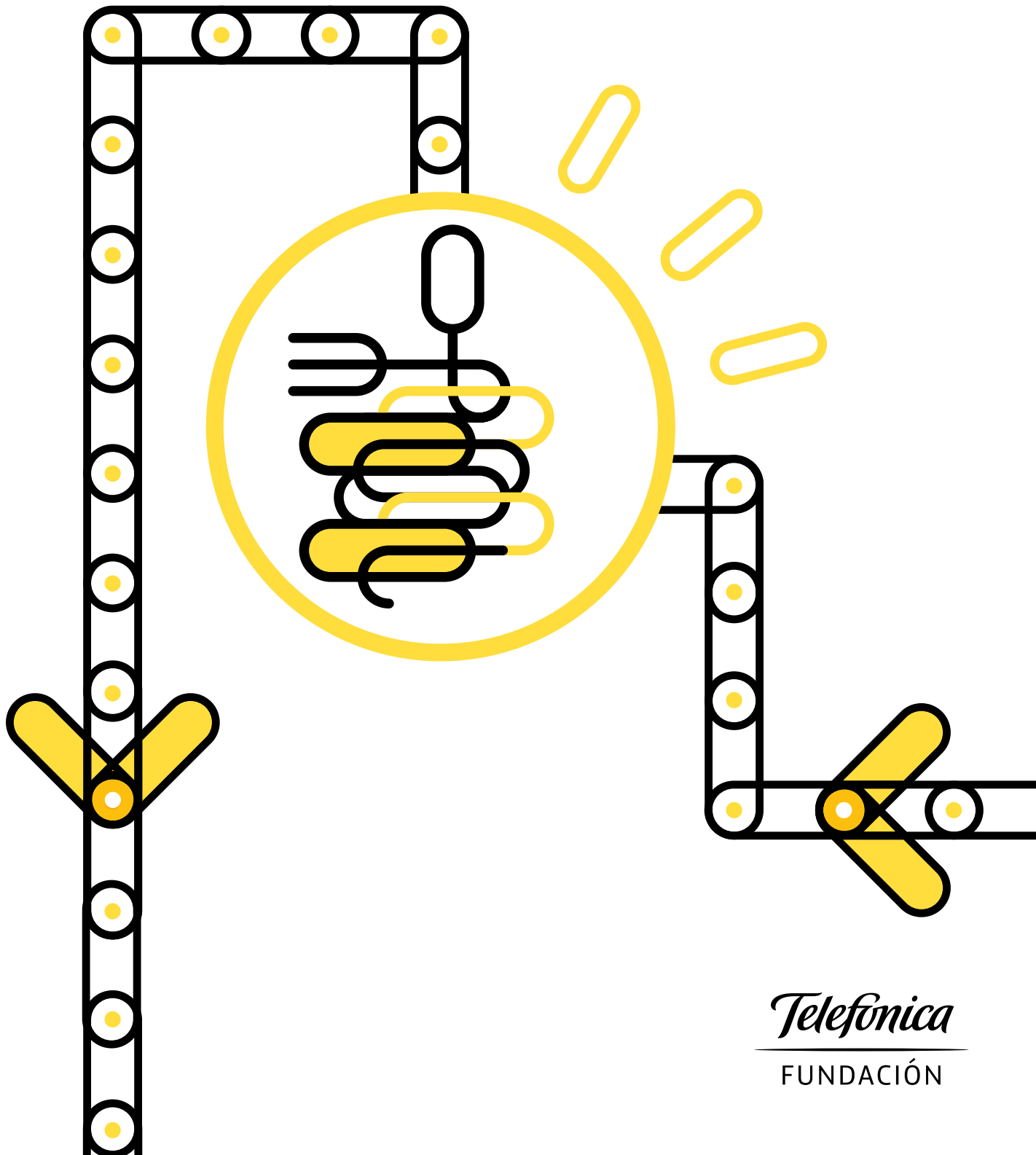


PARA ESCUELAS

# Genoma de centro

Una guía para descifrar el ADN  
creativo del centro educativo



## **FUNDACIÓN TELEFÓNICA 2016**

**C/ Gran Vía, 28  
28013 Madrid - España  
www.fundaciontelefonica.com**

**Segunda edición. 10 marzo 2017**

### **Edita:**

Fundación Telefónica

### **Dirección de proyecto Fundación Telefónica:**

Pablo Gonzalo, María de Madaria y Aroa Sánchez

### **Equipo OTBInnova:**

www.otbinnova.com

### **Coordinación de proyecto OTBInnova:**

Juan Manuel Núñez

### **Coordinación guía *Genoma de centro*:**

Juan Manuel Núñez

### **Autoría:**

Maite Martínez, Sonia Murcia, Ramón Romero,  
Dalia Fernández y Juan M. Núñez

### **Colaboradores:**

José Luis Pastor y Carles Suero

### **Agradecimientos:**

Equipo Fundación Telefónica, Equipo elBulliLab,  
Equipo AulaBlog y, cómo no, a Ferran por su inspiración  
y provocación constante.

### **Corrección:**

Montse Alberte

### **Colaboración literaria:**

Mayte Ortiz

### **Ilustración y maquetación:**

Prodigioso Volcán S. L.  
www.prodigiosovolcan.com

### **Impresor:**

Liberdúplex

**Esta obra se puede descargar  
de forma libre y gratuita en:**

[www.fundaciontelefonica.com/publicaciones](http://www.fundaciontelefonica.com/publicaciones)



*Esta obra está sujeta a la licencia  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada.  
4.0 Internacional de Creative Commons*

ISBN: 978-84-08-18054-8  
Depósito legal: B. 23.453-2017

00

Reflexiones  
sobre la  
personalidad  
y el liderazgo  
creativo. 00



# Introducción

**Hablar de PERSONALIDAD CREATIVA, de Ferran Adrià y del equipo de elBulli es todo una misma cosa. Probablemente nadie en la historia moderna de la creatividad en general, y de la gastronomía en particular, ha sido capaz de innovar tanto, a un nivel tan elevado y de forma tan sostenida en el tiempo. Además de todo esto, durante los últimos años, Ferran y su equipo han trabajado en elBulliLab definiendo y documentando un método que explica el porqué de su éxito y cuáles han sido las claves que los han llevado a conseguirlo.**

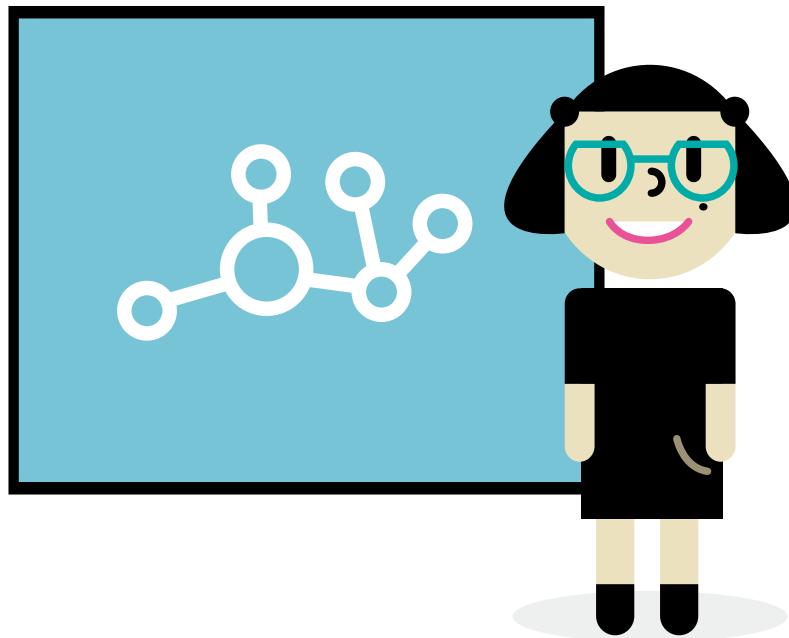
Esta guía pertenece al conjunto de materiales y contenidos del proyecto Escuelas Creativas, en ella se hace una traslación del método de Adrià aplicado a los centros educativos, con el objetivo de ayudar a sus equipos directivos, de gestión y de innovación en sus procesos de transformación.

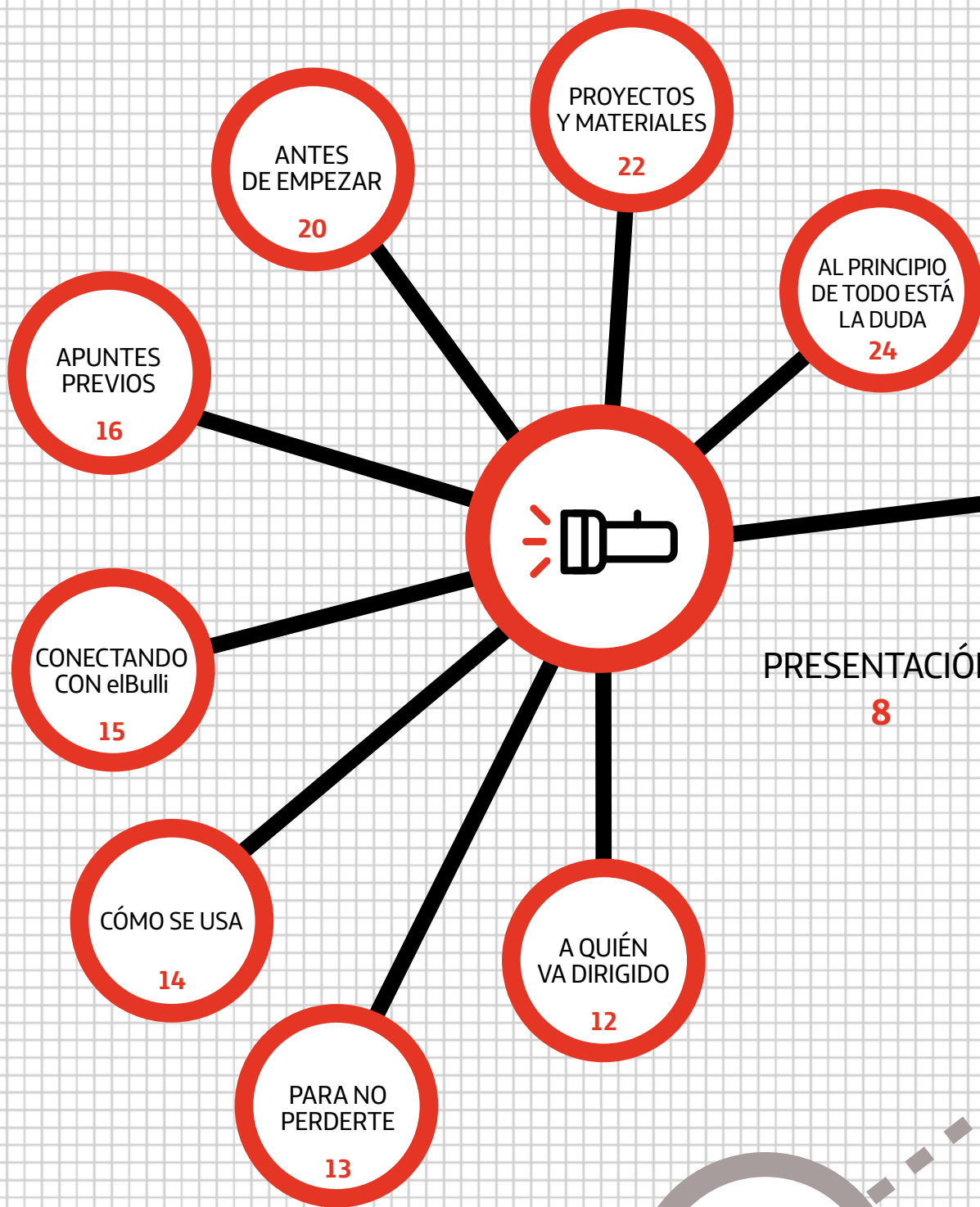
Este viaje comenzó hace ya algunos años, a partir de la exposición «Ferran Adrià. Auditando el proceso creativo», en la que Fundación Telefónica y el equipo de elBulli apostaron por desentrañar y poner los secretos de la creatividad al alcance de todos. A partir de esa experiencia y del trabajo que se hizo con algunos centros educativos en el contexto de la muestra, nació la posibilidad de adaptar el modelo a la educación con la ayuda de docentes, pedagogos, sociólogos y expertos en otras disciplinas.

Esta guía, *Genoma de centro*, complementa el resto de los recursos. Ofrece una propuesta sobre cómo ha de ser la personalidad y el liderazgo creativo, tanto a nivel individual, como de equipo y de centro.



Esperamos que os resulte de **utilidad** en vuestra práctica docente

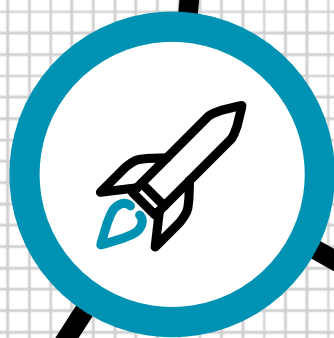




MATERIAL  
COMPLEMENTARIO  
34



LA  
PERSONALIDAD  
CREATIVA  
26



EL CENTRO  
Y SU  
COMUNIDAD  
32

EL EQUIPO  
30

APUNTES  
PREVIOS

16

CONECTANDO  
CON elBulli

15

CÓMO  
SE USA

14

PARA NO  
PERDERTE

13

A QUIÉN  
VA DIRIGIDO

12



ANTES  
DE EMPEZAR

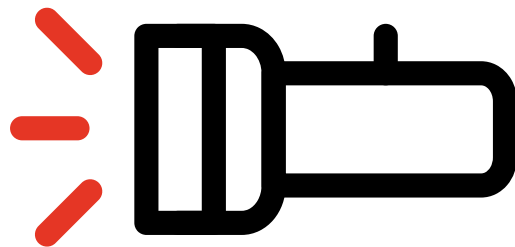
20

PROYECTOS  
Y MATERIALES

22

AL PRINCIPIO  
DE TODO  
ESTÁ LA DUDA

24



# 1. PRESENTACIÓN

**Como ya hemos comentado, esta guía se complementa con tres materiales de la colección:**

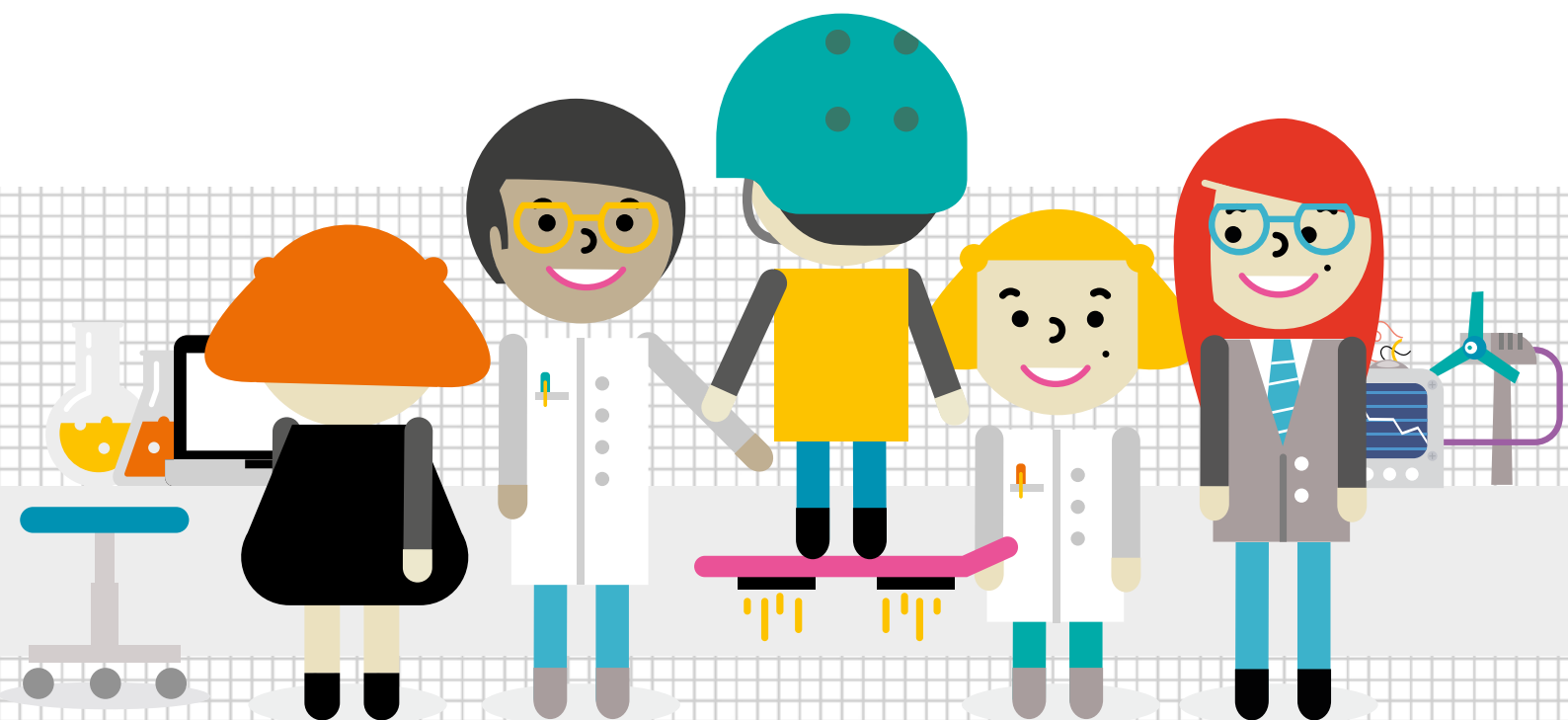
La guía *Sapiens de centro*, que os ayudará a generar un plan de transformación de vuestro centro de forma ordenada, creativa y eficiente. Puedes consultar este material aquí:



La guía *Mi genoma creativo*, en la que encontraréis materiales destinados a vuestros alumnos con el objetivo de potenciar su *personalidad creativa*:



La guía *EduSapiens*, en la que los docentes podréis reflexionar sobre vuestro quehacer profesional desde la innovación y la creatividad:



## PRESENTACIÓN

**Cuando nos proponemos poner en marcha un proyecto, si es un proyecto que pretendemos que sea transformador, innovador y creativo, aparecen inmediatamente dos necesidades que en ocasiones se han considerado excluyentes y que, desde nuestro punto de vista, son complementarias. Por un lado, la necesidad de contar con un líder o líderes capaces de pensar, motivar e impulsar todas las acciones y tareas necesarias; y, por otro, la necesidad de contar con un equipo con la personalidad, las capacidades y las competencias necesarias para asumir responsabilidades, complementarse y llevar el proyecto a buen término.**

Estas figuras no pueden ser vistas desde los modelos tradicionales de liderazgo. Si queremos generar procesos de innovación, esta debe nacer desde la base, desde la propia concepción de las estructuras necesarias para llevarlos a cabo, es decir, desde la propia concepción de los procesos. Por eso, en esta guía, no nos referiremos tanto al concepto de

líder, sino más bien al de *personalidad creativa*. Es aquí donde debe surgir la reflexión en relación con las personas y los equipos con los que se cuenta para realizar la tarea educativa.

Por otro lado, también debemos hacernos conscientes de la necesidad no solo de contar en los centros con docentes, gestores, equipos directivos y personal en general con esta *personalidad creativa*, sino de la necesidad de disponer de los espacios, las estructuras y las actividades necesarias para que los alumnos generen, dentro de sí, las competencias, las emociones y las actitudes para tener esa misma personalidad. Se trata de que entre todos puedan imaginar un mundo nuevo y mejor, y de que sean capaces de orientarse en la dirección necesaria para lograrlo.

Como se puede comprobar, el planteamiento sobre liderazgo y *personalidad creativa* que ofrecemos aquí parte de una visión educativa que es creativa, innovadora y, sobre todo, transformadora de la sociedad y del contexto en el que se desarrolla. Se entiende que una comunidad educativa es aquella en la que todos participan y son escuchados.



## A QUIÉN VA DIRIGIDO

### La guía *Genoma de centro* está dirigida a:

- Equipos directivos de centros educativos.
- Docentes que pretendan iniciar un proyecto nuevo.
- Gestores y líderes educativos.
- Estructuras organizativas y de gestión de centros educativos o agrupaciones.
- En general, a cualquier organización, equipo o persona interesada en la transformación educativa.



#### **ATENCIÓN:**

Como ya hemos visto en otros materiales y guías, concebimos el centro educativo como un gran ecosistema en el que todos los sistemas y procesos están relacionados. Por esta razón, este material, en realidad, es una propuesta para cualquier persona de la comunidad educativa que entienda que la educación es una palanca de progreso y de transformación social, y que desee ponerse manos a la obra para avanzar hacia este fin.



#### **ATENCIÓN:**

Esta guía no está reservada exclusivamente a los directivos, ni a las personas acostumbradas a liderar o marcar el camino. Para usar esta guía, lo único que se necesita es contar con una idea o un proyecto innovador o transformador, y tener el deseo de ponerlo en marcha.

Si cumples con esos dos requisitos, aquí encontrarás las cualidades y las competencias que deberían tener las personas que te acompañen en el proyecto.



Te presentamos los iconos que vas a encontrar a lo largo de este documento, y te explicamos su significado:



Acceso a otra guía.



Acceso a otra sección.



Material complementario.



Material complementario en la web.



Enlaces externos.



## CÓMO SE USA

Como habrás visto en el índice, esta guía tiene tres grandes bloques, además de la introducción; **estos son:**

○ **LA PERSONALIDAD CREATIVA** desde el individuo y cómo debe configurarse. Qué capacidades y qué competencias sería bueno tener, cultivar o buscar en las personas que forman el equipo para que se complementen entre sí.

○ **EL EQUIPO** como pieza clave de la innovación y la creatividad. Trabajamos con la idea de la *personalidad creativa del equipo* en su conjunto, como una estructura que innova.

○ **EL CENTRO Y LA COMUNIDAD EDUCATIVA** como ecosistema que debe tener también *personalidad creativa* en sí misma.



## CONECTANDO CON elBulli

**El título de esta guía, *Genoma de centro*, se lo debemos, cómo no, a Ferran Adrià, que empleó este término, o mejor dicho el concepto *gen*, para referirse a aquello que tienen los productos que los hace ser únicos.**

A partir de este concepto y en relación con el tema que nos toca, aparece una primera e importante reflexión: todos tenemos un *gen*, algo que nos hace únicos e irrepetibles, esta es la magia de nuestros alumnos, el poder del trabajo en equipo de los docentes y uno de los pilares básicos de esa *otra educación* que todos queremos.

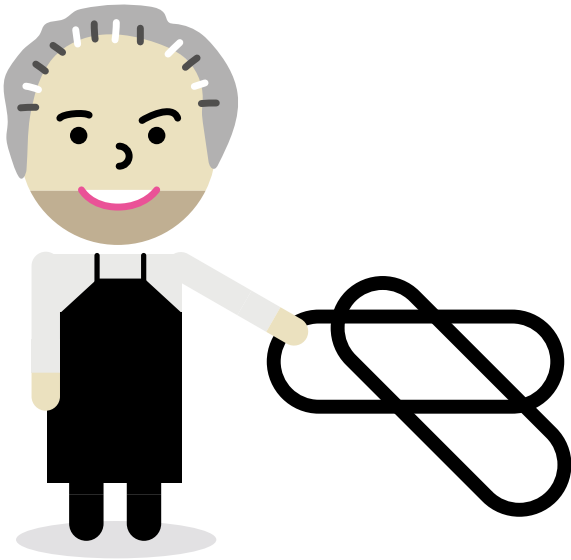
Pero este *gen* no solo está en cada persona individual, podemos extrapolar esta reflexión a un equipo docente, o directivo, o incluso a un centro o a toda su comunidad educativa. Cada equipo tiene algo que lo hace especial y que es algo más que la suma de todas las competencias, capacidades, habilidades y talentos que tienen las personas que lo componen. Entender así la *personalidad creativa*, tanto de una persona como de un grupo, nos ayudará a tomar conciencia de su potencial y de sus debilidades, así como de la necesidad de apoyo entre sus componentes para conformar una *personalidad de equipo equilibrada* y capaz de afrontar los retos que se le planteen.

Como ya hemos comentado, este material nace a partir de las reflexiones del equipo de elBullifoundation y Fundación Telefónica en torno al proceso creativo. Por esta razón, nos parece importante acercarnos, aunque sea brevemente, a este espacio de creación, estudio y comprensión.

elBullifoundation es una institución que nace de la necesidad de transformación de elBullirestaurante. Su visión de futuro se sustenta en la voluntad de promocionar la educación y el emprendimiento mediante la innovación para dejar un legado a la sociedad.

**Sus valores apelan a los pilares que han caracterizado durante muchos años la manera de actuar y de pensar de elBullirestaurante:**

- 
- Creatividad e innovación
  - Riesgo
  - Pureza
  - Libertad
  - Memoria y respeto por el pasado
  - Pasión
  - Generosidad y voluntad de compartir
  - Sentido del humor
  - Ética y honestidad
  - Felicidad
-





Algunos de sus objetivos, que como podrás comprobar tienen mucho que ver con las metas que nosotros pretendemos con esta guía, son los siguientes:

- Investigar sobre la eficiencia y la longevidad en el proceso de innovación, decodificando el proceso creativo.

---

**Nota:** Enlace al vídeo de elBullifoundation <https://vimeo.com/155948256> 

Si quieres saber más y te interesa entender este fenómeno, te invitamos a ver la serie de documentales *elBulli historia de un sueño* en este enlace: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/elbulli-historia-de-un-sueno/> 

Para saber más, también puedes acudir directamente a la fuente visitando la página de elBullifoundation en este enlace: <http://www.elbullifoundation.com/home/> 

- Crear un modelo de comprensión analítica a través de su metodología.
- Reflexionar sobre el cambio de paradigma educativo a través de su metodología y las nuevas tecnologías, entendiendo que la investigación y la educación son continuas.

En relación con su metodología, elBullifoundation se propone:

1. Estar ordenados y organizados al máximo a fin de disponer de una libertad radical para crear.
2. Imponer el cuestionamiento continuo, que provoca una nueva manera de comprender las cosas.
3. Relacionar el conocimiento y la creatividad, el orden y la eficiencia.
4. Entender el método que los llevó a ser un referente de innovación a nivel mundial.


Además de lo que acabamos de mostrar en el apartado anterior, Ferran Adrià y el equipo de elBulliLab han reflexionado mucho, y siguen reflexionando hoy, sobre qué es, cómo se construye y qué cualidades debe tener la *personalidad creativa*.

Nos parece especialmente interesante y relevante la referencia que hace al perfil de un emprendedor en el libro *Mise en place*, publicado en 2016, en el que se explica el recorrido sobre cómo abrir y gestionar un restaurante. Aunque el libro, obviamente, está orientado al mundo de la gastronomía, nos ofrece muchos y acertados contenidos sobre liderazgo, gestión de proyectos y *personalidad creativa*.





---

Puedes consultarlo aquí: <http://www.caixabanklab.com/elbullifoundation/es/libro-mise-en-place/> 

En lo que se refiere a la personalidad del emprendedor, plantea la necesidad de atender a estas cinco dimensiones: aptitudes, capacidades físicas, capacidades cognitivas, capacidades sensoriales y emociones. Resumimos y adaptamos aquí aquellas que nos parecen más relevantes y las que consideramos que nos pueden dar pistas sobre el trabajo que tenemos que realizar:

### 1. Aptitudes

- Liderazgo para marcar el camino.
- Pragmatismo para ser eficiente.
- Constancia para perseverar en los objetivos planteados.
- Ambición para buscar la necesaria excelencia.
- Paciencia para esperar los frutos del esfuerzo.
- Compromiso del líder y del equipo con el proyecto.
- Exigencia, porque solo así se consiguen los más altos objetivos.
- Autoenseñanza para estar permanentemente aprendiendo.
- Compartir los éxitos con el equipo.

### 2. Capacidades cognitivas

- Esfuerzo entendido como la capacidad de sacrificio.
- Análisis para poder jerarquizar y priorizar.
- Talento que se puede educar.
- Intuición para comprender las cosas

de forma instantánea, a veces incluso sin razonamiento ni deducción.

- Libertad para crear y llevar el proyecto por donde lo hemos ideado.
- Sensibilidad de especial importancia en gastronomía y, obviamente, también en educación.
- Imaginación para seguir abriendo camino siempre.
- Síntesis para poder acortar plazos y optimizar tiempos y esfuerzos.
- Disciplina para no rendirse.
- Visión-futuro para mirar hacia delante y planificar siguientes etapas.
- Inmediatez para tomar decisiones rápidas cuando sea necesario.
- Autopresión para mantener la exigencia.
- Caos para crear; porque, si quieres crear, hay que planificar espacios de caos y disrupción.
- Creatividad, que en parte se puede considerar un componente innato, pero que se educa y se cultiva.

### 3. Emociones

- Pasión, que es quizá la emoción más importante, el motor que a menudo lo mueve todo.
- Felicidad para buscar un buen estado de satisfacción y paz interior, de euforia y de alegría.
- Motivación, que activa, dirige y mantiene la conducta orientada al objetivo.
- Radicalidad, porque a veces hay que trabajar sin concesiones con una actitud extrema.
- Ilusión, que es el inicio de todo, y mantiene vivo el proyecto.





## APUNTES PREVIOS

*La personalidad creativa es algo que existe en cada uno de nosotros y que debemos cultivar y potenciar*



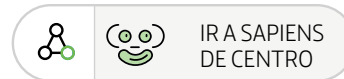
**creativo. La razón es sencilla: la personalidad creativa es algo que existe en cada uno de nosotros y que debemos cultivar y potenciar, pero no implica que todos queramos o sepamos ser líderes.**

Una *personalidad creativa* es alguien capaz de:

- Vivir en conversación con su entorno, estar atento a él.
- Identificar problemas y necesidades.
- Plantear soluciones.
- Implementar la solución planteada, llevarla a cabo.
- Lograr que esa solución genere cosas buenas, mejoras, en la vida de las personas para las que fue pensada.

**En estos materiales planteamos más la necesidad de hablar de *personalidad creativa* que de liderazgo o liderazgo**

Puedes encontrar una reflexión más extensa y profunda sobre el proceso creativo y de innovación en los materiales *Sapiens de centro*:



Dicho esto, es necesario hacer algunos apuntes y anotar algunas ideas sobre la *personalidad creativa* y el acercamiento que desde Escuelas Creativas hacemos a este concepto:

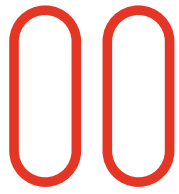
- La creatividad es un *músculo* que tenemos todos y que, como tal, podemos y debemos cultivar para estar en forma e impedir que se atrofie. En esta línea, tanto los claustros, como los docentes, los equipos directivos o los alumnos, debe trabajarla.

En lo referido a docentes y alumnado, puedes encontrar materiales para trabajar la creatividad en *Mi genoma creativo*:



- No es necesario ser un líder o tener un equipo a tu cargo para cultivar y poner en funcionamiento la *personalidad creativa*. De hecho, cualquier persona, esté donde esté





# La actitud innovadora es cosa de todos.



Ferran Adrià

en el centro, debe pensar siempre desde la creatividad y vivir en la pregunta constante sobre cómo puede hacer mejor su trabajo y cómo puede mejorar la vida de la gente que tiene a su alrededor.

Otro concepto que es importante incorporar al proyecto es el llamado *liderazgo situacional*, que es un modelo que invita a adoptar diferentes tipos de liderazgo en función del contexto, la tarea y las competencias del equipo. Además, se debe tener en cuenta la necesidad de aplicar distintos tipos de liderazgos en otras circunstancias, como son, por ejemplo, la fase del proyecto en la que se esté, o el proceso o sistema en el que se encuentre.

## **Es necesario también, a la hora de establecer liderazgos:**


- Que exista flexibilidad y capacidad de adaptación según las características del centro y el proyecto.
- Que las tareas a realizar estén claras y cada integrante del equipo sepa lo que tiene que hacer.
- Plantear la idea de micrometas y microliderazgos; es decir, planificar metas diarias, semanales o mensuales con los líderes correspondientes, asignados para conseguirlas. Se irá creando así una comunidad de líderes.
- Entender el liderazgo distribuido como la propuesta a distintos profesionales de la organización para que desarrollen su capacidad de liderazgo en su área o áreas de trabajo.
- Generar las condiciones ambientales, organizativas y de gestión que promueven el compromiso y la implicación del equipo y de los docentes.
- Conocer los talentos del equipo y aprovecharlos.
- Trabajar con el clima de centro y el clima institucional para lograr un ambiente óptimo de trabajo e innovación.



## ANTES DE EMPEZAR: LA U DE OTTO SCHARMER

Existen multitud de teorías y paradigmas sobre el liderazgo y la creatividad

Existen multitud de teorías y paradigmas sobre el liderazgo y la creatividad, pero no es el objetivo de este material acercarse

 a ellas o pretender analizarlas, ni mucho menos. Un paseo por cualquier buscador web, o la visita a la sección **Proyectos y materiales** que nos inspiran de esta guía os dará una visión mucho más profunda sobre este tema y os ofrecerá bibliografía de calidad para que, si queréis, podáis ampliar vuestros conocimientos.

Dicho esto, sí que nos ha parecido importante acercarnos a un enfoque que, por sus planteamientos de fondo y su forma de abordar los distintos casos y situaciones que se nos plantean en nuestro día a día, resultaba de especial interés. Nos estamos refiriendo, tal y como figura en el título de esta sección, a la teoría de la U, de Otto Scharmer.

Esta teoría parte de la idea de liderar el futuro a medida que este emerge, lo que tiene para nosotros especial relevancia por muchas razones, pero fundamentalmente por estas dos:

- Supone una visión sistémica de los problemas y de sus soluciones: recordemos que para nosotros el centro educativo es un gran ecosistema



- compuesto de varios sistemas que a su vez se descomponen en procesos.
- Entiende el liderazgo como una necesidad colectiva y un modo de enfrentar los retos de forma consciente, intencional y estratégica.

Esta teoría de la U se basa en la necesidad de hacerse conscientes de la parte más profunda de la toma de decisiones, lo que se llama *punto ciego*, nombre que viene dado por el convencimiento de que, en general, sabemos poco o analizamos poco el porqué más profundo del éxito en el liderazgo colectivo. La primera necesidad es entonces iluminar este punto ciego para entender la esencia del auténtico liderazgo.

Para poder comprender una buena *personalidad creativa*, se debe tener gran capacidad de escucha. Desde la teoría de la U abordan esta cuestión planteando cuatro niveles, desde el más simple hasta el que verdaderamente transforma tanto al individuo como a la organización:


- **Escuchar descargando:** un nivel sencillo en el que realmente lo único que se hace es corroborar los pensamientos y las visiones sin atender a lo que realmente se nos plantea.
- **Escuchar hacia los hechos:** enfocamos hacia lo que es nuevo y ya conocido por nosotros, relacionado con el problema



que se nos plantea. Atendemos a los hechos, no al fondo de la cuestión.

- **Escucha empática:** entramos aquí en un modelo de escucha más profundo, no solo se escucha, sino que se entiende al otro al situarse ante el problema desde su punto de vista, sus sentimientos y sus emociones.
- **Escucha generativa:** es la forma más profunda y eficiente de escucha, se refiere a aquella que busca no solo entender al otro, sino también considerar todo el potencial de crecimiento que tiene la situación ante la que nos encontramos, de manera

---

Si quieres saber más, puedes visitar la página de referencia de esta teoría aquí: <https://www.presencing.com/> 

O este post: <http://cdm2011b.aprenderapensar.net/2011/07/02/teoria-u/> 


que se siente una verdadera capacidad transformadora.

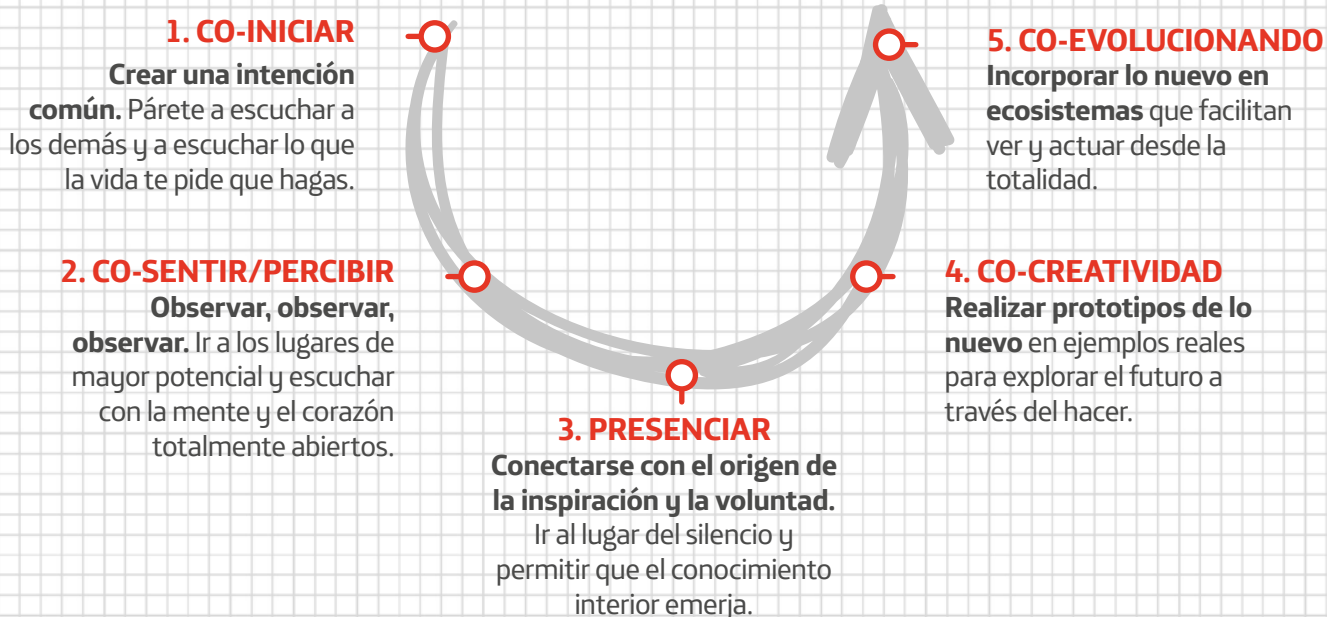
Nuestra forma de entender el centro educativo a partir de la metodología Sapiens desarrollada en elBulliLab la tienes a tu disposición en los materiales de esta colección que encontrarás aquí:



A partir de estas premisas, el modelo plantea un proceso de cinco movimientos, que se relaciona con la visión que desde *Sapiens* se tiene sobre cómo debe ser el proceso creativo y de toma de decisiones. Estos cinco movimientos son co-iniciar, co-sentir/percibir, presenciar, co-evolucionando y co-creando.

---

U de Otto Scharmer tomado de: <https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/TU-ExecSum-Spanish.pdf> 





## PROYECTOS Y MATERIALES QUE NOS INSPIRAN

Estos proyectos, documentos y materiales que aquí os proponemos pueden ayudaros en vuestro proceso, para entender qué es la *personalidad creativa*, y también para organizar e impulsar un equipo transformador y de innovación y creatividad para vuestro centro educativo.

### TOP 100 INNOVACIONES

#### EDUCATIVAS Fundación Telefónica

Top 100 Innovaciones Educativas es un proyecto que ha identificado iniciativas educativas innovadoras con resultados demostrados. La edición de 2014 se enfocó en el fomento de vocaciones y competencias STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y la de 2016 en el fomento de competencias para la sociedad digital.

<http://top100desafio.fundaciontelefonica.com/> 

#### TEORÍA U: LIDERANDO DESDE EL FUTURO QUE EMERGE

C. Otto Scharmer

Este autor propone, en sus escritos, una forma de abordar el liderazgo desde una visión sistémica y participada.

<https://www.presencing.com/> 

Se puede encontrar un resumen ejecutivo de su libro aquí:

<https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/TU-ExecSum-Spanish.pdf> 

#### VIAJE A LA ESCUELA DEL SIGLO XXI


Alfredo Hernando

Es un libro que recoge las experiencias del viaje del autor a través de 80 de las escuelas más innovadoras del mundo. Ofrece herramientas para que el docente pueda adaptar y aplicar en su entorno las iniciativas que propone.

<http://www.escuela21.org/> 

#### EL POLIEDRO DEL LIDERAZGO

Libro de Àngel Castiñeira y Josep Maria Lozano. Dos de los mejores especialistas sobre liderazgo en España que explican el fenómeno del liderazgo desde una perspectiva técnica, fundamentada y no sólo inspiracional.

<https://www.librosdecabecera.com/el-poliedro-del-liderazgo> 






## **DIDÁCTICA DE LA CREATIVIDAD**

**J. Paredes y A. de la Herrán**

Un análisis interesante sobre la creatividad, sus mitos y sus potencialidades.

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/fprofesorado/agustind/textos/didcreat.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/fprofesorado/agustind/textos/didcreat.pdf) 

## **SCOLARTIC**

Comunidad educativa dirigida a docentes de ámbito hispano que promueve la innovación y calidad educativa. Tiene disponibles un buen número de cursos online gratis, recursos para el aula, charlas, ponencias y talleres.

<https://www.scolartic.com> 

## **CREATING LEADERFUL ORGANIZATIONS: HOW TO BRING OUT LEADERSHIP IN EVERYONE**

Libro de Joseph A. Raelin que explica, de forma brillante, que el liderazgo puede ser una actitud de la organización, y que se puede liderar desde cualquier ámbito o posición.

<http://www.goodreads.com/book/show/4660956-creating-leaderful-organizations> 

## **MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR**

El Gobierno de Chile ha lanzado este

proyecto con el que pretende mejorar las habilidades directivas de sus equipos y generar un marco de buenas prácticas al respecto.

<http://liderazgoescolar.mineduc.cl/> 

## **DESIGN FOR CHANGE**


Con presencia en más de cuarenta países, este movimiento brinda la oportunidad a niños y jóvenes de poner en práctica sus propias ideas para cambiar el mundo desde su entorno. Su premisa es «contagiar con el virus I CAN/ WE CAN a cuántos más niños, mejor.»

<http://www.dfcpain.com/> 

## **APRENDIZAJE INVISIBLE**

**Cristobal Cobo y John Moravec**

Una forma distinta y provocadora de acercarse al mundo de la educación y de su evolución necesaria.

<http://www.aprendizajeinvisible.com/es/> 

## **KNOWMADS: TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO**

En esta ocasión, también John Moravec y su equipo nos habla de que el futuro pertenece a los *nerds*, *geeks*, fabricantes, soñadores y *knowmads*.

<https://educationfutures.com/knowmad/> 



## AL PRINCIPIO DE TODO ESTÁ LA DUDA

Planteamos la duda como paso previo a todas las reflexiones



Una de las máximas que definen y caracterizan el éxito de elBulli es el

cuestionamiento constante, preguntarse continuamente por el *statu quo* de todo.

Partiendo de esta premisa, planteamos la duda como paso previo a todas las reflexiones y trabajos que vendrán después sobre la *personalidad creativa*, la conformación de equipos y la cultura de centro.

Damos por hecho, si has llegado a este punto, que al menos os habéis planteado poner en marcha un proyecto y probablemente liderarlo, o al menos proponer la creación de un equipo de trabajo que lo impulse y sea capaz de llevarlo a término. En este punto, y antes de comenzar el viaje, te invitamos a plantearte algunas preguntas:

- ¿Realmente se necesita un cambio?  
¿De dónde nace esa necesidad?
- ¿Os embarcáis en el proyecto?  
¿Qué estáis haciendo?
- ¿Qué consecuencias puede traer?
- ¿Hacia dónde debéis orientar el cambio?
- Este proyecto, ¿supone una adaptación?, ¿implica una transformación?
- ¿A dónde queréis llegar?
- ¿Quiénes vais a hacer el viaje?

Es importante reflexionar sobre estas cuestiones antes de empezar, y plantearse si el proyecto que se quiere poner en marcha es algo necesario, estratégico para la organización y si nace de una inquietud lógica o si parte de problemas coyunturales o de necesidades puntuales, o incluso de modas o tendencias sin ninguna base pedagógica.

También es bueno cuestionarse en el inicio quién o quiénes son las personas idóneas para impulsarlo, y hacer una primera aproximación sobre quiénes podrán ir afrontando las tareas que se abordarán en los comienzos del trabajo.

Si después de plantearse estas preguntas iniciales, de dudar desde la base, se está seguro de la importancia y de la necesidad de poner en marcha algo nuevo, algo importante..., pues ¡ADELANTE! En las próximas páginas encontrarás algunas ideas que te ayudarán a liderar y conformar un equipo con garantías de éxito.

---

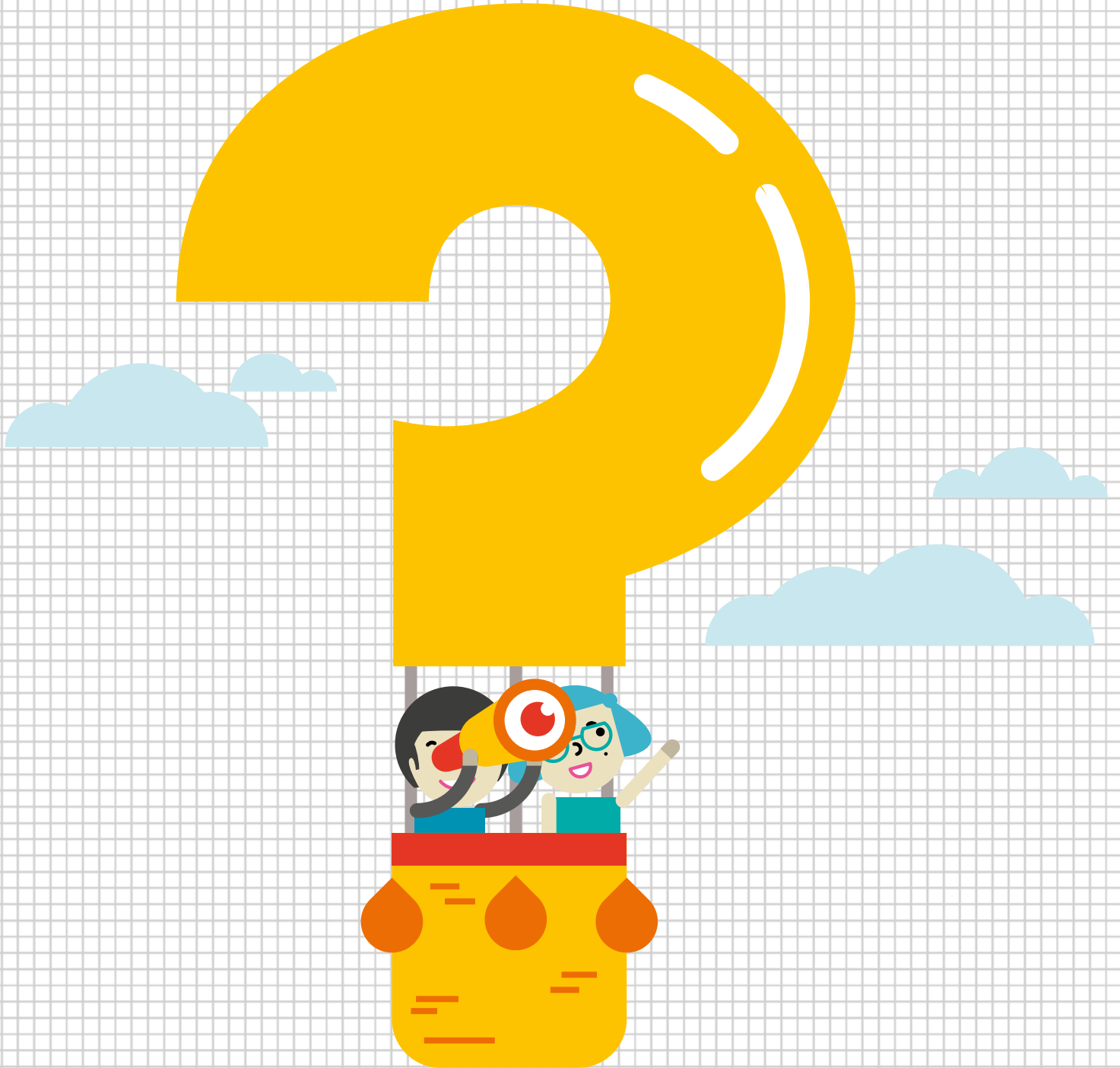
Todos los materiales del proyecto Escuelas Creativas nacen también de una duda, aquella que hace referencia al porqué de muchas cosas, a pensar que otra educación es posible.

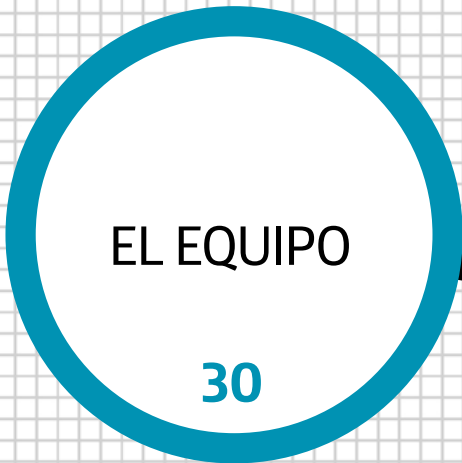
Te invitamos a ver el vídeo que hemos preparado a partir de esa idea, puedes acceder a él desde este enlace:

[https://www.youtube.com/watch?v=Id\\_0szCU0nl&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=Id_0szCU0nl&feature=youtu.be) 









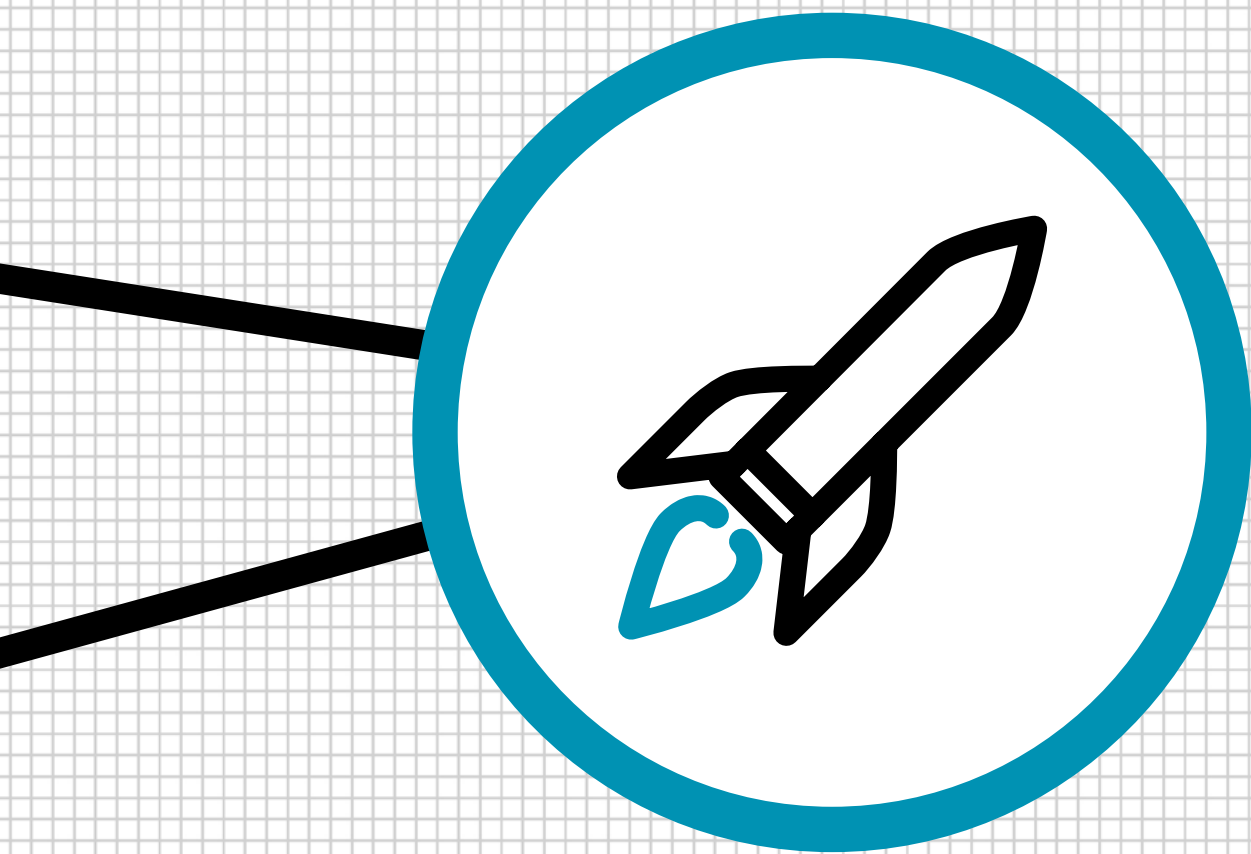
EL EQUIPO

30



EL CENTRO  
Y SU  
COMUNIDAD

32



## 2. LA PERSONALIDAD CREATIVA

## LA PERSONALIDAD CREATIVA

Ya hemos hecho en esta guía dos acercamientos a la *personalidad creativa*, uno el que hace elBulliLab como institución, y otro el que aparece en los materiales que desde ese centro de innovación se desarrollaron en relación a la personalidad del emprendedor en su obra *Mise en place*.

A continuación se presenta un compendio de estas visiones, y una traducción del mismo al entorno educativo desde una perspectiva realista pero con capacidad transformadora.

No entraremos en la discusión sobre si nos estamos refiriendo a capacidades, talentos o competencias, solo apuntaremos las características que deben alumbrar esta *personalidad creativa-educativa*:

- **Pasión:** es el componente primigenio que lo mueve todo, impulsa a avanzar y a no decaer, mueve la ilusión necesaria para mirar siempre hacia los objetivos que se han marcado.
- **Visión:** como propuesta clara a largo plazo. Tanto para una institución o centro educativo como para un proyecto o un equipo, tener una misión, visión y valores claros ofrecerá el marco de referencia necesario para dar respuesta a todas las preguntas que vayan apareciendo y hagan dudar del camino que se ha elegido.
- **Generosidad y humildad:** son probablemente las dos características que mejor definen la *personalidad creativa* en educación. Dos aspectos que deberían formar parte de cualquier misión y proyecto educativo.
- **Compromiso:** ayuda a no cejar nunca en el empeño y a aportar, siempre y en cada momento, lo mejor de nosotros mismos.
- **Trabajo en equipo:** no hay posibilidad de crear si no se trabaja en equipo. Se supera la idea del individuo y se llega a la co-creación y el aporte de todos para mejorar y enriquecer el proyecto.
- **Libertad:** posibilidad de pensar diferente, de dar la propia opinión sin restricciones, de poder optar y elegir. Es imprescindible para llevar a cabo el proyecto sin trabas ni obstáculos innecesarios.
- **Sensibilidad:** esta cualidad permite, por un lado, entender y estar cerca de cada persona y, por otro, admirar el trabajo bien hecho, disfrutar de la belleza, y ser capaz de reconocerla y valorarla.
- **Honestidad y compromiso ético:** dos valores que deben verse y transmitirse en cada una de las acciones y las comunicaciones, de manera que nos convirtamos como persona, equipo y proyecto en ejemplo para todos.
- **Organización y planificación:** son imprescindibles para optimizar tiempos y recursos. Es fundamental tener claramente marcado el camino que se quiere recorrer sin olvidar que se debe contar con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que puedan llegar.
- **Eficiencia:** en la gestión y en el trabajo en sí, a fin de poder tener tranquilidad para crear.
- **Comunicación:** se debe poder transmitir, tanto al resto del equipo como a la comunidad educativa en general, aquello que se quiere poner en marcha.

- **Riesgo:** si se quiere pasar del cambio a la transformación verdadera, hay que aprender a convivir con la incertidumbre y, aún más, a soportar un nivel de caos y disrupción suficiente para que aparezcan las ideas transformadoras.
- **Disciplina:** dedicar los tiempos, los recursos y los espacios necesarios al proyecto, así como responder a la planificación que se haya establecido.
- **Sentido del humor:** es un factor básico para afrontar los momentos buenos y los malos, transmitir la alegría en todo momento y contagiarla al resto del equipo.
- **Creatividad:** en definitiva, se trata de tener ganas de crear, de transformar las aulas y los centros educativos.

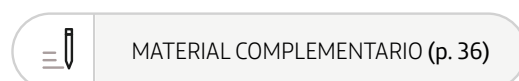
En los materiales *Sapiens de centro* encontrarás una explicación más detallada del proceso creativo o de innovación en el que se explica esta fase individual a la que nos hemos referido, y se hace hincapié en que el trabajo en equipo es clave para el éxito. Lo puedes ver en este enlace:



Ferran Adrià y el equipo de elBulliLab están trabajando junto a la escuela de diseño Elisava en un máster sobre el proceso creativo aplicado al diseño. Puedes consultar la información aquí: <http://www.elisava.net/ca/master-creative-process>

En este contexto, se ha creado un cuestionario en el que podrás identificar tus competencias creativas y compararlas con creativos de todo el mundo. Accede aquí: <http://decoding.elisava.net/es/projects/creative-decoding-tool/>

En cualquier caso, para ayudarte en esta tarea de autoanálisis, tanto a nivel individual como a nivel grupal, como veremos a continuación, hemos creado una sencilla ficha de trabajo que tienes a tu disposición en los materiales complementarios de la guía, bajo el título «Auditando mi personalidad creativa»:



¿Son estas también **las competencias, habilidades y talentos** que esperamos que tengan los niños y jóvenes que habitan nuestros centros? ¿Están en tu proyecto educativo?





00

Si tienes **el mejor equipo de colaboradores**, tendrás el mejor proyecto. 00

Ferran Adrià, en *Mise en place*

### LA PERSONALIDAD CREATIVA: EL EQUIPO

**Una vez que nos hemos analizado como individuos con *personalidad creativa*, se hace necesario plantear este proceso a los integrantes del equipo o equipos, de manera que se pueda encontrar, entre todos, una *personalidad creativa de equipo* lo más completa y complementaria posible.**

Es necesario entender que es, en realidad, el equipo quien debe tener ese conjunto de capacidades y competencias a las que nos hemos referido en el punto anterior.

Pero atentos, cuando nos referimos a un equipo, lo hacemos desde la acepción más profunda del término, aquella que hace referencia a que, en el grupo, todos son conscientes de sus limitaciones, sus capacidades y su potencial, y que trabajan unidos y apoyándose los unos en los otros a partir del convencimiento de que el todo es mucho más que la mera suma de las partes.



# Es el momento de **identificar talento**, aglutinarlo en torno al proyecto y retenerlo.



Si los distintos miembros del equipo, ya sea el equipo directivo, el equipo de innovación y creatividad, o cualquier otro equipo de proyecto, se preguntan por sus competencias y capacidades, y después se superponen las que aporta cada uno, deberíamos ser capaces de componer un mapa perfecto en el que se vea que todas estas características existen y están compensadas.

Si no tienes alguna de las competencias y capacidades descritas anteriormente, búscalas a tu alrededor y encuentra gente que te complemente o te pueda ayudar a adquirir las competencias y capacidades que crees no tener.

---

Complementando la ficha «Auditando mi personalidad creativa» de los materiales complementarios de esta guía, encontrarás otra herramienta llamada «Personalidad creativa del equipo». Para usarla, debéis responder todos a la primera ficha y luego colocar en la segunda los resultados de cada uno de los miembros. Si lo hacéis, tendréis el mapa de la *personalidad creativa del equipo*.



MATERIAL COMPLEMENTARIO (p. 38)



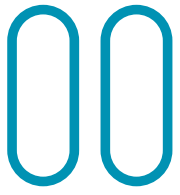


## LA PERSONALIDAD CREATIVA: EL CENTRO Y SU COMUNIDAD

En esta última fase de la reflexión en torno a la *personalidad creativa*, la idea es tomar conciencia de dos realidades cercanas pero que no siempre se tienen presentes:

- Todos los esfuerzos deben orientarse a la transformación del centro, de sus espacios, las metodologías, los modelos de gestión y la organización, y la mejora de la forma en que nos relacionamos. Digamos que el centro educativo es el objeto de estudio y transformación, pero realmente es el alumnado, y la capacidad y libertad que tenga de conformar su proyecto vital, el objetivo final de cualquier acción formadora. En definitiva, no nos obsesionemos con el proyecto hasta tal punto que no veamos o perdamos de vista el objetivo final, por muy utópico que pueda parecernos.
- Es la comunidad educativa en su conjunto quien finalmente debe tener, como ente, la *personalidad creativa* que permita generar los cambios que se hayan planteado.





# Es el centro y su comunidad educativa quienes **deben tener** *personalidad creativa.*



Desde esta perspectiva, la tarea generosa no será tanto, o no será solamente, liderar, sino organizar el ecosistema centro educativo de manera que sea creativo y pueda buscar, dentro de sí y en su entorno más cercano, las capacidades y competencias necesarias para seguir evolucionando.

Para conformar esa *personalidad creativa* de la comunidad educativa, además del equipo directivo, de innovación y creatividad o responsables del proyecto, aparecen otros agentes con los que se debe contar por el aporte valioso que pueden ofrecer, y además porque la labor educativa lleva intrínseca la necesidad de contar con todos e integrar a todos.

**Esos otros agentes a los que nos referimos son, al menos, los siguientes:**

- Los alumnos, para los que hemos reservado un conjunto de materiales a los que ya hemos hecho referencia en varias ocasiones.
- Los docentes e integrantes del claustro, que también tienen unos materiales específicos en esta colección destinados a trabajar desde la creatividad y a reflexionar desde esta óptica sobre la tarea docente y el quehacer profesional.
- Las familias, que deben integrarse en la comunidad y tomar parte en la vida y las decisiones del centro.
- El personal de administración y servicios, que juega un papel clave en la organización y la gestión del centro.
- Cualquier otro agente social u organización que pertenezca al contexto cercano o lejano del centro, que desee contribuir y aportar a la *personalidad creativa de la comunidad*.



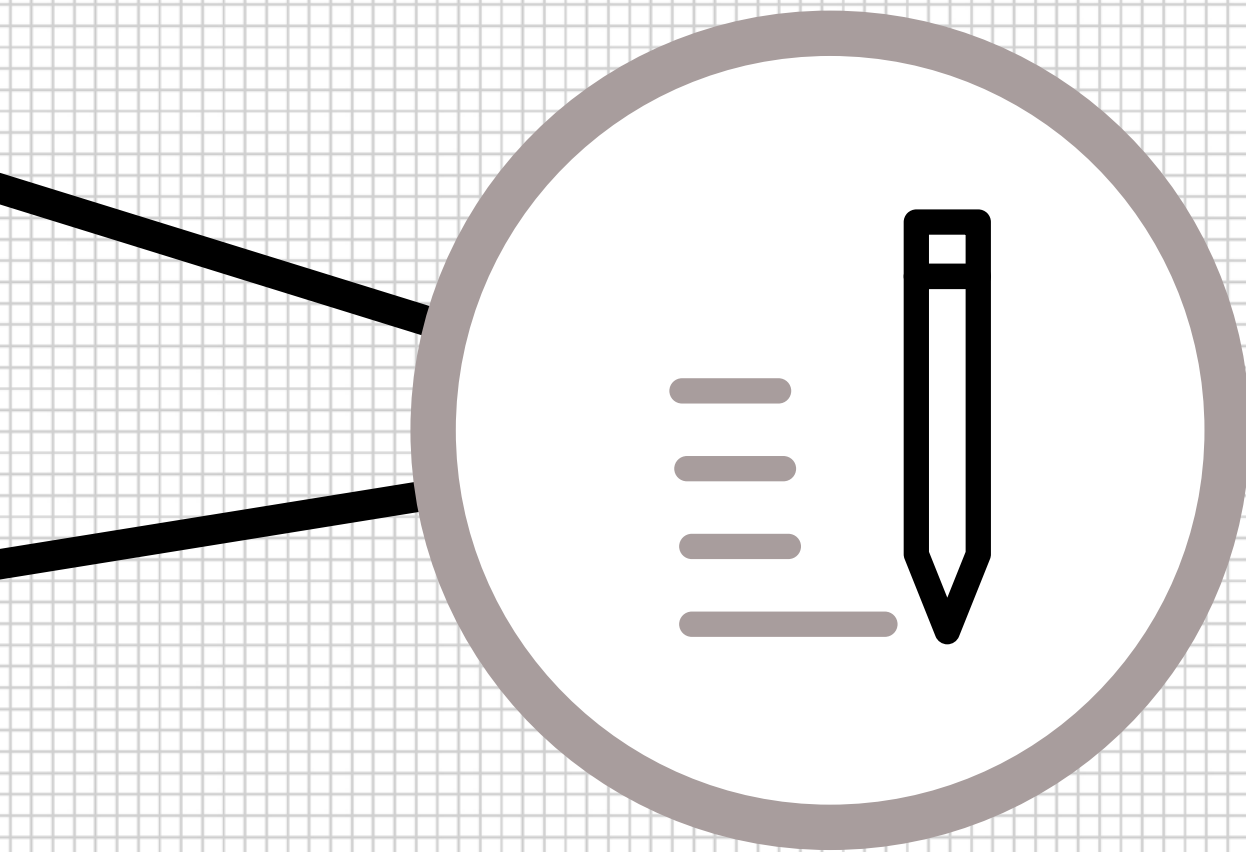
AUDITANDO MI  
PERSONALIDAD  
CREATIVA

36



EQUIPO  
(COMUNIDAD)

38

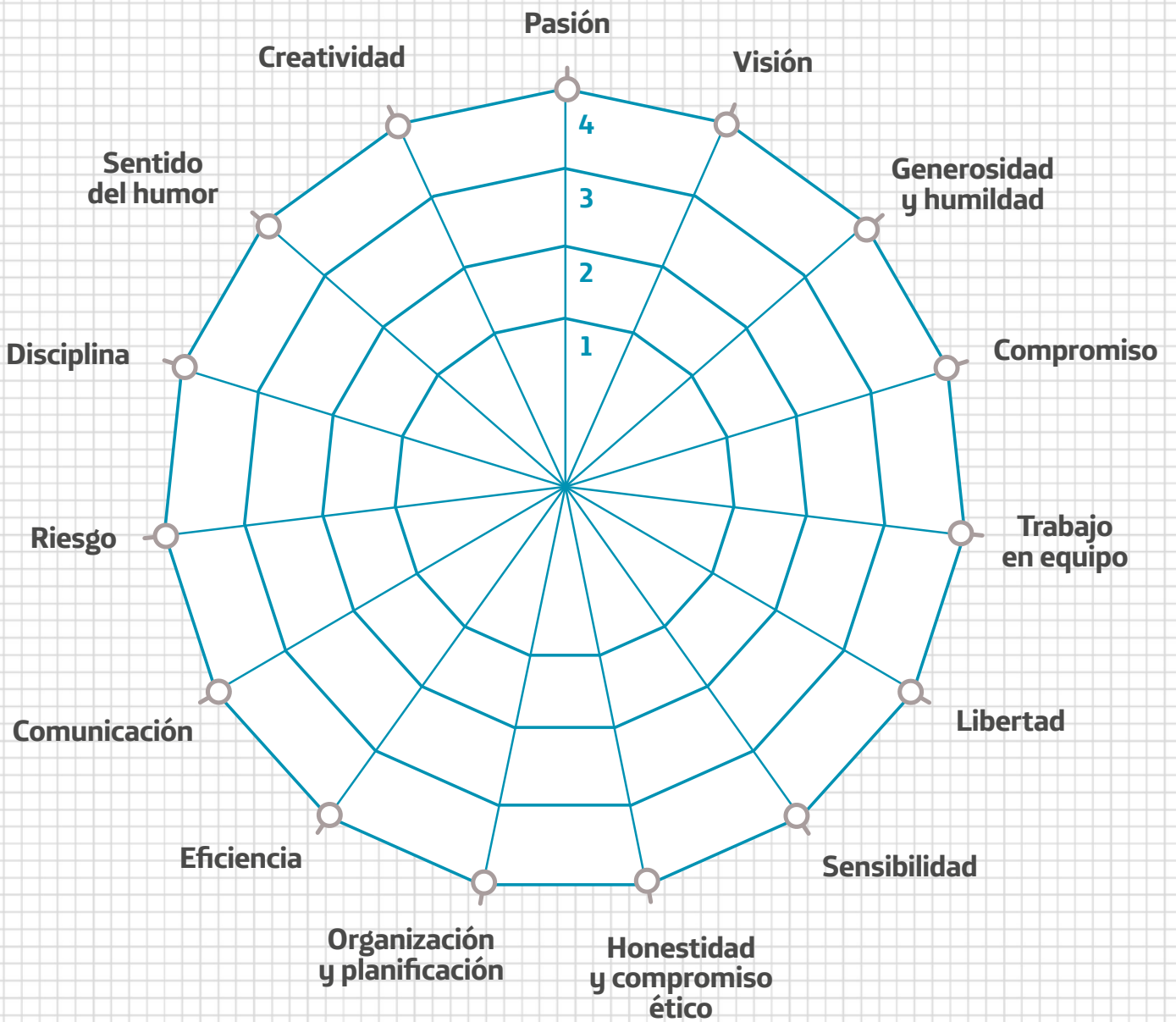


## 7. MATERIAL COMPLEMENTARIO



## FICHA: Auditando mi personalidad creativa

	1	2	3	4
<b>PASIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VISIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GENEROSIDAD Y HUMILDAD</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COMPROMISO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LIBERTAD</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SENSIBILIDAD</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>HONESTIDAD Y COMPROMISO ÉTICO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EFICIENCIA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RIESGO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DISCIPLINA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SENTIDO DEL HUMOR</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CREATIVIDAD</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





## FICHA: Personalidad creativa del equipo (comunidad)



VOLVER A EL EQUIPO  
(p. 31)

**Para usar esta ficha:** cada uno de los miembros del equipo debe rellenar previamente la ficha «Auditando mi personalidad creativa», y a continuación se juntan todos los resultados y se introducen en esta diana. Se podrá ver cuál es la *personalidad creativa del equipo*.

Para poner el punto en su lugar exacto, suma las puntuaciones del equipo para cada concepto y después divídelas por el número de integrantes.

Sentido del humor

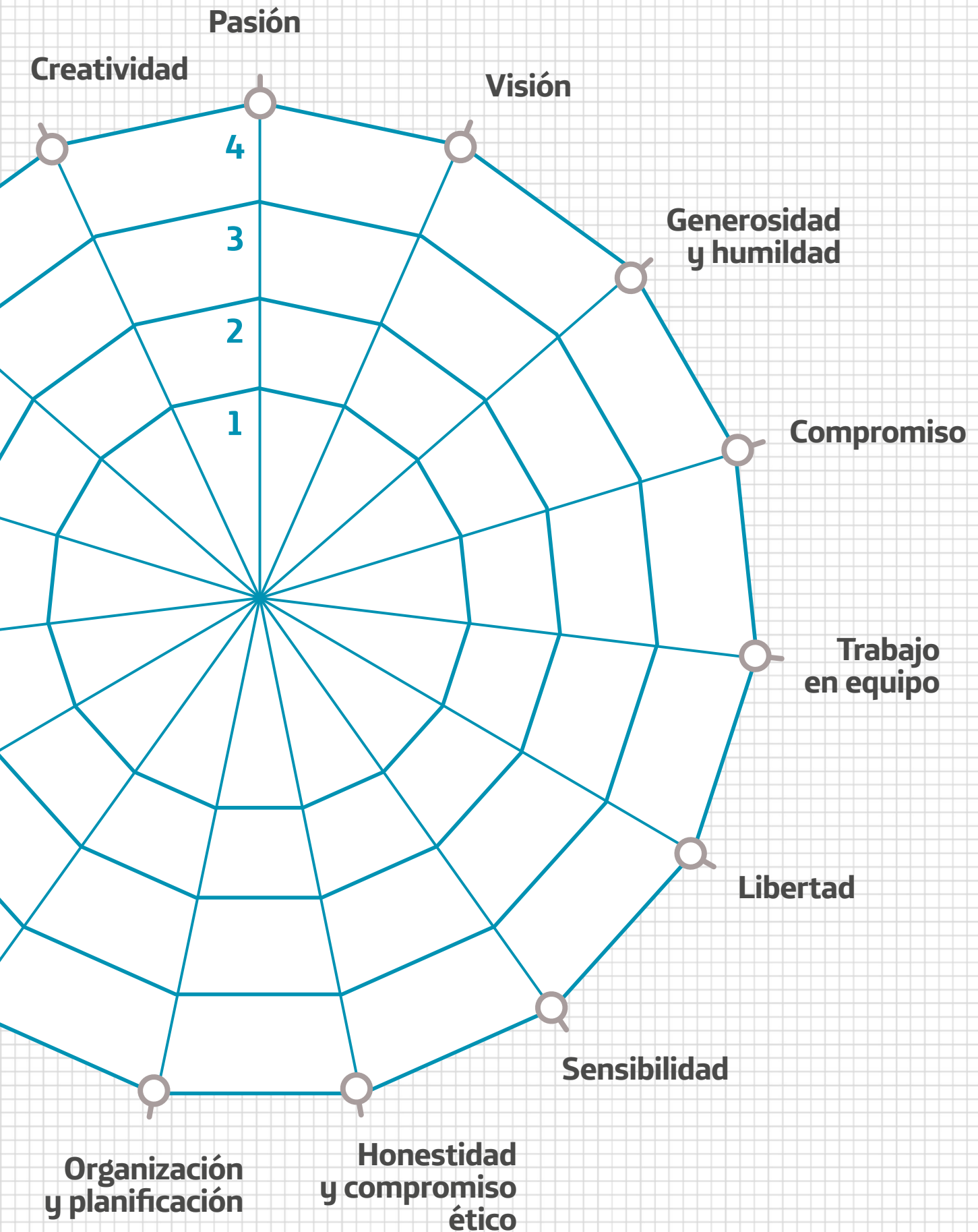
Disciplina

Riesgo

Comunicación

Eficiencia





## GENOMA DE CENTRO

Esta guía está dirigida a todos los integrantes de un centro educativo. Tiene como objetivo realizar una reflexión sobre la personalidad creativa y hacerla, además, desde tres visiones: la personalidad creativa del líder, la del equipo y la de la comunidad educativa en su conjunto, entendiendo que debe ser finalmente esta última la que debe ser creativa y orientarse a la innovación si queremos generar verdadera transformación educativa.