



Espacios de aprendizaje en el ámbito universitario actual: oportunidades para el desarrollo de competencias e implementación de buenas prácticas docentes innovadoras.

Ikasteko espazioak gaurko unibertsitate esparruan: gaitasunak garatzeko eta ikasteko praktika berritzaile hobeak garatzeko aukerak.



Este libro recoge buenas prácticas académicas y de gestión implementadas por el profesorado de la
Universidad de Deusto.

© Unidad de Innovación Docente. Universidad de Deusto, 2018
Edita: Grupo de Comunicación Loyola-Bilbao

ISBN: 978-84-271-4244-2

BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD

VIII Jornada Universitaria de Innovación y Calidad:
“Los espacios (físicos y virtuales) al servicio del aprendizaje”

Aplicación de la metodología Action Learning en la formación de profesionales culturales

Profesorado: Amaia Makua Biurrún y Macarena Cuenca Amigo



DATOS GENERALES

Nombre de la titulación y asignatura: La práctica se llevó a cabo en el marco del proyecto ADESTE (Audience DEveloper: Skills and Training in Europe, project n. 540087-LLP-1-2013-1-IT-LEONARDO-LMP), financiado por la Comisión Europea en la convocatoria Life Long Learning Programme.

Dentro de la UD, el proyecto se localizaba en el Instituto de Estudios de Ocio, de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Destinatarios: La práctica se dirigió a profesionales del sector cultural en activo.



DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

La práctica que aquí se describe consistió en un curso puntual organizado en el marco del proyecto europeo ADESTE-Audience DEveloper: Skills and Training in Europe. El curso se desplegó en 5 países (España, Italia, Reino Unido, Dinamarca y Polonia) y se llevó a cabo entre los meses de junio 2015 y febrero 2016.

El curso estaba dirigido a profesionales en activo que trabajasen en organizaciones culturales preocupadas por desarrollar y/o diversificar sus públicos. Así, el foco estaba puesto en el desarrollo de las competencias necesarias para el diseño e implantación de un plan de desarrollo de audiencias adaptado a la organización de cada participante. Para ello se planificaron dos sesiones teóricas en formato de seminario intensivo y seis sesiones de AL. El objetivo de los seminarios teóricos fue el de formar a los participantes en los aspectos técnicos del desarrollo de audiencias y el producto final de esta fase fue, precisamente, el diseño de un plan de desarrollo de audiencias para cada organización. El objetivo de las sesiones de AL consistió en apoyar a los

participantes tanto en la fase de diseño del plan como en la fase de implantación del mismo.

El cronograma del curso fue el siguiente:

- 1er seminario: 2 junio 2015
- 1ª sesión AL: 3 de junio 2015
- 2º seminario: 14 julio 2015
- 2ª sesión AL: 15 julio 2015
- 3ª sesión AL: 15 septiembre 2015
- 4ª sesión AL: 27 octubre 2015
- 5ª sesión AL: 15 diciembre 2015
- 6ª sesión AL: 2 febrero 2016

En la planificación del curso se consideró que uno de los aspectos cruciales era la necesidad de separar cada una de las sesiones de AL por un periodo de entre cuatro y seis semanas, de tal manera que los profesionales tuvieran tiempo de volver a sus organizaciones para implantar las acciones derivadas de la presentación de su problema en el grupo.

Las dos primeras sesiones fueron sesiones dobles, constituidas por un seminario intensivo de un día y otro día dedicado a AL. La primera sesión doble tuvo lugar en junio y la segunda en julio y se planificaron para después de verano las sesiones de AL de un día de duración.

A continuación describiremos la metodología de AL utilizada en ADESTE.

El 3 de junio tuvo lugar la primera sesión AL y, en primer lugar, antes de establecer los grupos de trabajo, se planificó una sesión introductoria para explicar la metodología, así como su fundamento teórico, al conjunto del grupo. Seguidamente, el grupo de 14 participantes se dividió en dos subgrupos de 7 y esta división se mantuvo hasta el final del curso. Amaia Makua y Macarena Cuenca, acreditadas por el Institute of Leadership & Management a través de Action Learning Associates, fueron las facilitadoras de todas las sesiones. Cada una se hizo responsable de un grupo.

La primera sesión, una vez divididos los grupos, fue distinta a todas las demás, ya que se trataba de la sesión de presentación de cada uno de los miembros del grupo. Cada participante, incluida la facilitadora, recibía una hoja de flip-chart y rotuladores y durante un tiempo limitado tenía que dibujar su historia de vida que después compartiría con el resto del grupo. Esta sesión fue de mayor duración que una sesión convencional, ya que, además del tiempo de preparación de cada hoja de flip-chart, todos debían hablar en torno a 10-15 minutos. En este caso, la sesión de presentaciones se alargó hasta la hora de la comida. Por la tarde, dio comienzo ya la primera sesión normal. Lógicamente, el grupo fue evolucionando con el tiempo y esta sesión de la tarde del 3 de junio fue una primera experimentación con la metodología.

El proceso de las sesiones de AL consistía en 7 pasos, que siempre estaban visibles en un flip-chart. Alrededor del flip-chart se colocaban las sillas en círculo (7+1). Los pasos eran los siguientes:

1. **Ronda de llegada:** Nada más llegar se realiza una primera ronda rápida en la que cada participante cuenta brevemente qué le había pasado desde la última vez que quedamos. Si alguien presentó la última vez, tendría que contar las acciones implantadas y su impacto. Finalmente, también se verbaliza si hay

- algo que a la persona le preocupa y que le gustaría dejar fuera de su mente durante el tiempo de la sesión para concentrarse plenamente.
2. **Negociación:** Tras la ronda de llegada, se hace una breve ronda de negociación para decidir qué miembros del grupo presentarán durante el día de hoy. Cada uno plantea un tema “Si tuviera que presentar hoy, hablaría de...” Habitualmente, una sesión de AL de un día de duración, suele contar con tres presentaciones (2 sesiones antes del descanso para comer y 1 después). Este paso del proceso debe concluir con la decisión de quiénes presentarán sus problemas/retos. La decisión grupal puede tener en cuenta la urgencia que pueda tener una persona en resolver un tema; si hay temas que puedan tener un mayor interés para varios miembros del grupo, etc. En este punto, el rol del facilitador debe asegurar que no siempre presentan los mismos.
 3. **Presentación:** Durante la etapa de presentación, la persona que presenta cuenta con unos 10-15 min, durante los cuales no debe ser interrumpido por ningún otro miembro del grupo. El facilitador insiste en que el presentador utilice el tiempo que considere que necesite para exponer el tema y que los 10-15 min es una duración orientativa que puede ser flexible. El presentador puede utilizar silencios para reflexionar. En el caso de ADESTE, los temas que se presentaban debían estar relacionados con el plan de desarrollo de audiencias que el participante tenía que diseñar e implementar en su organización. En esta etapa es especialmente importante que el resto de miembros del grupo únicamente escuchen. La fase de presentación tiene que finalizar con la formulación del objetivo de la sesión. El facilitador le pregunta al presentador “¿Qué te gustaría llevarte de esta sesión?”. Esta pregunta es clave para todos, de tal manera que las preguntas de la siguiente etapa estén enfocadas a conseguir el objetivo.
 4. **Preguntas:** Una vez finalizada la presentación, intervienen los miembros del grupo que hasta el momento han estado escuchando. Esta es la fase más larga del proceso y consta, a su vez, de dos partes. En primer lugar, y durante unos 5-10 min se realizan unas primeras preguntas aclaratorias para comprender bien la situación. Después comienza el bloque central de preguntas abiertas cuya duración será de unos 15-20 min. El facilitador deberá controlar el tiempo en todo momento y deberá velar por que se cumpla el objetivo y por que el presentador se encuentre cómodo. Por ello, podrá ir realizando preguntas de control si fuera necesario y es muy importante el contacto visual entre el facilitador y el presentador. El resto de participantes deberá realizar las preguntas abiertas, algo que también requiere de un aprendizaje. Las preguntas abiertas suelen comenzar por palabras como qué, quién, por qué, dónde, cómo, etc. Además, se realiza una única pregunta cada vez y después el presentador debe contestarla. Las preguntas son únicamente preguntas orientadas a la autorreflexión del presentador y no deben incluir consejos ni opiniones. Esto también es algo complicado al principio. Algunas preguntas de ejemplo, pueden ser: ¿Qué podrías hacer diferente? ¿Qué es lo peor que podría pasar? ¿Qué te impide...? Si los participantes formulan preguntas cerradas, el facilitador deberá animarles a reformularlas en preguntas abiertas. Si hay alguna pregunta que el presentador no quiera contestar, puede no hacerlo. Y, por último, se debe instar a los miembros del grupo a que realicen preguntas cortas, sin demasiadas explicaciones, para evitar emitir opiniones o dar consejos y para evitar retroceder en dicha reflexión.
 5. **Acciones:** Una vez finalizado el tiempo de preguntas, el facilitador da paso a la fase de acciones. Esta fase es muy breve (menos de 5 min) y consiste en que el presentador identifica la acción u acciones que debería emprender para solucionar el problema o enfrentarse al reto. En la próxima sesión de AL, al

realizar la ronda de llegada, esta persona deberá hacer referencia a las acciones comprometidas y explicar brevemente qué ha pasado con ellas.

6. **Reflexiones:** Tras la identificación de acciones, se realiza una ronda en la que cada participante, incluido el facilitador, reflexiona sobre la persona que ha presentado y su problema/ reto. Este es el único momento en el que se puede emitir una opinión/ consejo; se comparten aprendizajes. Es una ronda breve que la cierra la persona que ha presentado. Es importante que nadie hable dos veces. Si alguien recuerda algo que quería haber dicho, lo debe guardar y comentárselo al presentador una vez finalizado el proceso.
7. **Revisión del proceso:** El último paso del proceso es la reflexión del grupo sobre la propia dinámica. Se comparten las cosas que han funcionado y las que no, las dificultades que han surgido, etc. El grupo se hace consciente del proceso. Es habitual que al principio cueste escuchar y no interrumpir o formular preguntas abiertas, etc.

La primera ronda del día es la de mayor duración, puesto que sigue los 7 pasos de la metodología. Esta ronda puede durar en torno a 90 min. La segunda y tercera ronda del día se centrarán únicamente en los pasos 3 a 7 del proceso. Estas dos rondas pueden durar en torno a 60 min cada una.

Es importante mencionar que uno de los aspectos importantes para que la metodología funcione es la realización de un contrato verbal que se acuerda entre todos los miembros del grupo durante la primera sesión (antes de comenzar la dinámica inicial de presentaciones de los participantes) y que se mantiene vigente hasta el final. Las características son las siguientes:

- Asistencia a todas las sesiones
- El grupo acuerda el número de sesiones y se establece la fecha fin. Una vez llegada la fecha fin, se revisará el contrato si se desea continuar.
- Confidencialidad: “lo que ocurre en el grupo, se queda en el grupo” y se garantiza la confidencialidad. Los temas tratados en el grupo no se pueden hablar fuera del grupo salvo autorización expresa.
- Conformidad a seguir el proceso que impone la metodología; la persona protagonista de cada sesión será la persona que presenta y el resto tienen que desarrollar su capacidad de escucha y de formulación de preguntas abiertas. Las personas que escuchan y preguntan, formulan las preguntas para ayudar a la persona que presenta y no para lucirse ellos mismos.
- Espacio seguro: El grupo es un espacio seguro para la persona que presenta, de manera que sea posible expresar sentimientos o admitir que se necesita ayuda.

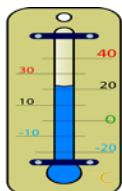


RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Los recursos más importantes para poder desarrollar con éxito sesiones de AL son los siguientes:

- Facilitadores acreditados que conozcan bien la metodología
- Una sala cerrada donde se pueda garantizar que no hay interrupciones y donde se puedan poner las sillas en círculo. Cuanto más comfortable la sala, mejor.

Adicionalmente, es recomendable contar con un flip-chart y rotuladores. El flip-chart se utilizará para escribir en una hoja los 7 pasos de la metodología, que siempre deben estar presentes. Adicionalmente, es posible que la persona que presente necesite el flip-chart para dibujar o escribir algo. También las acciones acordadas se pueden dejar por escrito.



REFLEXIÓN Y VALORACIÓN

Evaluación de la Buena Práctica y lecciones aprendidas

La evaluación conformó un paquete de trabajo del proyecto y se realizó a nivel global. Es decir, se diseñó un formulario de evaluación común que se administró en los 5 países en los que se implantó la formación y a todos y cada uno de los participantes.

Las sesiones de AL fueron el aspecto más valorado del curso. Los encuestados señalaron que las sesiones favorecieron la creación de una sólida red de contactos, de una auténtica comunidad. También se apuntó que el enfoque aparentemente más relajado que un curso convencional, propició un aprendizaje más abierto. Se valoró especialmente la posibilidad de aprender de “iguales”. Cuando se preguntó a los participantes por el valor añadido de las sesiones de AL, las palabras más mencionadas fueron las siguientes: aprender haciendo; aprender de otros; compartir experiencias; conocer gente nueva; ver las cosas desde el punto de vista de otros; desarrollo personal; resolución de problemas; autorreflexión; debate y análisis.

También se mencionó que para muchas personas las sesiones de AL fueron un reto, pero que merecieron la pena. Es cierto que en la primera sesión se mencionó que quizás las sesiones de AL no están hechas para todo el mundo y es posible que haya personas que no se encuentren cómodas en este tipo de sesiones. Si esto ocurre, se debe detectar durante la primera sesión y se debe ofrecer la posibilidad de abandonar el grupo si alguien siente que debe hacerlo.

Uno de los puntos débiles que se puso de manifiesto en la evaluación fue la dificultad de vincular en ocasiones las sesiones de AL con el plan de desarrollo de audiencias. Probablemente, esta dificultad estuvo acentuada por el hecho de que se trataba de una formación piloto y no de una formación acreditada. Es decir, los participantes no tenían que ser evaluados y no tenían requisitos de entrega de dicho plan de desarrollo de audiencias.

Por último, cabe mencionar que uno de los factores de éxito de la implantación del AL es la selección de los participantes que deben ser profesionales con puestos más o menos equivalentes, ya que se trata de aprender de iguales (peers).

Esta práctica puede aplicarse a otros entornos más académicos en los que grupos de estudiantes tengan que abordar un reto de cierta complejidad, como pudiera ser su trabajo final de investigación o la realización de prácticas en un contexto profesional.



REFERENCIAS

Marco conceptual y Referencia bibliográficas que apoyan esta buena práctica

Revans (1982) desarrolló el concepto de action learning (en adelante, AL) en la década de los 40, partiendo de la idea de que las personas tienen una capacidad ilimitada de aprender de la experiencia, pero una capacidad limitada de aprender siendo enseñados. Revans describía la metodología de AL a través de la siguiente ecuación: L (Learning) = P (Programmed Knowledge) + Q (Questioning insight). Tal y como explican los manuales de AL (Beatty & McGill, 2001; Pedler & Abbott, 2013), AL se articula a partir de un grupo de iguales, habitualmente profesionales en activo, que en su práctica diaria se enfrentan a retos y problemas que compartirán en las sesiones de AL a las que se comprometen a asistir. El aprendizaje se genera a partir de la reflexión sobre la práctica, a través una técnica de preguntas abiertas que permite cuestionar modelos mentales y llegar, en muchas ocasiones, a la raíz del problema. La involucración de los miembros del grupo es muy alta debido a que el objeto de reflexión son problemas reales que deben ser abordados por los participantes. Además, el aprendizaje se produce no solo al abordar los problemas propios, sino también los de los demás. Se produce, por tanto, un aprendizaje entre iguales.

Una de las principales teorías que sustentan la metodología de AL es la teoría de Kolb (1984), que defiende que las personas aprenden a partir de un ciclo de aprendizaje que se retroalimenta y en el que se suceden fases relacionadas con la experimentación y la reflexión. Cada sesión de AL garantiza un ciclo de aprendizaje y la planificación de un horizonte de sesiones permite enlazar varios ciclos.

La teoría de Schön (1983) explica por qué el aprendizaje a través de AL puede ser tan profundo. Este autor distingue entre el aprendizaje de bucle único (single loop learning) y el aprendizaje de doble bucle (double loop learning). El estilo más común de aprendizaje es el de bucle único, que consiste en reflexionar sobre las acciones realizadas que nos han llevado a un determinado resultado, identificando lo que no ha funcionado para cambiarlo en un futuro. Sin embargo, el aprendizaje de doble bucle da un paso más allá de la resolución de problemas y se cuestiona los modelos mentales y las creencias que guían nuestras actuaciones. Este tipo de reflexión puede hacernos replantear por completo un problema o una pregunta y esto explica por qué en una sesión de AL a alguien se le pueda “encender la bombilla” o alguien pueda llegar a sentirse incómodo.

Otro modelo que aborda el cuestionamiento de las creencias que sustentan comportamientos y que, por tanto, constituye una de las referencias teóricas del AL es la “escalera de inferencias”, creada por Argyris (1982) y popularizada por Senge (1995). Según este modelo, nuestras actuaciones son el resultado de nuestros modelos mentales que se construyen a partir de seleccionar datos de lo que observamos, dotarlos de sentido, realizar asunciones y extraer conclusiones. Todos estos pasos de este ciclo reflexivo alimentan nuestras creencias sobre el mundo y nos empujan a actuar de una determinada manera. La mayoría de la gente no recuerda de dónde han surgido sus actitudes más profundas, ya que los datos se han olvidado después de años de saltos deductivos. La metodología del AL promueve el cuestionamiento de los modelos mentales y ayuda a tomar consciencia de los mismos. Senge (2000) afirma que el aprendizaje basado en la experiencia tiene lugar en ciclos de aprendizaje continuos y, en este sentido, menciona el AL como una metodología que ayuda a transitar por cada una de las fases del ciclo.

Referencias bibliográficas:

Argyris, C. (1982). Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational. San Francisco: Jossey-Bass.

Beaty, L. y McGill, I. (2001). Action Learning: A Practitioner's Guide. (2nd ed.). Abingdon Oxon: Routledge.

Kolb, D. (1984). Experiential learning : experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Pedler, M. y Abbott, C. (2013). Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide. Berkshire, England: Open University Press.

Revans, R. W. (1982). The Origins and Growth of Action Learning. Bromley: Chartwell-Bratt Ltd.

Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner : how professionals think in action. New York: Basic Books.

Senge, P. (1995). La quinta disciplina en la práctica : cómo construir una organización inteligente. Barcelona: Granica.

Senge, P. (2000). La danza del cambio: el reto de avanzar en las organizaciones que aprenden. Barcelona: Gestión 2000.