

La gestión del cambio como oportunidad: una mirada desde la práctica docente¹

Prof. Yanet Fuster²

Prof. Ana Pioli³

Resumen:

Mediante esta contribución se presenta a la innovación como desafío para replantearse metodologías y abordajes vinculados a los procesos de enseñanza, en este caso teniendo como disparador el cambio de Plan de Estudios en la EUBCA.

El recorrido intenta focalizar en el estudiante como protagonista de su propia construcción de aprendizajes, exponiendo las estrategias que desde el aula se llevan adelante para lograrlo. Se toman experiencias desde la asignatura Planeamiento en el área de la Información, donde se busca, mediante situaciones que ameritan un cambio para adecuarse al futuro, tejer una trama dialógica entre teoría y transposición didáctica.

Presentamos la práctica docente en perspectiva dialógica, tomado conceptos de Mijail Bajtin, para evidenciar la importancia del diálogo en sus diferentes dimensiones: entre los docentes, hacia los alumnos y sobre todo como diálogo de saberes entre sujetos de aprendizaje, donde la construcción del proceso de creación y transformación de conocimiento con vistas a la formación de masa crítica se considera fundamental.

Para finalizar se invita a iniciar una línea de investigación sobre gestión del cambio en los procesos de aprendizaje, tomando la innovación como eje y al intercambio como vía válida de crecimiento.

Palabras clave:

CULTURA / INNOVACION EDUCATIVA / GESTION DEL CAMBIO

¹ Universidad de la República. Área N°4: Gestión de la Información

² Correo electrónico: yfuster516@gmail.com

³ Correo electrónico: apioli715@gmail.com

Presentación

Tomando en cuenta la oportunidad de presentar un trabajo para compartir experiencias académicas y posibilidades de intervención sobre los procesos de aprendizaje con el colectivo de la Región, consideramos oportuno tomar este diálogo a propósito de las situaciones que emergen desde el aula.

El presente abordaje focaliza en la formación universitaria como ámbito llamado a promover el proceso de creación y transformación de conocimiento, con vistas a la formación de masa crítica, y desarrollando competencias a la altura del nivel terciario por el que el estudiante transita. Intentaremos brindar un análisis recorriendo el campo de la teoría hasta llegar al aula, espacio de despliegue de saberes que se ponen en juego entre sujetos de aprendizaje. A propósito de ello opina Bordoli (2005): “En este momento el centro de reflexión didáctica está en los sujetos de aprendizaje, en la posibilidad de intervenir, regular, graduar sus procesos” (p.21).

Consideramos que estas transformaciones deben articularse con la mejora planificada y el compromiso de todo el colectivo que se encuentra implicado, en nuestro caso concreto la Escuela Universitaria de Bibliotecología⁴, a través de sus dos carreras de grado (Licenciatura en Bibliotecología y la incipiente Licenciatura en Archivología, producto del nuevo Plan de Estudios aprobado recientemente).

Nos encontramos inmersos en el marco de la Reforma Universitaria denominada, Segunda Reforma, con lo cual podemos percibir la multidimensionalidad institucional del cambio, necesario en nuestra disciplina, la Ciencia de la Información, en nuestra profesión, la bibliotecología y en nuestras prácticas de enseñanza en relación al desarrollo de la carrera universitaria. Buscamos mediante esta contribución demostrar porqué sostenemos que su gestión es clave en todo proceso estratégico que compromete el futuro, vinculándolo al proceso de aprendizaje de los estudiantes y a la formación universitaria en su conjunto.

⁴ En adelante EUBCA

No es novedad que los actuales tiempos están impregnados de términos donde el cambio, la inestabilidad y la innovación son el común denominador. De esta forma los espacios educativos van perfilando su desarrollo como un proceso continuo y sostenido. Este desarrollo es modelado teniendo en cuenta un entorno que se conceptualiza como incierto, dinámico y complejo, motivo por el cual se hace necesario gestionar la innovación.

Bajo esta premisa consideramos que no es suficiente imaginar una realidad diferente a la que tenemos para acercarnos a una propuesta innovadora. Para poder sustentar el cambio y transformarlo genuinamente en una innovación, debemos ser capaces de generar las condiciones que faciliten el cambio, o de analizar los obstáculos que lo dificultan.

El cambio es mucho más que pasar de un estadio o situación dada a otra, es un proceso particularmente provocado por la dinámica de los contextos. Desde nuestro enfoque es el requisito para refundar conceptos, mirarlos desde otro lugar y otorgarles una conceptualización nueva. Así nos encontramos frente a un desafío, repensar la tarea docente o “reculturar la profesión docente”, siguiendo conceptos planteados por Fullan, (2002, p.160).

En el caso particular de la EUBCA, nos encontramos en un momento de ampliación de su campo académico⁵, donde se presenta muy claramente la oportunidad de focalizar sobre nuevas formas de abordaje a contenidos. Si bien siempre es oportuno rever, repensar, poner en tensión conceptos, esquemas, metodologías, en nuestro caso particular estamos ante un nuevo Plan de Estudios, instancia ya de por sí interpellante a la hora de encarar la conducción de los procesos de formación de futuros profesionales.

⁵ La ampliación refiere a la Licenciatura en Archivología, aprobada por el nuevo Plan de Estudios, a la Maestría, de inicio en el presente año y a la futura Facultad de Información y Comunicación, que ya cuenta con avances interesantes en cuanto a su creación.

Creditización, movilidad, articulación curricular y coordinación son algunos de los términos que componen el campo semántico de este nuevo desafío al que estamos llamados a participar. Siguiendo conceptos del propio Plan de Estudios:

Se otorga al estudiante un mayor grado de autodeterminación en el proceso formativo. Un plan que promueve la formación autónoma y diversificada brindando opciones, reclama como condición imprescindible un estudiante activo, llamado a construir y recorrer, con orientación docente, su propio itinerario curricular, lo que supone tomar decisiones en función de un conjunto de variables personales e institucionales” (2011, p.33).

En los actuales tiempos el estudiante se configura de manera diferente en relación a su rol, respecto a un pasado no tan lejano. Es esperable que se transforme en protagonista consciente de su aprendizaje, donde las decisiones que tome harán posible su trayecto como individuo hacedor, como un *homo faber*, siguiendo expresiones de Eloísa Bordoli (2005).

Pero no es solamente él, como actor relevante el que cambia, el rol docente necesita redefinirse, para promover el pasaje de un estudiante pasivo a uno activo y consciente de su rol.

Siguiendo conceptos de Diva Rombis:

Ese compromiso demanda la presencia de profesionales que sean capaces de administrar una organización curricular flexible sin perder de vista el rigor académico, y con participación abierta y activa en el diseño de programas que fortalezcan la capacidad formativa y la investigación interdisciplinaria, que prevean el desarrollo futuro de su esfera profesional y se preparen para lo que acontecerá. Todo esto implica la formación de mentalidades críticas, con visión histórica y de futuro (2005, p.149).

Pero la innovación en el ámbito educativo necesita a su vez de un sistema de evaluación que, como proceso, se integre al enseñar y al aprender. En relación al punto tomamos los siguientes conceptos de Gimeno Sacristán:

Dentro de la concepción y usos más extendidos se suele entender la evaluación como una actividad de los profesores sobre los alumnos. En el lenguaje pedagógico más corriente hablar de evaluación es pensar en algo que inevitablemente recae sobre éstos (1997, p.340).

Como actividad compleja que es, la evaluación es una práctica profesional no sencilla, “en cuya realización hay varias operaciones implicadas, ya que consiste en un proceso de adquisición, elaboración de información y expresión de un juicio a partir de la información recogida” (Sacristán, 1997, p.341). Por tanto se requiere de mentalidades docentes que tomen la evaluación, no como mera medición o juicio o puntuación en una escala numérica, sino como un espacio más de aprendizaje, desde donde el alumno tome “el error” como oportunidad de intervención sobre su propio trayecto de formación.

En otro sentido, pero siguiendo la línea de análisis, podemos visualizar otro elemento no menor en el tratamiento del punto; nos referimos al concepto de transposición didáctica introducido por Ives Chevallard (1991).

En sentido restringido, la transposición didáctica designa pues el paso del saber sabio al saber enseñado. Pero la especificidad del tratamiento didáctico del saber puede comprenderse mejor a través de la confrontación de los términos, de la distancia que los separa, más allá de lo que los acerca e impone confrontarlos (p.22).

Nos parece oportuno tomar sus palabras, pues este autor ha incursionado en el tratamiento del rol docente, ubicándolo como intermediario, como gestor entre dos dimensiones del saber: el saber sabio, científico, al cual le preocupa el hallazgo, lo heurístico y el saber enseñado, que ha sufrido la transformación necesaria para poder ser transmitido. Este saber científico, que marca campos del conocimiento y su

evolución, es llevado al aula, compartimentado, fragmentado, adaptado para ser comprendido. Ese es el gran puente que debe diseñar el docente en el aula para transformar y decodificar una dimensión del saber y ponerlo a consideración de los estudiantes.

La Universidad está desarrollando en su conjunto una “política de innovación educativa”, como dimensión central de la segunda reforma. La misma constituye una estrategia que se ha trazado el CDC⁶ para transformar la Universidad en una organización que piensa desde su cultura y tradiciones, integrando el presente y el futuro como tiempos mentales. Esta política de innovación toca los centros neurálgicos en relación a sus dimensiones de enseñanza, investigación y extensión. De esta manera recrea su cultura de la innovación y la inscribe en nuevos espacios.

El presente exige que se redirija la mirada, pues muchas de las tradiciones de la vieja Universidad van declinando, dando espacio a nuevas formas de abordaje de sus contenidos. La asignatura compartimentada, el trabajo docente aislado, las clases magistrales que encontraban como correlato la pasividad del estudiante, estas nociones ceden paso a espacios donde se observan y analizan temas y problemas de manera colectiva y horizontal.

Objetivos de este trabajo:

- 1) Presentar la innovación como desafío para replantearse metodologías y abordajes vinculados a los procesos de enseñanza, en este caso teniendo como disparador el cambio de Plan de Estudios en la EUBCA
- 2) Focalizar en el alumno como protagonista de su propia construcción de aprendizajes, exponiendo las estrategias que desde el aula se llevan adelante para lograrlo.

⁶ Consejo Directivo Central de la Universidad de la República.

3) Exponer frente al colectivo docente experiencias de aula de la asignatura Planeamiento en el área de la Información, donde se busca, mediante situaciones que ameritan un cambio para adecuarse al futuro, tejer una trama dialógica entre teoría y transposición didáctica.

Desarrollo del tema

Hoy la EUBCA se enfrenta a un proceso de cambio, de transformación, que lleva una política innovadora en su esencia e invita a que se siga avanzando en una discusión que promueva la actitud de cambio en la comunidad.

Es valioso lo alcanzado en el diseño del nuevo Plan de Estudios, pero a su vez esto invita a formularnos una serie de preguntas de carácter prospectivo: ¿cómo imaginamos ese futuro plan en el aula?, ¿cuáles son las herramientas con las que cuentan los docentes para su efectiva implementación?

Nuestras interrogantes encuentran eco en las conceptualizaciones de Michel Godet, quien sostiene el valor de “la anticipación al servicio de la acción” (1987). Partiendo de la premisa de que la prospectiva es una *indisciplina intelectual*, ya que contiene en sí misma un método riguroso, pero guiado por la intuición y la pasión como postura frente al cambio, Godet introduce la proactividad como una actitud que favorece la correcta implementación del cambio y su transformación en una innovación educativa para que se adecue a las políticas y estrategias diseñadas. En tal sentido explica: “Es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia” (Godet, 1987, p.15)

Siguiendo el planteo de Godet: “El talento del prospectivista depende también de dones naturales como la intuición y el sentido común, ligados al rigor” (1987, p.15). Es por ello que consideramos que el planteo de preguntas, el intercambio, la construcción de líneas de investigación en Bibliotecología y Ciencia de la Información,

con rigor académico, pero también con creatividad, se constituyen en retos a tomar como colectivo, para debatir en torno al para qué, cómo y porqué, estamos siendo protagonistas de los cambios y a las posibilidades de intervenir sobre ellos para que realmente se transformen en una innovación.

El filósofo francés Gastón Berger ha sostenido a lo largo de sus trabajos la necesidad de una visión a largo plazo en un mundo que se transforma rápidamente. A propósito de ello explica su idea por medio de una metáfora que a continuación transcribimos: “para conducir un automóvil de noche se necesitan faros que iluminen en la distancia, mientras que la velocidad de un caballo no precisa más que una linterna” (Berger apud Michel, 2002, p.13)

Retomando el planteo expuesto en la metáfora que transcribimos, podemos tomar el concepto de “foco” como el núcleo desde el que se irradian las conexiones con el entorno. En tal sentido puede referir a una organización concreta o a un centro educativo, o de forma más específica, al desarrollo de un área o departamento.

Trasladándolo a nuestro recorrido, podemos decir que se procesa la interacción entre el foco y el entorno de manera dinámica, por tanto el producto de ese vínculo se encuentra influido por factores propios de la organización, pero también externos (políticos, económicos, sociales, culturales) que hablan de las circunstancias históricas de este particular momento

En relación a ello, adherimos al planteo de Rosa Lidia Vega: “El entorno que se caracteriza entonces por la multidimensionalidad y la interdependencia, interactividad e interretroactividad de cada uno de sus componentes, deviene ‘un todo organizador’ inseparable de las organizaciones unidades complejas” (2006, p.14).

Este núcleo crea y mantiene vínculos con el entorno gracias a su interacción, buscando que las energías se concentren, produciendo sinergias, vale decir, aprendiendo. El empleo del concepto nos parece oportuno en la medida en que invita a detenerse sobre los ejes o puntos nodales de nuestro recorrido, donde también es

necesario tener presente la importancia de plantear el cambio en términos de necesidades y oportunidades.

En tal sentido tomamos la conceptualización de foco expuesta en el Diccionario de la RAE: “Punto o lugar donde está localizada una cosa y desde donde se extiende o propaga e influye” (2002 p. 70). Nos interesa destacar de esta manera el dinamismo y la potencialidad de irradiar y propagarse que presenta el foco.

Por su vínculo con las políticas y con la estrategia, la gestión de la innovación en educación responde a una visión no reduccionista ni parcializada, sino a una visión holística de un fenómeno dinámico que forma parte de otras dimensiones y se entrelaza a ellas para lograr procesos y resultados de calidad. La presentamos no como una norma ajena a los procesos de cambio de mentalidades, sino como mirada y procedimiento de ajuste a nuestras propias visiones de la realidad y su manera de implementarlas para la mejora institucional.

En este contexto, la capacidad de adaptación y la posibilidad de la organización de generar un diálogo con la situación en la que se encuentra pueden contribuir a descifrar las claves del éxito. Cabe preguntarnos si es posible entablar un diálogo ‘con’ y ‘desde’ una situación: ¿existe un “lenguaje” común desde donde ir tejiendo la trama dialógica? ¿De qué manera es posible decodificar los mensajes que el entorno emite de forma compleja?

La práctica docente en perspectiva dialógica

La respuesta a estas interrogantes carece de certezas, o al menos de respuestas lineales o normativas. Incluye varias dimensiones, tanto humanas, como de política universitaria y de gestión de los estilos de aprendizaje. Consideramos que los cambios deben ser pensados de manera significativa por los docentes y los estudiantes.

Planteamos la práctica docente en perspectiva dialógica, adhiriendo a las ideas que al respecto propone Bajtin. Nos interesa evidenciar la noción de intercambio entre los hablantes y el valor dado a la polifonía, en el entendido de que “lo dialógico”, desde la perspectiva bajtineana, trasciende el mero diálogo, involucrando pluralidad de voces. En ese encuentro también participan como hablantes la cultura, lo político y tantos otros, que intercambian sus roles pasando de emisor a receptor en un juego permanente con la otredad. Citando a Torres: “Bajtín involucra múltiples voces, es una co-existencia con final abierto, es una interacción de diversidad” (2008, p.20).

Llevando el planteo al caso concreto de la asignatura Planeamiento en el área de la información, los estudiantes trabajan desde el inicio del curso en situaciones vinculadas a la información como fenómeno dinámico en relación al futuro y al cambio. Desde el aula se buscan estrategias de aprendizaje que involucren el fenómeno informacional en distintos contextos. Destacamos esta mirada sobre la información, pues constituye el paradigma sobre el que se sustenta el curso de Planeamiento en el Área de la Información.

El docente guía y monitorea permanentemente el trabajo, el grupo funciona de manera abierta entre sus pares y hacia el docente. La metodología aplicada en cada caso es desarrollada a través del trabajo grupal esto enriquece tanto el desarrollo de la didáctica de la clase como el aprendizaje de los estudiantes.

De esta manera el estudiante transforma situaciones, mediante un recorrido que articula la base teórica que va adquiriendo y la práctica. Buscamos mediante esta metodología de análisis, que el estudiante sea protagonista de su propio proceso de aprendizaje, proponiendo escenarios que no plantean una única vía de abordaje, por el contrario, las múltiples opciones sobre la propuesta efectuada irán tejiendo la trama dialógica que proponemos desarrollar en nuestro curso.

Al igual que no existe una sola forma de enseñar, tampoco existe una sola forma de aprender, y es desde esa premisa que cada estudiante es valorado de acuerdo a su propio estilo de aprendizaje. Se pone el acento en el proceso más que

en el resultado y se utilizan diversas instancias de aprendizaje no formal para acompañar su trayecto.

A lo largo del curso se valora la actitud del estudiante, su grado de autonomía, su capacidad de trabajar sobre el error, imprimiendo a la evaluación una impronta marcadamente cualitativa.

En relación a ello Cabral expresa: “Os estilos de aprendizagem são maneiras que uma pessoa utiliza para conseguir aprender o que lhe é proposto. Tais estilos são únicos e pessoais, pois cada pessoa apresenta facilidade com um determinado estilo e dificuldade em outros” (2011, p.1).

Nos planteamos determinados temas que consideramos transversales a todo el programa, los mismos permiten incorporar información del contexto y de los temas que se consideran clave en el proceso de construcción del aprendizaje, que no son propios de un solo módulo o unidad sino que van a estar presentes en todo el curso o en todos los tópicos abordados.

“Un elemento más, fundamental en la práctica universitaria, es la capacidad del docente de abordar en forma transversal los niveles de conocimiento específicos de cada disciplina: el estructural conceptual, el de resolución de problemas, el epistémico y el de indagación” (Rombis, 2005, p.152).

Los temas transversales que desde el curso se trabajan son: Sociedad de Información, paradigmas societales y profesionales, cultura organizacional, gestión de la información y el conocimiento, enfoque sistémico y pensamiento complejo. La noción de transversalidad está dada en la forma abierta de plantearlos, no compartimentados en una unidad didáctica, sino permeando todo el contenido curricular del curso.

Podríamos decir que la imagen que se plantea en el abordaje es el de una espiral recursiva y recurrente, desde y hacia donde parte el planteo de los espacios de aula sobre los que se trabaja. Esta praxis dialógica permite extender puentes entre la

teoría y la práctica, lo cual conduce a su vez a una praxis profesional comprometida calidad.

A lo largo de la propuesta didáctica que desplegamos se plantean situaciones de cambio en ámbitos vinculados a la información, por ejemplo en una Unidad de Información concreta, inmersa en un contexto signado por determinadas amenazas y oportunidades.

Estas son algunas de las posibilidades frente a las que el estudiante debe construir de manera creativa e integradora su aprendizaje, un aprendizaje que se propone intencionalmente que se trabaje de manera abstracta, que se analicen situaciones de manera previa a la innovación.

Se busca la toma de conciencia sobre el hecho de que las unidades de información requieren cambios en sus políticas generales, las cuales deben a su vez acompañar las políticas de las instituciones a las que pertenecen y las del entorno.

Esa mirada transversal y multidimensional de la realidad también tiene que ver con el cambio paradigmático y su real dimensión en nuestra disciplina, ante lo que el estudiante, de forma individual o en equipos, deberá plantear estrategias para integrar la biblioteca en la que hipotéticamente desempeña su rol profesional, desde un paradigma tradicional a otro innovador.

Estas situaciones se proponen que el estudiante aprenda a abordar temas relativos a la profesión de una manera analítica. La estrategia y las políticas de innovación requieren especialmente de una cultura de innovación que se enraíce en el colectivo, la cual debe ser aprendida desde el aula, durante la formación como profesionales de la información.

De esta manera se expone panorámicamente la puesta en funcionamiento de un proceso donde se busca que el estudiante gane conocimiento y desarrolle habilidades para comprender y actuar. Consideramos que esta puede ser una vía válida de construcción de aprendizaje, entendido este no como una simple

acumulación de información, sino como la internalización y comprensión real de los procesos, al ponerlos en juego en situaciones puntuales de aplicación práctica.

El aprendizaje fortalece el sentido de pertenencia a una misma comunidad de saberes, promoviendo la confianza, el desarrollo del espíritu crítico y la reflexión sobre situaciones de cambio. La noción de bucle recursivo a la que nos referíamos, bien se adapta a este planteo, pues la perspectiva dialógica y de intercambio entre pares y con el conocimiento invita a incursionar en diversos espacios, trascendiendo el aula y tomando la investigación y la extensión como puntos fuertes de su trayecto universitario.

Así entonces, la información y el conocimiento se dinamizan como fenómenos que cobran vida en las diferentes situaciones analizadas y obligan al estudiante a tomar decisiones, muchas veces basadas en el conocimiento y en la intuición, donde la actitud crítica y desafiante es puesta en juego. Esta evidencia en relación a las situaciones presentes permitirá elegir dentro de las opciones, y comprometerse con la decisión. Situarnos desde este lugar nos permite visualizar el aula como sistema abierto, que receptiona y emite mensajes hacia y desde ese entorno que la contiene.

Conclusiones

Si bien somos conscientes de que un cambio en una asignatura no es una innovación curricular, sí sabemos que esos cambios pueden convertirse en una matriz desde donde se irradian ideas, se confronten posiciones y se aporte a la didáctica universitaria que consideramos está en el centro de las preocupaciones del colectivo aquí presente.

Cambiar porque las ordenanzas lo señalan, creemos que empobrece las innovaciones, pero focalizar en ellas y en las resoluciones de las instituciones, por el contrario ilumina, enriquece, lleva al crecimiento del docente y de su praxis y por añadidura del estudiante. Un estudiante con espíritu crítico solo es formado en una

apertura del docente hacia los saberes de sus alumnos. Ese es el gran desafío de los cambios, abrir la caja negra de la enseñanza y mostrar y demostrar que realmente el saber aprendido es un capital intangible y que la docencia merece el mayor esfuerzo de innovación por parte de los docentes.

¿Tarea heroica? Si, sin lugar a dudas, ¿pasión y conocimiento? también, componentes valiosos en una caja de ideas, mejoras, información, conocimiento, comunicación, que debe acompañar y actualizar al docente en su actividad sostenida de enseñar a aprender. Es este un desafío plagado de oportunidades de cambios, donde el estancamiento es la única actitud que no tiene lugar.

Convencidas de que estas competencias docentes germinarán en competencias de futuros profesionales críticos y entusiastas, se deja explícita o se invita a iniciar una línea de investigación sobre gestión del cambio en los procesos de aprendizaje, tomando la innovación como eje y al intercambio como vía válida de crecimiento.

La asignatura Planeamiento en el área de la información, perteneciente en la actualidad al segundo semestre del tercer año de la Licenciatura, pasa a desarrollarse, en el nuevo Plan de Estudios, en el último año de la carrera, un trayecto donde el estudiante ya tiene inclinaciones hacia un posible tema de investigación para su trabajo final, encontrándose gracias a ello con una especial predisposición para desplegar propuestas de investigación. Es nuestro deseo que los estudiantes construyan su conocimiento en conjunto con el docente, integrando el azar, el error, la incertidumbre, tanto en el espacio intersubjetivo del aula, como en los espacios virtuales y en la vida misma.

Esta propuesta que aquí presentamos bien puede ser una oportunidad para desarrollar un trabajo a nivel de la región donde se incorporen los estudiantes desde el diseño de la propuesta y en todos los hitos que ella demande, donde los docentes acepten el desafío de ser aprendices de ideas emergentes e innovadoras. La

invitación esta hecha, solo resta escuchar la polifonía de voces para componer el diálogo.

Referencias bibliográficas

Bordoli, E. (2005) La didáctica y lo didáctico. Del sujeto epistémico al sujeto del deseo En Behares, L.E. y Colombo, S. (compil.). *Enseñanza del Saber – Saber de la Enseñanza* (pp.17-25).Montevideo:FHCE.

Cabral, G (s.f.) *Os estilos de aprendizagem*. Recuperado el 15 de agosto de 2012 de <http://www.brasile scola.com/educacao/estilos-aprendizagem.htm>

Chevallard, Y. (1991) *La transposición Didáctica. Del saber sabio al saber enseñado*. Bs.As.: AIQUE

Fullan, M. (2002) El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. En *Revista de curriculum y formación del profesorado* 6, 1-2 Recuperado el 15 de agosto de 2012 de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>

Fullan, M. & Stiegelbauer, S (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press

Gimeno Sacristán & J., Pérez Gómez, A.I. (1996) *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata.

Godet, M. *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Recuperado el 15 de agosto de 2012 de http://www.geocities.ws/daniel.infante/fase1/local01_t5.pdf

Michel, A. (2002) *Una visión prospectiva de la educación, retos, objetivos y modalidades* En Revista de educación (s.n)

Murillo, F.J. (2002). La "Mejora de la Escuela": concepto y caracterización. En F.J. Murillo y M. Muñoz-Repiso (Coords.), *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.

Plan de Estudio para las carreras de grado de la EUBCA. Licenciatura en Bibliotecología y Licenciatura en Archivología. Montevideo, octubre de 2011. Manuscrito no publicado.

Real Academia Española (2002) *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa

Rombys, D. (2005) El papel del profesor universitario. En Behares, L.E. y Colombo, S. (compil.). *Enseñanza del Saber – Saber de la Enseñanza* (pp.149-152) Montevideo:FHCE.

Torres, A. (2008) *Cuaderno de investigación en la educación* 23, 61-72 Recuperado el 15 de agosto de 2012 de http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/23/PDF/vol23_03.pdf

Vega, R.L. (2006) *La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional* 14. 6 La Habana: Acimed