

¿Un director à la carte o la experiencia de saborear un menú con una adecuada *mise en place*? El liderazgo del director en las instituciones educativas

Fecha de recepción: septiembre 2019

Fecha de aceptación: noviembre 2019

Versión final: enero 2020

Sonia Montangie (*)

Resumen: Ferrán Adrià, cocinero catalán, logró que su restaurante El Bulli sea declarado cinco veces como el mejor del mundo y lideró un equipo de trabajo que cuestionaba siempre todo, lo que se hacía y cómo se lo hacía. Con el máximo respeto a las tradiciones, cada vez que pensaban en un plato, un ingrediente o una forma de cocinar ellos volvían a preguntarse a sí mismos si había otras formas de hacerlo.

El propósito de este trabajo es recorrer los principios en los que este chef sustenta el éxito de su restaurante y, a partir de allí, analizar qué puede enseñarnos dicho proyecto gastronómico a la hora de gestionar/dirigir una institución educativa. Como veremos, para Adrià todos los miembros de un restaurante ayudan a construir cada plato. ¿Qué de esta filosofía puede echar luz sobre el quehacer cotidiano de los directores en las escuelas?, ¿podemos, entre todos, construir otros platos y ofrecer otros menús?

Palabras clave: Innovación – creatividad – liderazgo – comunicación – trabajo en equipo

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 213]

Introducción (o el plato de entrada)

Todo comenzó cuando, buscando algunos ejemplos de liderazgo me encontré leyendo sobre gastronomía, sobre el restaurante *El Bulli* y su alma máter, el chef Ferrán Adrià. Se cuenta que, en 1983, durante un curso de cocina en Francia, Adrià escuchó a un asistente preguntar al cocinero francés Jacques Maximin qué es la creatividad, a lo que el instructor contestó: “Creatividad es no copiar”. A partir de ese momento, el catalán apartó de su estantería *El Práctico*, el libro de recetas clásico de los restaurantes españoles, y empezó una nueva época. Leyendo me enteré también que en 1997 *El Bulli* consiguió su tercera estrella Michelin, en reconocimiento a su dedicación, creatividad y su carácter excepcional. En esa época, las listas de espera para comer en el restaurante eran infinitas y las peticiones (concretamente entre trescientas y cuatrocientas mil anuales) llegaban con años de antelación, desde todos los rincones del mundo. Su característica más atractiva era no tener una carta de menús, sino proponer a sus comensales una degustación de treinta platos, desde las entradas hasta los platos principales y, de postre, *delicatessen*.

Más adelante, en artículos provenientes del ámbito de los negocios y el *management* me interioricé en algunos de los secretos de *El Bulli*. Aprendí que lo que diferencia a este emprendimiento de otros es la fuerza que proviene de un trabajo constante y de una lucha contracorriente basada en el compromiso y la auto-exigencia desde los roles directivos, la cohesión del equipo, la combinación de la creatividad y la disciplina y una gestión precisa de los recursos con un alto interés por reflexionar sobre los resultados. Pero sin duda lo que más me impactó –y que va en la línea con mi trabajo anterior (Montangie, 2016)– fue notar el énfasis de Ferrán Adrià, quien afirma que en la trastienda de cualquier éxito hay un equipo humano que hace que las cosas fun-

cionen. Tal como él mismo sostiene, es importante que el cocinero no trabaje en solitario, el equipo debe contar con creativos, pero también con buenos técnicos de la cocina que hagan bien los platos porque todos ayudarán a construir el plato.

Y este es el punto: ¿qué de la filosofía de este emprendimiento, en el que todos ayudan a construir cada plato del restaurante, puede echar luz sobre el quehacer cotidiano de los directores en las escuelas? ¿Podemos, entre todos, construir otros platos y ofrecer otros menús que no sean el producto de las urgencias y los manotazos de ahogado? ¿Es posible hacer foco en la *mise en place* (conjunto de tareas que se realizan antes de la apertura del despacho y que organizan y ordenan los ingredientes y elementos que el cocinero requerirá para preparar los platos) en una institución educativa? El propósito de este trabajo es, entonces, recorrer los principios en los que el gran chef sustenta el éxito de su emprendimiento y analizarlos en clave de qué aspectos pueden ser tenidos en cuenta a la hora de gestionar las instituciones educativas de aquí y ahora.

Ferran Adrià, la filosofía de El Bulli y ser director hoy. El plato principal

“Muy pocas de las cosas que la escuela hace las puede hacer una persona sola, aunque cada una de ellas requiera al menos de alguien que se haga cargo” (Blejmar, 2005:12).

Los requerimientos de las nuevas culturas de trabajo en las instituciones escolares exigen algo más que dirigir: se necesita también una clara visión que estimule y genere grupos, alianzas, motivaciones y competencias para actuar. Es preciso fomentar escuelas en movimiento, entusiastas y, en este sentido, liderar implica involucrarse con los procesos de aprendizaje, pero también, motivar y atraer a aquellos que quieran aportar a la

institución. Es solo entonces cuando esa visión puede cumplir su objetivo, es decir, erigirse como la imagen de futuro que deseamos crear.

Una máxima de *El Bulli* dice que para deconstruir una tortilla de papas, primero hay que saber hacer la mejor tortilla de papas del mundo. Y otra, no menos importante, enuncia que la creatividad es una conjunción de dos elementos claves: la voluntad de hacer algo nuevo y la capacidad para poder llevarlo a cabo. A partir de estas premisas, Ferrán Adriá esboza principios claves sobre los que sustenta su emprendimiento y su éxito. Retomaré algunos de ellos:

Innovación. Ferrán Adriá es un innovador que desde sus inicios ha sabido hacer de la innovación un elemento diferencial de su cocina, rompiendo los tópicos de la cocina internacional. “Crear no es copiar”, en palabras de Ferrán. El conformismo es el inicio de la decadencia y por ello ha de ser combatido por los líderes. El inconformismo de preguntarse “¿Cuánto mejor podemos hacer lo que hacemos?” es la clave para innovar.

Las formas tradicionales de gestionar la escuela, de carácter verticalista, unidireccional y centrado en la figura del director, han obstruido el desarrollo de la capacidad de colaboración con otros y esto ha sumido a las organizaciones en la inercia y las dificultades para concebir y desarrollar innovaciones. Consideramos que el cambio organizacional podría sustentarse en promover la capacidad de trabajo en equipo, la reflexión entre los equipos docentes sobre qué hacer, qué resulta y qué se puede aprender de ello. Las acciones innovadoras y la generación de una cultura organizacional propia aparecen cuando los proyectos prosperan, se diseñan y desarrollan nuevas estrategias y mecanismos de sostén, surgen otras iniciativas que revelan tanto los impactos anhelados como los no tan deseados. Para ello es preciso saber qué se logró y qué procesos de seguimiento y monitoreo son necesarios para vigorizar los primeros resultados positivos. Y, fundamentalmente, debe indagarse cómo y en qué instancias estos aprendizajes pueden ser socializados y trabajados con los actores educativos que no participaron directamente de la experiencia, de manera que sirva para contagiar dicho espíritu de cambio.

En lo cotidiano, el director anticipa procesos de acción, delinea escenarios alternativos, y evalúa qué encadenamiento de actividades permitirá obtener los resultados esperados. Anticipar es, en este sentido, posicionarse estratégicamente y definir un sistema de objetivos y acciones que sustentan la toma de decisiones; es anteponerse a las situaciones y accionar en ese marco previamente establecido.

En este contexto, un director innova cuando lidera y gestiona cambios que introducen nuevas propuestas, proyectos y desafíos que hacen al crecimiento de la institución. Innovar, también, cuando imagina una escuela distinta, donde se aplican otros conceptos y prácticas que pueden generar mejoras sustantivas en la calidad de los aprendizajes. O, en otras palabras:

¿Cómo se genera una cultura de innovación continua en una institución educativa? Una cultura de innovación se genera a través de un trabajo sistemático, ordenado y organizado. En primer lugar, tratando de formar un

equipo de docentes referentes en innovación para difundir esta cultura en todos los niveles y áreas de la institución. En segundo lugar, ideando un plan de acción que contemple una educación centrada en el alumno, docentes coach, nuevas prácticas para introducir mejoras en la enseñanza, utilización de nuevas tecnologías, ambientación de los espacios y entornos educativos (Biazzi, 2015, citado en Camusso y Campos, 2016:185.)

Investigación - Compartir conocimientos. El primer gran chef mundial cerraba seis meses del año para investigar, para indagar tanto puertas adentro como puertas afuera sobre lo que se hizo y para pensar en lo que se va a hacer. Adriá es un aladín del principio de que el conocimiento que se comparte, crece.

Dar el primer paso en un proceso de cambio requiere un reconocimiento de los puntos de partida, supone ser conscientes de qué se ha estado haciendo hasta ahora, cómo se lo ha realizado y qué resultados se han logrado. También implica vencer la tentación de comenzar todo de nuevo, acción típica que se sostiene en que lo anterior no sirve, no vale o no es lo correcto. Analizar si la situación actual se acerca a lo que se esperaba, si se relaciona con los esfuerzos emprendidos conlleva, primero, tener muy en claro cuáles eran los desafíos que se enfrentaron y cuáles los objetivos, qué valores los respaldaban y si estos continuaban siendo válidos o no. Es decir, reconocer lo existente, sus alcances y sus limitaciones para posibilitar la apertura hacia las nuevas demandas y exigencias.

En las instituciones educativas, las premisas de Ferrán Adriá respecto de la investigación y el compartir conocimientos pueden asociarse con los procesos de diagnóstico y de propuestas de mejora. Si bien hablar de diagnósticos es moneda corriente –sobre todo si se refiere al inicio del año escolar y si los destinatarios son los alumnos–, no son tan corrientes las acciones de diagnóstico institucional, aquellas que identifican los problemas, las crisis y las debilidades a nivel personal, organizacional y social.

Hay un pensar en clave institucional que remite a las fortalezas de la institución propiamente dicha, a sus posibilidades y a las oportunidades que se presentan ante el desafío de cambiar, desarrollarse, innovar y mejorar. Algunas veces nos quedamos en el momento inicial, en la detección de necesidades – el vaso medio vacío–; otras, llegamos a identificar los nuevos desafíos, pero carecemos del empuje necesario para, a partir de lo observado, infundir un intenso sentido de transformación. Nos quedamos perplejos y, por qué no, desorientados, y nos damos cuenta que se nos escapa de las manos la búsqueda de respuestas que transmuten en acciones para aprovechar las coyunturas personales, profesionales y organizacionales del momento institucional.

En otras ocasiones, en cambio, sí encaramos este proceso de transformación, lo desplegamos en el tiempo, asumimos el compromiso de atraer y sumar a la mayor cantidad de actores posibles y lo encarnamos en diferentes etapas de trabajo y comunicación. Proponemos reuniones, coloquios, seminarios, debates, es decir, espacios públicos para alentar la participación y la búsqueda

conjunta de nuevas opciones y caminos. Idealmente estos espacios tienden a desocultar las prácticas instaladas, trabajar sobre los viejos paradigmas y transparentar los niveles de ineficiencia en pos de estimular el cuestionamiento de los *siempre fue así*, de los niveles de complacencia y de la inercia. En definitiva, esta práctica implica reconocer las debilidades y las fortalezas para, desde ahí, identificar oportunidades y posibilidades que contagien el sentido de pertenencia e involucramiento, y eleven así las expectativas sobre los logros a obtener. Esto seguramente provocará en los docentes, directivos y la comunidad educativa toda, procesos de reflexión individuales y colectivos, que son el requisito primordial para encarar desafíos en tiempos de cambio. En este sentido, Graciela Frigerio (1997, p.21-22) propone dar lugar a ciertos interrogantes:

- ¿Pueden los docentes participar a sabiendas de proyectos institucionales cuando no fueron formados para pensar en términos institucionales y en consecuencia quedan casi obligados a andar a tientas?
- ¿Puede transformarse una institución que se ignora a sí misma?
- ¿Puede cambiarse una institución que es desconocida por los actores? O ¿Pueden los actores mejorar una institución sobre la que mucho no saben?

Y nos invita a ir más allá:

- ¿Qué necesita saber la conducción de una institución educativa sobre ella para gestionarla?
- ¿Qué saberes deben ser construidos y distribuidos –sobre la institución y la gestión – para evitar frustraciones, desencantos y desilusiones?
- ¿Qué tiene que saber necesariamente un director para gobernar la institución con experticia y justicia?
- Como bien resumen Graciela Frigerio (1997, p. 22):

No se trata de la pretensión de saberlo todo acerca de todo. Pero ¿cómo trabajar en la ignorancia del sistema que integramos?, ¿cómo no considerar su funcionamiento, su cultura, desconocer la lógica que como actor del sistema me habita –y a veces me rige–?, ¿cómo trabajar sin una concepción básica acerca de la institución que cotidianamente nos alberga? ¿Cómo desconocer que ella resulta también de cada uno de nosotros?

La comunicación, la imagen de *El Bulli* y del propio Ferrán Adriá se ha convertido en un ejercicio de comunicación moderna impecable. No solo hay que saber ser el mejor, sino que también hay que saber comunicarlo. Como se expresó anteriormente, los requerimientos de las nuevas culturas de trabajo en las instituciones exigen una clara visión que aguijonee y cohesione grupos. La visión tiene que ser explicitada en tiempo presente, como si ya estuviera sucediendo, tiene que comunicar a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. Implica la enunciación explícita del contenido de

la misión, en relación con la calidad y la pertinencia asumida por todos los sectores que participan en la configuración de esa comunidad educativa.

El liderazgo del director colabora con la creación de una nueva realidad deseada a partir de la comunicación de esa visión de futuro, orientando a los actores hacia ese escenario, construyendo un mensaje con un imaginario compartido e invitando a todos a ser parte del mismo. Además de sumar a las personas, el director debe pensar dispositivos, circuitos, redes de intercambio y reflexión que permitan generar una profunda comunicación del sentido del cambio. Esto implica, sin dudas, plantearse qué comunicar, a quién y quién debe hacerlo.

Una institución basada en redes que comparten un sentido y caracterizada por la apertura habla de sí misma: hace lo que dice y dice lo que hace. Esto permite dar a conocer, tanto hacia el interior como hacia el exterior, innovaciones, experiencias, resultados felices, evoluciones positivas, prácticas innovadoras. Como apertura interna, la comunicación posibilita el funcionamiento en redes: alumnos, docentes, equipo de gestión, padres. Como apertura hacia el exterior, permite acciones asociadas y colaborativas con clubes, sindicatos, Organizaciones No-Gubernamentales, fundaciones u otras instituciones que compartan objetivos comunes. Es a través de la comunicación que se diseñan proyectos, se generan compromisos, formas alternativas de enseñar y de aprender. La dirección adquiere gobernabilidad a través de activar compromisos con una visión compartida, de abrir futuro, de ampliar el horizonte y de ayudar a imaginar otras opciones de acción en todos los actores del sistema educativo y, también, en los del entorno de la educación.

Innovar, transformar el qué, para qué y cómo de las comunicaciones educativas es una tarea compleja en su diseño y ejecución. Esta complejidad va de la mano con una concepción de la comunicación como dialógica, participativa, permanente, coordinadora de estrategias y acciones y motor de integración y articulación con la sociedad.

La explotación de una marca

Hoy *El Bulli* es algo más que un restaurante. Hay una capacidad para aprovechar la imagen de marca creada en pequeños detalles. Adriá entiende su trabajo como una vocación en la que técnica y pasión han de ir de la mano y han de ser compartidas por el equipo. El resultado: una marca en su empresa que denota autenticidad, y que es sentida por los clientes, proveedores y empleados como única y deseada para establecer una relación de largo plazo con todos ellos.

Para Jorge Basaldúa la marca

... es el conjunto de valores propios, intrínsecos y atribuidos, estables y percibidos, que definen un estilo y buscan despertar adhesión o deseo de pertenencia. Para eso hace falta que esos valores sean reales, que sean comunicados y percibidos por los destinatarios, que atraviesen las contingencias del tiempo, que tengan una expresión propia y que susciten adhesión” (Basaldúa, 2012, p.82).

Es decir, la marca es lo que la institución escolar produce en el pensamiento de las personas –en nuestro caso, en los alumnos, docentes y las familias–. Como consecuencia de estos pensamientos, los alumnos tendrán o no ganas de ir y permanecer en la escuela, los docentes la considerarán o no como un lugar para el crecimiento profesional y personal, y los padres la valorarán o no como la institución que desean para que sus hijos asistan. La sumatoria de realidades, las percepciones de la gente, los sentimientos que despierta, los valores que sustenta, los rasgos de identidad del Proyecto Educativo, la historia institucional, los mitos y los prejuicios, hacen que la institución escolar sea o no elegida, deseada y valorada.

Uno de los aspectos centrales de la marca es la imagen que transmite la institución. Esta se crea a partir de elementos reales como su escudo y su canción, la vestimenta de los alumnos –con guardapolvo, uniforme o sin ellos–, el modo de recibir y atender a las personas que se acercan, la organización del primer día de clase, el acto de fin de año, el ingreso y la salida de los alumnos, la limpieza e higiene del lugar, el funcionamiento del sistema de gestión de datos.

La imagen de la institución no puede dejarse librada al azar. Es el director junto con su equipo el que, a través de la elaboración de un plan anual, debe prever responsabilidades, actividades y presupuestos. Así se designarán encargados y se distribuirán las tareas, por ejemplo, de mantenimiento de las instalaciones edilicias, el armado del anuario con las noticias relevantes, la actualización permanente de la página *Web*, la recepción de los padres, la ornamentación de los lugares de usos múltiples, la señalética en el exterior de la escuela, entre otras.

La creación y la promoción de la imagen de la institución van construyendo progresivamente su posicionamiento dentro de la oferta educativa en un determinado momento y lugar. El director y su equipo se convierten en promotores al saber qué, cómo, cuándo y quiénes gestionan la marca. Algunos interrogantes que ayudan a pensar la marca de la institución que gestionamos: ¿Cómo es percibida la institución en la comunidad?; ¿cómo es percibida por los padres de los alumnos?, ¿y por los docentes que trabajan en la institución?, ¿y por los alumnos y ex-alumnos?; enviar a sus hijos a esta institución ¿es una aspiración de los matrimonios jóvenes?; ¿qué ven los padres que optan por esta institución?

Trabajando en equipo. Adriá tiene el don de desarrollar hábitos de trabajo extraordinarios en sus equipos. Y lo hace inspirando, creando complicidades, rezumando entusiasmo, enseñando, y logrando la disciplina propia de los buenos profesionales. En definitiva, creando una cultura única y magnética de colaboración e interdependencia. La gente sigue a quien toma decisiones con valentía y criterio. Logra crear un ambiente de trabajo que genera compromiso, entendimiento, así como conciencia de la importancia de la reciprocidad, del agradecimiento, todo ello para generar confianza y valor. Es capaz de alinear intereses y poner a la empresa al servicio de las personas.

Todos apostamos al trabajo en equipo como la manera de organizar las actividades laborales en torno a un fin, una meta o un resultado a alcanzar. No dudamos de la necesaria y activa interdependencia entre los integrantes

de ese grupo que comparte y asume una misión de trabajo. Lo que no siempre tenemos presente es el sentido que se le da al trabajo en equipo: este no es un fin en sí mismo, sino apenas una herramienta para abordar o resolver algún problema o cumplir un determinado objetivo. Una herramienta que favorece una mayor integración y especialización, que impulsa alternativas de acción estimulando, entre otras cuestiones: la ampliación del compromiso y la responsabilidad, el aumento de los logros, la resolución de los problemas, la toma de decisiones más eficaces, una mayor flexibilidad, la ampliación del poder creativo y la autonomía, y el aumento del sentido de pertenencia.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos, consensos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de forma individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes (Pozner, 2000, p. 5).

El proceso del trabajo en equipo requiere del aprendizaje de dos cuestiones prioritarias: que el otro es portador de una visión y una voz complementaria a la propia, y no opuesta o excluyente; y que, dada esta diversidad de voces, los conflictos son procesos habituales en las instituciones. Por lo tanto, promover un trabajo en equipo que supere la cultura del aislamiento implica: facultar a todos para la acción, el compromiso y el aprendizaje; ampliar los aportes de otros; fortalecer la participación mediante la cesión de poder, los procesos de negociación, la posibilidad de elección, la adjudicación de tareas desafiantes; ofrecer apoyo y fomentar la colaboración estableciendo metas cooperativas y generando confianza; identificar los resultados a alcanzar manteniendo el ritmo de la transformación; y acentuar la comunicación y el aprendizaje.

Ahora bien, ¿cómo promover un profesionalismo colectivo en las instituciones educativas? El primer paso es superar la concepción de trabajo aislado y solitario y generar dinámicas más interactivas que permitan desarrollar el compromiso y la responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de los equipos. Se avanza en dicha dirección cuando se propician acciones que estimulan la capacidad de trabajar en redes de colaboración, que valorizan las reuniones de trabajo articuladas alrededor de proyectos y donde se hace hincapié en la formación continua de los equipos, sean estos de docentes o de gestión.

Pero no alcanza con esto, la profesionalización exige también un funcionamiento muy diferente de la institución educativa, la emergencia de una nueva cultura profesional y un nuevo estilo de dirección. Para Philippe Perrenaud (1996) la profesionalización es cosa de varios, pasa por una división del trabajo, por una mayor cooperación en pos de la eficacia. Solo así será posible

- el paso a la “cultura de cooperación”;
- la evolución desde las funciones de la jerarquía hacia la animación, la renovación pedagógica, la dirección colaboradora, la autoridad negociada;
- la transformación de las relaciones entre los centros escolares y el centro del sistema educativo, hacia la autoevaluación y la gestión por proyectos.

Para ir cerrando (el postre)

Hay, a mi entender y como he intentado mostrar hasta aquí, varias razones para pensar que *El Bulli*, en tanto práctica exitosa, ofrece buenas ideas y estrategias a cualquier organización. Un chef que ejerce un liderazgo consciente de su potencial y de su fragilidad humana, centrado en las personas, que crea un equipo cohesionado y apasionado por la cocina y que hace de la auditoría de su trabajo el *leitmotiv* para su innovación y éxito, es sin dudas alguien a quien tener en cuenta. En el mismo sentido, una dirección escolar centrada en las personas, que reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias claves para todos los actores, que promueve una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad y estimula la participación tanto como la responsabilidad y el compromiso de todos, es una institución escolar que aprende y marca la diferencia. Para la conducción de las instituciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el director tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia e impulse permanentemente hacia las metas trazadas. Será su labor también dar lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza, estimulando la evolución creadora entre las personas, y entre ellas y el entorno. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos: no hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

“Un director tiene presente que cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciben el camino de la transformación como posible, además de deseable.” (Pozner, 2000, p. 29)

Las instituciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente problemas, aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla, recuperar experiencias de otros, originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Son instituciones con altas posibilidades de posicionarse con firmeza y con un plan frente a las urgencias, para dar respuestas concretas que se enmarcan en el propio proyecto educativo.

Para compartir... café por medio

Transitar el camino hacia convertirse, paulatinamente, en una institución escolar que aprende, es la esencia de las nuevas formas de organización. Para ello, todas las acciones deben aproximarse a la idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas

competencias, sensibilidades y esquemas de observación y auto-observación. Habrá aprendizaje en la medida en que las instituciones educativas aumenten su espacio de acción; es decir, en la medida en que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir creativamente para transformar y mejorar prácticas y resultados.

Para Ferrán Adrià un menú es una degustación donde técnica y estética se entremezclan gracias a un juego de combinaciones de sabores, texturas, aromas y temperaturas en el que se fusionan lo crudo y lo cocido, lo dulce y lo salado, lo duro y lo blando, lo frío y lo caliente, dando lugar a recetas insólitas. Para un director y su equipo, dirigir una institución cuyo menú esté abierto al aprendizaje requiere un enfoque claro que contemple la complejidad de lo escolar, que tenga conciencia de que los tiempos de gestión conllevan períodos de pruebas e implementación, así como de detección de oportunidades y de confianza en la potencialidad para la innovación. Entendemos que implica, asimismo, saberes y prácticas de colaboración, capacidad para reflexionar sobre la acción, gusto por los desafíos, sentido de la responsabilidad, compromiso e iniciativa, profesionalidad y, sobre todo, voluntad de servicio

Referencias bibliográficas

Sobre Ferrán Adrià y El Bulli:

Alcaide Hernández, Francisco. “*Ferrán Adrià: la creatividad infinita*” (2006). En: <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/con-talento/ferran-adriala-creatividad-infinita> [Consultado el 17/03/2019]

Anónimo. “*El Bulli como empresa*” (S/F). En: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/el-bulli-como-empresa> [Consultado el 17/03/2019]

Huete, Luis. “*Creatividad y transformación: las 10 claves del liderazgo de David Colomer y Ferrán Adrià*” (2016). En: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/7983295/11/16/Creatividad-y-transformacion-10-claves-del-liderazgo-de-David-Colomer-y-Ferran-Adria.html> [Consultado el 17/03/2019]

Munguía, Juan y Tascón, Mario. “*Nueve secretos creativos de Ferran Adrià que puedes aplicar en tu empresa*” (2015). En: <https://ferranadria.fundacion-telefonica.com/expo/blog/2015/01/29/9-secretos-creativos-de-ferran-adria-que-puedes-aplicar-en-tu-empresa/> [Consultado el 17/03/2019]

Basaldúa, Jorge Luis (2011). *Gestión estratégica. Claves para directivos de instituciones educativas*. Rosario: Ediciones Logos.

Blejmar, Bernardo (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc.

Camusso, Fabián y Campos, Diego (2016). *El vuelo educativo: claves para la dirección de centros educativos*. Rosario: Ediciones Logos.

Frigerio, Graciela. *De aquí y de allá. Textos sobre la institución educativa y su dirección (1997)*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.

Montangie, Sonia (2016). “*La dirección escolar. El desafío de una tarea colegiada*”. *Novedades Educativas* 28: 304.

Perrenoud, Philippe (1996). “La profesionalización como motor y regulación de un cambio descentralizado” en *Perspectivas*, Vol. XXVI, Nº 3, Oficina Internacional de Educación.

Pozner, Pilar (2000). *Competencias para profesionalización en la Gestión Educativa. 10 Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE.

Abstract: Ferrán Adrià, Catalan chef, managed to have his El Bulli restaurant declared five times as the best in the world and led a work team that always questioned everything, what was done and how it was done. With the utmost respect for the traditions, every time they thought of a dish, an ingredient or a way of cooking they asked themselves again if there were other ways to do it. The purpose of this work is to explore the principles on which this chef supports the success of his restaurant and, from there, analyze what this gastronomic project can teach us when managing / directing an educational institution. As we will see, for Adrià all the members of a restaurant help to build each dish. What about this philosophy can shed light on the daily work of principals in schools? Can we, among all, build other dishes and offer other menus?

Keywords: Innovation - creativity - leadership - communication – teamwork

Resumo: Ferrán Adrià, chef catalão, conseguiu que seu restaurante El Bulli fosse declarado cinco vezes o melhor do mundo e liderava uma equipe de trabalho que sempre questionava tudo, o que era feito e como era feito. Com o maior respeito pelas tradições, toda vez que pensavam em um prato, ingrediente ou maneira de cozinhar, se perguntavam novamente se havia outras maneiras de fazê-lo.

O objetivo deste trabalho é explorar os princípios sobre os quais esse chef apóia o sucesso de seu restaurante e, a partir daí, analisar o que esse projeto gastronômico pode nos ensinar ao gerenciar / dirigir uma instituição de ensino. Como veremos, para Adrià, todos os membros de um restaurante ajudam a construir cada prato. Que tal essa filosofia pode lançar luz sobre o trabalho diário dos diretores nas escolas? Podemos, entre todos, construir outros pratos e oferecer outros cardápios?

Palavras chave: Inovação - criatividade - liderança - comunicação - trabalho em equipe

^(*) **Sonia Montangie.** Profesora en Ciencias de la Educación (UNLPam). Especialista en Gestión y Conducción del Sistema Educativo y sus Instituciones (FLACSO). Especialista en Dirección de Instituciones Educativas (U. Austral). Maestranda en Dirección de Instituciones Educativas (U. Austral).

Recorridos vocacionales vinculados con el Diseño desde la escuela secundaria

Fecha de recepción: septiembre 2019

Fecha de aceptación: noviembre 2019

Versión final: enero 2020

Vanina Daraio ^(*) y Sara Müller ^(**)

Resumen: Pensamos en la necesidad que desde la escuela media se prepare a los estudiantes para la elección de carreras relacionadas con el diseño y la comunicación, con especial hincapié en aquellas didácticas que ponen en valor la Cultura Visual como portadora de representaciones.

Diversos estudios dan cuenta del rol central de la escuela secundaria como transmisora de aspectos asociados a las elecciones de carrera (Aisenson et al., 2008) y su eficacia respecto a la elección de una profesión (Aisenson et al., 2012). Entendemos sumamente relevante un trabajo escolar que desnaturalice las visiones distorsionadas o falsas creencias sobre ser diseñador.

Palabras clave: Diseño y comunicación – Cultura visual – escuelas secundarias - vocación

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 219]

Introducción

Diversos estudios dan cuenta del rol central de la escuela secundaria como transmisora de aspectos asociados a las elecciones de carrera (Aisenson et al., 2008), y por ende, su eficacia respecto a la elección de una profesión (Aisenson et al., 2012). Son varios los aspectos que intervienen: creencias, experiencias, materias, docentes, currículo, etc. Sin duda, resulta necesario que la escuela secundaria acompañe a las y los estudiantes en la construcción de un proyecto académico futuro, en este caso, relacionado con el diseño y la comunicación propiciando la deconstrucción del *carácter mítico* que podrían tener estas elecciones.

Este trabajo indaga algunos aspectos vinculados con las trayectorias educativas y las elecciones vocacionales en relación con las carreras de Diseño y Comunicación. Para ello, en principio se desarrollarán algunas nociones relacionadas con el campo de la Orientación Vocacional. Posteriormente, se abordará la noción de Cultura Visual y el ámbito de la Educación como fuente primordial de representaciones y creencias que, entendemos, intervienen en la construcción de elecciones profesionales donde se juegan estas disciplinas.

De esta manera, nuestro trabajo propone un recorrido que enlaza la elección de un proyecto profesional -aque-