

**Aportación del Colegio Bilingüe Ciudad Vieja**  
**Seminario Red AGE Uruguay**

- Eje temático
  - 1). Actores, participación y herramientas en la gestión de los centros.
- Tipo de trabajo
  - a). Sistematizaciones y aprendizajes de buenas prácticas

- Título

**Aula Expandida Extramuros**

- Autores

Ana María Chahinian

María Inés Segredo

Ana Laura Segredo

- Institución de referencia

Colegio Bilingüe Ciudad Vieja

- Teléfono

(+598) 2915 5280 int.24 o 095040611

- Dirección electrónica

dbarrera@colegiocidadvieja.edu.uy

## Aula Expandida Extramuros

Presentamos una experiencia desarrollada por el Colegio Bilingüe Ciudad Vieja, protagonizada por alumnos (desde nivel Maternal a CBU), docentes, padres y comunidad, que utiliza como herramienta un dispositivo innovador: el AULA EXPANDIDA EXTRAMUROS (A.E.E.).



Esta herramienta posibilita trascender los muros de la institución, dando vida al concepto de “ciudad educadora”, donde diversos espacios del entorno se convierten en verdaderas aulas.

En el proceso de construcción de identidad, las personas y la institución se apropian del contexto para escribir sus propios textos. En el proceso de construcción de esta herramienta podemos visualizar un doble y simultáneo contexto de construcción

metodológica.

Uno referido claramente a la Gestión Pedagógica del Centro, (G.P.C.) del cual surge la construcción del Proyecto Educativo de Centro (P.E.C.) y otro referido a la trasposición didáctica, construcción del Proyecto Curricular de Centro (P.C.C.), del que se desprenden los proyectos áulicos en sintonía con los programas de cada nivel.

Nos proponemos describir cómo se ha ido diseñando la herramienta e implementando la experiencia, tomando como base para esta mirada retrospectiva los ocho pasos presentados por John P.Kotter en su libro “Leading Change” (“Liderando el cambio”), reinterpretados desde un modelo de Institución Educativa. No se siguieron linealmente estos pasos sino que los usamos por su coincidencia con lo que fue y está siendo este proceso de construcción.

### DISEÑO GENERAL: PASO A PASO

En la presentación de cada paso se incluirá:

- La nominación y el contenido de los pasos según Kotter.
- La relectura desde la gestión de la empresa educativa.
- La ejemplificación desde la implementación de la experiencia concreta “Jugando con el Patrimonio”, publicada en noviembre 2010 por la Revista española Aula de Innovación Educativa N° 196 donde se destaca la utilización de este dispositivo innovador de gestión pedagógica.

#### Paso 1: Cree sentido de urgencia

“Para que ocurra el cambio, ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento”

¿Qué hacer?

“Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro”

¿Cuáles fueron las amenazas visualizadas en nuestra comunidad educativa?

- Prácticas docentes que no consideran el valor del entorno y la posibilidad de explorarlo, interrogarlo y problematizarlo en busca de generar una mejora.
- La ausencia de espacios de participación real para niños y adolescentes.
- El problema del miedo y la inseguridad del entorno, ya que solo posibilitando una “navegación” real con resultados positivos, vivenciamos la libertad del espacio ciudadano generando una ciudadanía responsable y comprometida.

“Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas”



El barrio Ciudad Vieja ha constituido y constituye el punto de encuentro de un crisol de culturas, esencia de nuestra identidad nacional. La privilegiada situación geográfica del colegio (casco antiguo de la ciudad) ha facilitado que se implementen una serie de proyectos de trabajo desde el año 2005, con sus alumnos de enseñanza Inicial, Primaria y Secundaria. Resulta necesario enmarcar este hecho, con la información de que Uruguay ha implantado desde el año 1995 el “Día del Patrimonio”, que

“surge con el objetivo de difundir y consolidar el Patrimonio Cultural de cada país, así como también de crear una conciencia de solidaridad internacional en la protección del Patrimonio Cultural Mundial.”

Tomando como excusa esta actividad, se han desarrollado proyectos interdisciplinarios que propusieron colocar la reflexión en torno a las formas de reconocer y volver a significar el patrimonio instituido o celebrado. En definitiva mirar desde otro enfoque los mecanismos por los que se instalan, determinan y celebran los patrimonios.

“Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente hablar y pensar”

Dentro del espacio de coordinación institucional se plantea como objetivo prioritario desarrollar estrategias pedagógicas para facilitar la accesibilidad, contemplación y captación de contenidos referentes a Patrimonio, como objeto propio del estudio de la Educación Artística. Desde la misma los enfoques posmodernos reflexionan en torno a la necesidad de dar cabida a los pequeños relatos en lugar de los grandes discursos que disimulan o uniformizan la diversidad.

Generar instancias de mediación desde la Escuela, puede permitir un intercambio simbólico removedor.

En este sentido, Agirre sostiene: “...una mediación crítica con el acervo heredado es una herramienta poderosísima cuando no busca reedificar viejos tópicos identitarios y

cuando se usa democráticamente para el debate y la resignificación de la comunidad a la que pertenece. Una mediación educativa de este tipo, centrada en la problematización y en la experiencia con la herencia, se convierten en una vía de acceso al patrimonio colectivo realmente democrática...”.

Con el objetivo de problematizar y reconstruir las ideas de Patrimonio fuimos conjugando programas escolares vigentes con este innovador contexto de construcción metodológica: el “Aula Expandida Extramuros”.

### “Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos”

Con relación a este punto se generaron algunas situaciones espontáneas donde el alumnado y las familias reforzaron el trabajo iniciado por la institución, convirtiéndose en oportunidades para poner en práctica y reflexionar sobre la validez del dispositivo (A.E.E.).

Destacamos:

- La participación de un número muy significativo de familias en el Presupuesto Participativo de la Intendencia (2005) para recuperar la Plaza de Deportes N° 1, el cual fue votado por la ciudadanía y concretado en el año 2006.

- Tomando como idea fuerza “convertir los problemas en oportunidades de mejora” surge una producción (maqueta) de las familias de 2° año relacionada con la “diversidad”. La reflexión que emerge en el proceso de construcción revirtió problemas generados con un alumno integrado. Estas familias presentaron su producción y las reflexiones en las XII Jornadas Trasandinas de Aprendizaje.”Diversidad: Una realidad. Formación Docente: Un desafío”, situación inédita ya que era dirigido a docentes y protagonizado por docentes.



- A partir de la maqueta titulada “En un lugar de la Ciudad Vieja” las familias proponen celebrar el Día del Niño, en la cuadra del Colegio, junto a otras instituciones educativas con las que se comparte el espacio barrial, desafiando el “NO SE PUEDE” por la inseguridad reinante y convirtiéndolo en el “JUNTOS PODEMOS”.

### **Paso 2- Forme una poderosa coalición**

“Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo.

¿Qué hacer?

- Identificar los verdaderos líderes de su organización.
- Pídales un compromiso emocional.

- Trabaje en equipo en la construcción del cambio.
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa”

La construcción conceptual de este dispositivo llevó un largo y profundo proceso de análisis de quienes gestionan la institución. Este proceso permitió consolidar el liderazgo de un equipo heterogéneo con características singulares:

- Una visión compartida del alcance del Proyecto Educativo, respetando procesos personales y procesos colectivos del propio Equipo.
- Un carácter proactivo en los miembros del Equipo de Gestión que vehiculiza el compromiso emocional con el Proyecto Educativo.
- La presencia de la Dirección anterior, las Direcciones actuales y la Administración de la Institución dentro del equipo, lo cual agiliza la continuidad de los procesos iniciados y la toma de nuevas decisiones.
- La permanente búsqueda de alianzas y acuerdos con otras organizaciones e instituciones del contexto.

### **Paso 3-Crear una visión para el cambio**

“Al empezar a pensar en un cambio probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos en una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndole que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.”

Si bien se venían realizando sistemáticamente acciones sobre el eje Patrimonio, el proyecto anual “Jugando con el Patrimonio” consolida la visión para el cambio: **CONSTRUYENDO PATRIMONIO.**

Para el proyecto mencionado se plantea como objetivo específico “la participación en la construcción de maquetas del Museo del Patrimonio en Miniatura, redimensionando el espacio “Museo” a través del A.E.E.



Se consideraron tres tipos de recursos:

- En primera instancia el aula-taller
- El segundo nivel de recursos está constituido por los museos, teatros, galerías, centros culturales y diferentes espacios urbanos.
- Por último el contexto del A.E.E.

En tanto contexto de una construcción metodológica, reconocemos al docente trabajando en equipo como recurso fundamental, siendo el sujeto que asume elaborar la propuesta de enseñanza (Edelstein, G. y Coria, A. 1995).

Definimos entonces, el A.E.E. como una herramienta conceptual, que desafía al docente por el contrasentido de las ideas previas correspondientes a aula por un lado y extramuros por otro. Cuando el docente se apropia de esta herramienta es cuando verdaderamente se da la expansión. Expansión referida a los recorridos temporales y espaciales de los procesos de enseñanza y los procesos de aprendizaje. Buscamos potenciar el trabajo en un nuevo espacio y tiempo, que es el del encuentro entre lo personal y lo colectivo, condición indispensable para la construcción del concepto Patrimonio al cual adherimos.

En nuestro contexto Ciudad Vieja el hilo conductor es el concepto Patrimonio, pero esta herramienta (A.E.E.) puede adaptarse a otros contextos con otros hilos conductores que hagan a la esencia de los mismos.

Con el fin de exponer la profundidad del concepto Patrimonio aportamos la mirada reflexiva realizada por el Lic. Gonzalo Vicci:

*“Cuando nos proponemos pensar el patrimonio desde el concepto de “lo nuestro”, es ineludible tener presente que para poder constituir esa idea compleja de construcción, es imprescindible estar atentos a los usos y prácticas que realizamos y que generan unas formas de identificarnos y reconocernos como parte de un colectivo.*

*Para esto, la Escuela -como espacio de construcción de identidad- constituye un lugar de vital importancia para poner en cuestión las ideas acerca de lo patrimonial que manejamos habitualmente. No podemos pensar que este escenario no nos pertenece como ciudadanos; por el contrario resulta imprescindible generar debates que potencien la idea de que somos patrimonio construido, habilitando la mirada a una dimensión de lo social, lo económico y lo identitario.*



*Ser guías de una visita a un museo construyendo un discurso para su recorrido, puede permitir una mirada transversal que articule diferentes disciplinas desde el hoy, desde la contemporaneidad. O recrear las Invasiones Inglesas a la ciudad de Montevideo a través de una representación teatral en el Cabildo de la ciudad (monumento histórico nacional con una carga simbólica fuertemente trabajada desde los programas escolares) pueden ser dispositivos que*

*faciliten un abordaje diferente.*

*¿Cómo proponemos en la Escuela vincular el patrimonio “programado” con el vivido en nuestra cotidianidad? ¿De qué manera podemos posicionarnos frente a esos patrimonios instalados? ¿Cómo dialogamos?*

*Si retomamos la idea inicial, solo podemos concebir una idea de patrimonio conectada con la comunidad en donde se inscribe, con los usos que realizan los individuos de esos bienes patrimoniales. Sin embargo, desde lo institucional habitualmente se construyen otros discursos, a veces históricos, otras coyunturales, pero que en ningún caso*

*podemos tomar como desprovistas de intencionalidad. Al mismo tiempo, los procesos a través de los cuales se construyen estos discursos no incluyen decisiones directas de los ciudadanos. Entonces, “lo que ocurre habitualmente es que en las políticas de patrimonio tienen poca cabida los cambios y las transformaciones culturales. El papel de los sujetos, más bien, queda restringido al de meros receptores de decisiones colegiadas (de especialistas).*

*El patrimonio colectivo entonces es determinado por un sector, institución, entidad estatal que no admite discusión o consulta. Entonces ¿dónde se negocian los patrimonios individuales? ¿de qué manera los alumnos de una escuela o los niños y niñas de un barrio se vinculan con un patrimonio colectivo con el que, quizás, no se conectan?*



*Entender lo colectivo como un acto relacional podrá ayudar (nos) en un enfoque que permita intercambiar patrimonios para la construcción de uno común.*

*Coincidimos con que “Todos tenemos un patrimonio personal, un cúmulo de vivencias que han ido marcando nuestra vida y que guardamos en forma de objetos, de recuerdos o de sus representaciones: cuadros, fotografías, discos...*

*Un pequeño acervo que cuando se comparte en sus significados con el grupo humano de la familia configura el patrimonio familiar”. Ese compartir es lo que constituye la idea de colectivo, en la medida que el colectivo se identifica con ese conjunto de actividades objetos, edificios o bienes patrimoniales, es que conformamos el patrimonio específico de un barrio o comunidad.*

*Esta experiencia desarrollada en la Ciudad Vieja de Montevideo, recoge estas ideas y propone una propuesta de abordaje metodológico a este espacio en construcción.”*

**¿Qué hacer?**

- **Determine los valores que son fundamentales para el cambio.**

El hilo conductor que se toma a nivel institucional para generar una visión de cambio es el concepto de Patrimonio a través de la afirmación **CONSTRUYENDO PATRIMONIO**.

Dada la dimensión política y social del Patrimonio surgen naturalmente tres valores, compromiso, respeto y tolerancia a trabajar desde el Área de Construcción de Ciudadanía. A través de la creación y uso de un Protocolo de Convivencia, alumnos, docentes y familias resignifican su lugar.

- **Cree una estrategia para ejecutar esa visión de cambio.**

En este momento del proceso se consideró apropiado redefinir la Misión y construir la Visión del Colegio utilizando herramientas de calidad y enfatizando nuestras señas de identidad.

Toda la institución participa en la creación de la maqueta de la Junta Departamental de Montevideo, constituyéndose ésta en el objeto tangible que da cuenta de la apropiación simbólica, por parte de toda la comunidad educativa, del proyecto de Centro

## TEMPORALIZACIÓN Y ACTIVIDADES

### Diciembre 2008



A partir de la invitación que nos hace la Empresa Arquikits a participar en la construcción de piezas del Museo del Patrimonio en miniatura, el Equipo de Gestión comienza a planificar la construcción de maquetas a escala en el marco del PEC.

### Febrero – Marzo – Abril 2009



Se incorpora la propuesta al contexto de Aula Expandida Extramuros. En virtud de la inauguración de la reconstrucción de la fachada de la Junta Departamental de Montevideo, Ex Palacio Gómez y en consideración de su valor patrimonial y democrático se decide que todos los niños, niñas y adolescentes trabajen sobre la maqueta de este edificio. Se concluye con su exhibición el Día del Patrimonio en la propia Junta Departamental.

Talleres docentes: de sensibilización, formación y planificación de proyectos de aula.

### Mayo-Junio 2009



#### Primera fase

Todos los alumnos trabajan en el taller de confección de maquetas Arquikits: contemplación y manipulación de los materiales y del equipamiento tecnológico utilizado para la confección de las maquetas, de acuerdo a las posibilidades de cada nivel. Volvemos al Colegio provistos



de insumos materiales del taller y cada aula los reutiliza para diversidad de producciones, pudiendo abarcar todas las áreas. Ejemplos: juegos con puzzles de dos y tres cortes (2 y 3 años), creación plástica colectiva con piezas de arte gótico a partir de la cual se construye un cuento colectivo imaginando la vida dentro de ese palacio (3 años), trabajo con figuras en el espacio y figuras en el plano a partir de las piezas que representan ventanas (5 años), modelado de detalles



arquitectónicos del Cabildo de Montevideo, comparándolos con las piezas usadas en el taller (1er año), constelaciones con mondadientes y plastilina (2º año).



Otras actividades que se disparan de la visita: construcción de maquetas de otros edificios patrimoniales experimentando con diversos materiales (3er año), recorrido y registro fotográfico de fachadas con diferentes estilos, comparación y representación por el dibujo a “mano alzada” de la fachada del Colegio (4º año) , trabajo a escala y desarrollo de figuras en el espacio a partir de una pieza (5º año), creación de partituras no convencionales con las siluetas de

las piezas de la maqueta a modo del Programa de Potenciación Creativa de Mozart .

AL FINALIZAR EL MES DE JUNIO SE REALIZA EL LANZAMIENTO OFICIAL DEL PROYECTO “JUGANDO CON EL PATRIMONIO”, DÁNDOLE DIFUSIÓN PÚBLICA. En dicha instancia el coro escolar trabajó sobre temas de “murgas” que conforman nuestra identidad y los invitados degustaron productos culinarios tradicionales elaborados por los propios alumnos



### Julio- Agosto 2009

Durante el mes de julio, todos los alumnos y alumnas desarrollan diversas actividades en el propio edificio de la Junta. Visitan y contemplan las instalaciones destacándose lugares tales como la biblioteca y la sala de sesiones del gobierno departamental. Realizan entrevistas, toman registros textuales y fotográficos, investigan en el archivo oficial y le devuelven a la Junta informes inéditos sobre género y ocupación de las personalidades que recibieron premiación en el último quinquenio, simulaciones (“ser edil por un día”).



Construimos la maqueta paso a paso:

- Armado de la estructura de la maqueta a través de plano.
- Encastre y encolado de las piezas.
- Terminaciones exteriores decorativas del edificio.
- Pintura base de la maqueta.
- Acabado final de los detalles.



Para esta actividad trabajaron todos los niños y niñas en pequeños grupos dentro del aula taller. Cada aula abordó obstáculos de acuerdo a su nivel de desarrollo.



### Evaluando la construcción de los aprendizajes.



En el mes de setiembre, durante los días del Patrimonio, se realiza la evaluación a través de las propias actividades que desarrollan los alumnos. Utilizando su “propio discurso” ofician de guías en la Sala de Exposiciones de la Junta. Allí se exhibe la maqueta y múltiples productos del proceso de investigación y creación. Por otra parte se realiza la comunicación y difusión de la exposición en múltiples espacios patrimoniales de la Ciudad Vieja así como en la vía pública.

### Paso 4: Comunique la visión de cambio

“Lo que haga con la visión de cambio después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga”.

¿Qué hacer?

- Hable a menudo de su visión de cambio.
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Predique con el ejemplo.

El concepto de Patrimonio y de los valores que subyacen al mismo comienza a circular naturalmente en todos los niveles de las comunicaciones institucionales.

Fundamentalmente en los espacios de coordinación surgen las preocupaciones y ansiedades de los docentes en relación a la vinculación del Proyecto con la diversidad de disciplinas y sus contenidos. Asimismo empiezan a aparecer dificultades en la conceptualización del A.E.E., ya que frecuentemente se confunde con una salida didáctica.



Es entonces el Equipo de Gestión quien interviene y asume parte de la ejecución de actividades con el uso de esta herramienta.

Durante todo el año 2010, coincidiendo con los 20 años de la institución, se refuerza el concepto de Patrimonio, vivenciando el uso de la herramienta A.E.E. en múltiples instancias (ejemplo: desfile institucional por peatonales acompañados con la banda de la Armada Nacional, y la policía comunitaria, actuación del Coro con selección de temas del acervo nacional en la Parroquia San Francisco de Asís, participación con exposición de los alumnos en el Seminario de Gestión de Centros Históricos en el Teatro Solís, Cacería Patrimonial, guía de alumnos de Secundaria a otros liceos del interior, trabajo con turista que llegan en los cruceros, etc.)

### **Paso 5: Elimine los obstáculos**

Si llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión de cambio y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino?

¿Qué hacer?

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio.
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesita.
- Adopte medidas para eliminar las barreras.



Durante el mes de noviembre 2010 proponemos a todos los docentes de la institución una evaluación que dimos en llamar “Una tarde de gestión”. Se invitó a los docentes en grupos de 3 a 5 integrantes a evaluar todo lo recorrido desde el año 2009 con énfasis especial en el uso del dispositivo A.E.E. Allí pudimos identificar dentro del cuerpo docente:

- Docentes que mostraban resistencia o falta de comprensión del sentido y la necesidad de los

cambios.

- Docentes que daban cuenta a través de los proyectos y propuestas áulicas a su acercamiento al dispositivo.
- Docentes que habían logrado un mayor nivel de conceptualización.
- Docentes que se visualizaban como potenciales líderes tutoriales de la visión de cambio

A la luz del análisis de estos resultados se decide realizar con el Equipo de Gestión una auditoría externa con el objetivo de analizar, en este nivel, los posibles obstáculos para una institución en proceso de cambio.

Esta intervención pone de manifiesto que casi el 90% del Equipo de Gestión está alineado en la visión de cambio (CONSTRUYENDO PATRIMONIO) y en la percepción del valor fundamental de la herramienta (A.E.E.).

Se sugiere una revisión del organigrama institucional que facilite los canales de comunicación a fin de reforzar la idea de que la visión de cambio esté presente en todos los niveles operativos de la institución. Al decir de Kotter “...Ate todo a la visión”

Con el fin de reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio y en comunión con el dispositivo (A.E.E.) se crean dos nuevos Equipos de trabajo:

- Equipo Promotor Docente.
- Coordinación de Comunicación y Proyectos Institucionales.

El primero está integrado por docentes de todos los sectores, seleccionados (en esta primera experiencia) por el Equipo de Gestión. Busca que el compromiso con el cambio se vehiculice a través del vínculo con los pares, promoviendo así una gestión participativa.

El segundo busca favorecer la proyección de la propuesta de innovación, considerando los nuevos tiempos y escenarios de trabajo que se generan.

### **Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo.**

Nada motiva más que el éxito. Déle a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), va a tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica negativa podría lastimar el proceso.

¿Qué hacer?

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos negativos del cambio.
- No elija metas tempranas que sean costosas.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.



En este camino de construcción el aporte de los profesores de áreas artísticas fue determinante de la viabilidad, la calidad y proyección a la comunidad de los proyectos. Se inicia un camino donde el rol docente se concibe como complementado y no como fragmentado.

Paso a paso se va consolidando el sentido que la institución pretende otorgar al título de Promotor Cultural al alumnado, que al igual que la maqueta se va construyendo por “pequeñas piezas “de producciones en este nuevo contexto de construcción metodológica.

En el proyecto “Jugando con el Patrimonio”, utilizando su “propio discurso”, los alumnos y alumnas ofician de guías en la Sala de Exposiciones de la Junta. Allí se exhibe la maqueta y variados productos del proceso de investigación y creación. Por otra parte realizan la comunicación y difusión de la exposición en múltiples espacios patrimoniales de la vía pública.

La participación real y directa de los niños, niñas y adolescentes nos asegura el éxito del proceso

### **Paso 7: Construya sobre el cambio**

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

### **Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa**

Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vean en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

Entendemos que estos últimos dos pasos que plantea Kotter corresponden al momento presente y futuro de la Institución.

Así como Esteve (2006) plantea que los profundos procesos de cambio social que se registran en los últimos 30 años y la enorme transformación de nuestros sistemas educativos han planteado problemas nuevos que no ha sido posible asimilar, deberíamos plantearnos con mayor énfasis que a “problemas nuevos” y nuevas demandas sociales debe asumirse que las instituciones y sus propuestas educativas posean un alto nivel de creatividad y flexibilidad sin descuidar el valor de la escuela como trasmisor de cultura y la mayor profesionalización docente en el marco de un trabajo colaborativo.

Con la idea de la mejora continua y el espíritu de mostrar en el día a día los valores detrás de nuestra visión de cambio, continuamos construyendo esta innovadora herramienta de gestión: el AULA EXPANDIDA EXTRAMUROS.

La institución se propone darle sustentabilidad al uso de esta herramienta en la gestión pedagógica convirtiendo las dificultades en oportunidades de mejora.

El dispositivo del A.E.E. puede transferirse a múltiples contextos dependiendo de la creatividad de los Centros para identificar los espacios, actividades, actores que hacen a la esencia de sus respectivos contextos.

### **Bibliografía**

AA.W. (2009) Actas del III Congreso de Educación, Museos y Patrimonio. Aprendizaje en espacios alternativos de Educación Patrimonial. Santiago de Chile. DIBANM/CECA-Chile.

AGIRRE,I (2008): El acceso al Patrimonio. Universidad Pública de Navarra.

ESTEVE,J ( 2006): Identidad y desafíos de la condición docente. En El oficio docente: vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI. Buenos Aires: UNESCO-IIPE-Fundación OSDE y Siglo XXI editores.

KOTTER, J (1996): Leading Change. Boston Prensa de Harvard Business School.



INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

Comisión Especial Permanente



**COLEGIO BILINGÜE CIUDAD VIEJA**

Mtra. Ana Laura Segredo

Mtra. María Inés Segredo

Presente

Montevideo, 07 de octubre de 2009.

De nuestra mayor consideración.

Habiendo transcurrido el Día del Patrimonio, que este año una vez más nos ha reunido para trabajar en su celebración, entendemos que es propicia la ocasión para compartir con ustedes las siguientes reflexiones.

Es para nosotros tan notorio como positivo el decidido compromiso del Colegio Ciudad Vieja en temas que caracterizan en su esencia al centro histórico de nuestra ciudad, actuando ya no sólo como divulgador de temas patrimoniales, sino también, más importante aún, como un agente formador en valores, es decir, involucrado en el reconocimiento de los elementos que definen la identidad de nuestra comunidad.

En este sentido, nos parece particularmente importante el modo en que el Colegio ha incorporado estos temas en el contexto de los objetivos educativos que le son específicos, con resultados positivos en ese ámbito, así como también en el enlace que se produce hacia otros terrenos y personas.

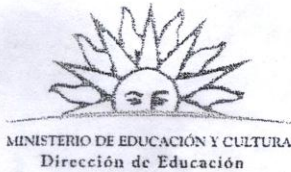
A partir de ese posicionamiento, ya en términos de gestión, el Colegio Ciudad Vieja se ha constituido para nosotros en un aliado estratégico fundamental, que ha sido creativo en sus iniciativas, receptivo a propuestas y proactivo en la generación de nuevas alternativas y de la búsqueda del crecimiento común. Prueba de esto es la evidente receptividad que el Colegio tiene en diferentes personas e instituciones de la zona, constituyéndose en muchos casos en un facilitador de las relaciones entre terceros.

A manera de síntesis de las anteriores palabras, y apoyados en el concepto de patrimonio como construcción colectiva, de amplia base y continua en el tiempo, permitásenos decirles que el Colegio Ciudad Vieja es por derecho propio parte del patrimonio de la Ciudad Vieja.

Reiterando una vez más nuestra total disposición a seguir trabajando en común, reciban nuestro más cordial saludo.

Arq. Ernesto Spósito  
Secretario Ejecutivo  
Comisión Especial Permanente de la Ciudad Vieja

DE 064/2009



MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
Dirección de Educación

Montevideo, 25 SET. 2009

**VISTO:** La solicitud presentada por el Colegio Bilingüe Ciudad Vieja, para que esta Secretaría de Estado declare de interés educativo la exposición de la maqueta del edificio Colegio Bilingüe Ciudad Vieja y el proceso de trabajo escolar que implicó dicho proyecto.--

**RESULTANDO:** La mencionada exposición se realizará en la ciudad de Montevideo, durante los días 26 y 27 de setiembre de 2009, en el marco del Día del Patrimonio.-----

**CONSIDERANDO:** I) La maqueta fue construida por alumnos y alumnas del Colegio y Liceo Ciudad Vieja en forma conjunta con alumnos de la Escuela No. 65 "Portugal", orientados por la Arq. Rosario Fossati de la Empresa Arquikits.-----

II) Que la gestionante configura un Centro Educativo Habilitado por la Administración Nacional de Educación Pública.-----

III) El informe favorable de la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación.-----

IV) Que su iniciativa es totalmente coincidente con las acciones que el Ministerio de Educación y Cultura promueve, como una de sus líneas de acción, siendo de relevancia la promoción de todas aquellas actividades que favorezcan la valoración y preservación del patrimonio histórico y cultural de nuestro país.-----

**ATENTO:** A lo expuesto, a lo informado por el Área de Educación y Tecnología de la Información y Comunicación de la Dirección de Educación y a lo dispuesto en las Resoluciones N° 861 y 864 de fecha 13 de julio de 2005 y modificativa N° 1133 del 31 de agosto de 2005.-----

**EL DIRECTOR DE EDUCACIÓN**  
en ejercicio de las atribuciones delegadas  
**RESUELVE:**

1º) **AUSPÍCIASE** la exposición de la maqueta del Colegio Bilingüe Ciudad Vieja y el proceso de trabajo escolar que implicó dicho proyecto, a realizarse durante los días 26 y 27 de setiembre de 2009, en el marco del Día del Patrimonio.-----

2º) **ESTABLÉCESE** que el referido auspicio no comprenderá colaboración económica alguna, en cumplimiento de las normas que han dispuesto la restricción del gasto público.-

3º) **COMUNÍQUESE** a los interesados. Cumplido pase a la Oficina de Administración Documental, a efectos de proceder al archivo de las presentes actuaciones.-----

Exp. 2009-11-0001-4806  
FL

MIRO LUIS GARIBALDI  
DIRECTOR DE EDUCACIÓN