBAN Larry.** Why Bad Reforms Won't Give Us Good Schools. American Prospect, Enero 2001.  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3463/is\\_200101/ai\\_n8243037](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3463/is_200101/ai_n8243037)
- **CUYA V. Ricardo.** 60 Indicadores de Gestión para Entidades Educativas. 2005. [www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm?200520](http://www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm?200520)
- **COALITION FOR AN AUTHENTIC REFORM IN EDUCATION.** A Call for an Authentic State-wide Assessment System – Summary. Broadway, Cambridge.  
<http://www.fairtest.org/care/accountability-sum.html>
- **DANIEL Jhon.** Educations: Who Pays?. UNESCO. Abril – Junio 2003.  
[http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=37695&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=37695&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- **DEPARTMENT OF EDUCATION AND SKILLS.** The five Year Strategy for children and learners: Maintaining the Excellent Progress. 2006.  
<http://publications.teachernet.gov.uk/default.aspx?PageFunction=productdetails&PageMode=publications&ProductId=DFES-03902-2006&>
- **DOUGLAS David D.** Beyond Education Reform: The Birth Of A New Education Industry. Future Times. 2006.  
<http://www.wfs.org/futuretimessum06.htm#education>
- **FAIR TEST, The National Center for Fair and Open Testing.** Quotes form experts about high-stakes testing. <http://www.fairtest.org/arn/experts.html>

- **GLOBAL MONITORING REPORT.** Gender and Education for ALL TEH LEAP TO EQUALITY, 2003. [www.efareport.unesco.org](http://www.efareport.unesco.org)
- **HOLMES Thomas.** Low Test Scores + High Retention Rates = More Dropouts. Kappa Delta Pi Record. 2006. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa4009/is\\_200601/ai\\_n17170583](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4009/is_200601/ai_n17170583)
- **HONG W. Mei.** LITERACY ASSESSMENT PRACTICES IN CHINA. China National Institute for Educational Research. CNIER, Beijing, China. Abril 2002. [http://www.literacyonline.org/products/ili/pdf/LAPChinaCase\\_total.pdf](http://www.literacyonline.org/products/ili/pdf/LAPChinaCase_total.pdf)
- **KOHN Alfie.** Raising the Scores, Ruining the Schools. Fair Test. <http://www.fairtest.org/care/Raising the Scores, Ruining the Schools.html>
- **LORENZEN Michael.** Chaos Theory and Education. 2005. <http://www.libraryreference.org/chaos.html>
- **MARTÍNEZ A. Javier.** Nueva educación para la sociedad del conocimiento. 2004. [http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticulolU.visualiza&articulo\\_id=7895](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticulolU.visualiza&articulo_id=7895)
- **MINISTRY OF EDUCATION, CULTURE, SPORTS, SCIENCE AND TECHNOLOGY (MEXT), MAJOR POLICIES (Elementary and Secondary Education).** [www.mext.go.jp/english/org/eshisaku/eshotou.htm](http://www.mext.go.jp/english/org/eshisaku/eshotou.htm)
- **MINISTRY OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN IN CO-OPERATION WITH UNESCO.** International Conference: Secondary Education for a Better Future: Trends, Challenges and Priorities. Al Bustan Hotel, Muscat, Sultanate of Oman. December 2002. [http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=20648&URL\\_DO=DO\\_PRINTPAGE&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=20648&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html)
- **NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS.** Digest of Education Statistics, 2003. Chapter 6. International Comparisons of Education. 2003. [www.naces.ed.gov/programs/digest/d03/tables/dt415.asp](http://www.naces.ed.gov/programs/digest/d03/tables/dt415.asp)
- **NATIONAL FORUM ON ASSESSMENT.** Principles And Indicators For Students Assessment Systems. Fair Test. <http://www.fairtest.org/facts/principles%20PDF.pdf>
- **ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD).** Raising the quality of educational performance at school. Febrero, 2004. [www.oecd.org/dataOECD/17/8/29472036.pdf](http://www.oecd.org/dataOECD/17/8/29472036.pdf)

- **ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) AND THE CANADIAN POLICY RESEARCH NETWORKS (CPRN).** From Education to Work: A difficult transition for young adults with low levels of education. OECD Publishing. 21 de Junio 2005. [http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?K=5LGZ34VQ41VF&CID=Bfrom\\_educ\\_to\\_work&LANG=EN](http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?K=5LGZ34VQ41VF&CID=Bfrom_educ_to_work&LANG=EN)
- **PEOPLE'S DAILY ONLINE.** Debate over assessment in China's educational system reheat. 30 de Agosto, 2005. [http://english.peopledaily.com.cn/200508/29/eng20050829\\_205070.html](http://english.peopledaily.com.cn/200508/29/eng20050829_205070.html)
- **PREDAPTIVE.** Technology Enabling People Engagement 2002-2006. <http://www.predaptive.com/peopletechnology.htm>
- **PUBLIC EDUCATION NETWORK NCLB, HEARING REPORT.** The Public Speaks Out on no Child Left Behind, a summary of nine hearing. Sepember 2005 – January 2006. Washington D. C., Mayo 2006. [http://publiceducation.org/2006\\_NCLB/main/2006\\_NCLB\\_National\\_Report.pdf](http://publiceducation.org/2006_NCLB/main/2006_NCLB_National_Report.pdf)
- **SMART, Jhon.** Human Performance Enhancement in 2032: A Scenario for Military Planners. Acceleration Studies Foundation. 2005. <http://accelerating.org/articles/hpe2032army.html>
- **UNESCO.** EDUCATION Goal 6 - Improve the quality of education. 2006. [http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=47077&URL\\_DO=DO\\_PRINTPAGE&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=47077&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html)
- **UNESCO.** Informe Final: Foro Mundial sobre la educación. Dakar/ Senegal 2000. [www.unesco.org/efa](http://www.unesco.org/efa). Abril 2000, .pdf format.
- **UNESCO.** Life Skills. [http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=29542&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=29542&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- **UNESCO.** Worldwide Education Stadistics Enhacing UNESCO's Role. Chapter 5. Recommendations. Washington, D.C. [www.nap.edu/html/edstats/chapter5.html](http://www.nap.edu/html/edstats/chapter5.html)
- **United States Department of Education, No Child Left Behind.** Getting Results. [www.nochildleftbehind.gov](http://www.nochildleftbehind.gov)

## APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

- **AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND INSTITUTE FOR INFORMATION LITERACY.** Australian and New Zealand Information Literacy Framework: Principles, Standards and Practice. Editorial Committee. Australia, 2004.
- **BAVENDAM RESEARCH INC.** Managing Job Satisfaction. Special Report. <http://jobsatisfactionsurveys.com>
- **BOYATZIS, Richard E.** Unleashing the Power of Self-Directed Learning. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. USA, Mayo, 2001. [www.ciconsortium.org](http://www.ciconsortium.org)
- **BROAD Jim.** How Job Satisfaction Improve the Bottom Line. 2002. [www.academon.com/lib/paper/16535.html](http://www.academon.com/lib/paper/16535.html)
- **CELERANT CONSULTING.** New study examines competitiveness of Corporate America in global marketplace. Julio, 2003. [www.celerantconsulting.com](http://www.celerantconsulting.com)
- **COMPUTERWORLD.** Job Satisfaction Survey Chart. Nov., 2002. [www.computerworld.com/careertopics/story/0,10801,76080,00.html](http://www.computerworld.com/careertopics/story/0,10801,76080,00.html)
- **DONOVAN, M. Suzanne; John D. BRANSFORD and James W. PELLEGRINO, Editors; Committee on Learning Research and Educational Practice, National Research Council.** How People Learn: Bridging Research and Practice. 1999.
- **FINK L. Dee.** What Is “Significant Learning?”. University of Oklahoma. USA, 2003. [www.ou.edu/idp/significan/WHAT%20IS.pdf](http://www.ou.edu/idp/significan/WHAT%20IS.pdf)
- **FINDK L. Dee.** Creating Significant Learning Experiences: An Integrated Approach to Designing College Courses. USA, San Francisco, 2003. [http://trc.virginia.edu/Publications/Teaching\\_Concerns/Fall\\_2005/TC\\_Fall\\_2005\\_BookReview.htm](http://trc.virginia.edu/Publications/Teaching_Concerns/Fall_2005/TC_Fall_2005_BookReview.htm)
- **GILBERT Jenny and Wolf HARVEY.** Personal Transferable Skills and An Undergraduate Modular Curriculum. University of Wolverhampton. Key Documents. [www.brookes.ac.uk/services/ocsd/wlvkd8.html](http://www.brookes.ac.uk/services/ocsd/wlvkd8.html)
- **GILBERT Jenny.** Outcomes Based Curriculum. University of Wolverhampton. Key Documents. [www.brookes.ac.uk/services/ocsd/wlvkd9.html](http://www.brookes.ac.uk/services/ocsd/wlvkd9.html)
- **INSTITUTO FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD).** IMD World Competitiveness Yearbook 2003. USA, 2003

- **OKPARA, Jhon O.** The influence of Ethical Climate Types on Job Satisfaction of IT Managers: Implications for Management Practice and Development in a Developing Economy. Seventh International Conference. San Jose de Costa Rica. Julio 6-8, 2002.
- **Severworld.** Despite economic chaos, network professionals report job satisfaction. Julio, 2002.  
[www.serverworldmagazine.com/monthly/2002/07/job.shtml](http://www.serverworldmagazine.com/monthly/2002/07/job.shtml)
- **UNESCO Institute for Education.** Nurturing the Treasure. Vision and Strategy 2002-2007. [www.unesco.org/education/uie](http://www.unesco.org/education/uie)
- **VAN DER VLIET, Caroline and Johnny Hellgren.** The Modern Working Life: Its Impact on Employee Attitudes, Performance and Health. Report N. 4:2002. SALTSA – Joint Programme for Working Life Research in Europe. The National Institute for Working Life and The Swedish Trade Unions in Co-operation.  
[www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa](http://www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa)
- **WALKER INFORMATION.** The 1999 National Business Ethics Study. Julio, 2003. [www.walkerinfo.com](http://www.walkerinfo.com)

## FORMACION DE COMPETENCIAS GENERICAS

- **DEPARTMENT FOR EDUCATION AND SKILLS – UK.** Education and skills: Delivering Results, Strategy to 2006. <http://www.dfes.gov.uk/publications/index-strategy.shtml>
- **DEPARTMENT FOR EDUCATION AND SKILLS – UK.** Five Year Strategy for Children and Learners. Julio, 2004. [www.dfes.gov.uk](http://www.dfes.gov.uk)
- **IBM.** No child left behind: Leveraging technology to manage success. [www.ibm.com/industries/education/schools](http://www.ibm.com/industries/education/schools)
- **PARTNERSHIP FOR 21<sup>ST</sup> CENTURY SKILLS.** Pre-Publication Draft – June 2005. [www.21stcenturyskills.org](http://www.21stcenturyskills.org)
- **PARTNERSHIP FOR 21<sup>ST</sup> CENTURY SKILLS.** Learning for 21st Century. A Report and Mile Guide for 21st Century Skills. [www.medialit.org/reading\\_room/article580.html](http://www.medialit.org/reading_room/article580.html)
- **PARTNERSHIP FOR 21<sup>ST</sup> CENTURY SKILLS.** Letter to America's education leaders. [www.21stcenturyskills.org](http://www.21stcenturyskills.org)

- **SENGUPTA, Somini.** Skills Gap Hurts Technology Boom in India. Octubre, 2006. [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)
- **UNESCO.** Summary Report: Gender and education for all, the leap to equality. 2003 [www.efareport.unesco.org](http://www.efareport.unesco.org)
- **UNESCO.** Life Skills. [http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=29542&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=29542&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- **UNESCO.** Informe Final: Foro Mundial sobre la educación. Dakar/ Senegal 2000. [www.unesco.org/efa](http://www.unesco.org/efa)

## EVALUACION DE COMPETENCIAS GENERICAS

- **ABBOTT, Wendy y Deborah PEACH.** Building info-skills by Degrees: Embedding Information Literacy in University Study. Division of Information Services, Griffith University.
- **ACCENTURE.** Driving high performance with a service-oriented arquitecture strategy. [www.accenture.com/NR/rdonlyres/cole5830D-FE45-45AC-B76E-2AFA2F92F992/0/101908\\_SAM\\_v3a.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/cole5830D-FE45-45AC-B76E-2AFA2F92F992/0/101908_SAM_v3a.pdf)
- **APTIMA HUMAN CENTERED ENGINEERI.** When do organizations need to change? Incongruence in action. [www.aptima.com](http://www.aptima.com)
- **BECK, Don Edward.** Human Capacities in the Integral Age. How Value Systems Shape Organizational Productivity, National Prosperity and Global Transformation. [http://spiraldynamics.net/DrDonBeck/essays/human\\_capacities.htm](http://spiraldynamics.net/DrDonBeck/essays/human_capacities.htm)
- **COLLINS, Mary Ellen.** High performance TEAMS and their impact on organizations. [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3616/is\\_199512/ai\\_n8732877/print](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_199512/ai_n8732877/print)
- **CREBERT, Gay.** A snapshot of generic skills development at Griffith Universti. Griffith Institute for Higher Education. Griffith University, Australia. [www.griffith.edu.au/centre/gihe/griffith\\_graduate/snapshot\\_gu.pdf](http://www.griffith.edu.au/centre/gihe/griffith_graduate/snapshot_gu.pdf)
- **Cuya Vera, Ricardo.** 60 Indicadores de Gestión para Entidades Educativas. <http://www.geocities.com/rcuya/60caledu.htm?2005200>
- **DOE Jane,.** Promotions Development Team ABC Company. TTI SUCCESS INSIGHTS, Team Building Version. Target Training International, Ltd. 2004

- **ENGEL, Angela.** Exposing the Myths of High Stakes Testing. [www.fairtest.org/arn/Engel\\_HST%20Myth.html](http://www.fairtest.org/arn/Engel_HST%20Myth.html)
- **HUMAN SYSTEMS DEVELOPMENT.** Finally, an Assessment tool that improves the way things get done and improves your bottom line. [www.humansystemsdey.com/employees/hsd\\_survey\\_info.pdf](http://www.humansystemsdey.com/employees/hsd_survey_info.pdf)
- **JARVIS, Chris.** The Competence Problem. 2005. [www.bola.biz/competence/index.html](http://www.bola.biz/competence/index.html)
- **KATZENBACH, Jon R. and Douglas SMITH.** The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. 2003.
- **LAMONT, Michele.** Future Jobs Emerging Technology. TAFE NSW Industry Partnership Centre. 2005.
- **LINKAGE, INC.** How can you improve as a leader, manager, consultant, or coach? How does your team become high performing? How does your entire organization get to the next level? [www.linkageinc.com/tools/printer\\_friendly.aspx](http://www.linkageinc.com/tools/printer_friendly.aspx)
- **NUNAN, Ted.** Fostering the Achievement of Generic Capabilities Through Assessment. Flexible Learning Center. University of South Australia
- **RODRIGUEZ T., Nelson Ph.D.** Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela.
- **RYCHEN, Simone.** Investing in competencies - but which competencies and for what? 2003.
- **RYCHEN, Dominique Simone y Laura HERSH SALGANIK.** Definir y Seleccionar las Competencias Fundamentales para la Vida. Editorial: Fondo de Cultura Económica. 2004.
- **SHERMAN Renee, Dionne DOBBINS, John TIBBETTS, Judthi CROCKER and Michael DLOTT.** Management Competencies Assessment Instrument. Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project. Marzo, 2002. [www.henleymc.ac.uk/elibrary/theses02.nsf/papers/88DF194FCCEC240700](http://www.henleymc.ac.uk/elibrary/theses02.nsf/papers/88DF194FCCEC240700)  
2567D70054407C

- **TEAM MANAGEMENT SYSTEMS.** Team Management Profile Questionnaire. [www.tms.com.au/tms03eng.html](http://www.tms.com.au/tms03eng.html)
- **TEXAS CENTER.** Lesson from north American firms in designing high performance learning organization. [www.texascenter.ba.ttu.edu/HPO\\_design\\_lessons.htm](http://www.texascenter.ba.ttu.edu/HPO_design_lessons.htm)
- **THE NATIONAL CENTER FOR FAIR & OPEN TESTING.** Authentic Assessment and Accountability. [www.fairtest.org/k12/authentic%20Assessemement%20pages/Authentic%20Home.html](http://www.fairtest.org/k12/authentic%20Assessemement%20pages/Authentic%20Home.html)
- **THE NATIONAL CENTER FOR FAIR & OPEN TESTING.** How standardized testing damages education. [www.fairtest.org/facts/howharm.htm](http://www.fairtest.org/facts/howharm.htm)
- **WAIKATO UNIVERSITY.** Graduate Profile for the Bachelor of Tourism (BTour). [www.waikato.ac.nz/wfass/qualifications/btour/profile.shtml](http://www.waikato.ac.nz/wfass/qualifications/btour/profile.shtml)
- **WIKIPEDIA.** Change Management. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- **ZIMITAT Craig y Gay CREBERT.** Conducting online research and evaluation. HERDSA, 2002.