

La práctica de la innovación en los centros escolares

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (I+D) Nº

REFERENCIA: SEJ2005-09056

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La práctica de la innovación educativa

Nuestro proyecto tratará de comprender las bases sobre las que se sostiene la práctica de la innovación en los centros educativos. Concebimos la innovación como una práctica social compleja que en caso de perdurar a lo largo del tiempo lo hace formando un tejido de creencias y significados compartidos, sistemas de relación y de influencia, discursos y actividades que se instalan en una peculiar dinámica institucional.

Lo que haremos en concreto será tratar de alcanzar una comprensión profunda de dicha práctica a través del estudio de casos de centros educativos reconocidos por ellos mismos y por otras instituciones de su contexto inmediato (CEP's, inspección, otros centros de la localidad) como organizaciones que desarrollan prácticas innovadoras. Es decir, buscamos centros educativos que han desarrollado prácticas innovadoras sostenidas a lo largo del tiempo, centros en los que la innovación –no importa de qué tipo- se encuentra instalada en el funcionamiento institucional, hasta el punto de que es percibida como parte de la identidad organizativa. A partir de ahí, nuestra investigación querrá conocer cómo éste carácter innovador se ha configurado y cómo se concreta y se despliega en la práctica.

Innovación y conocimiento organizativo

La innovación será tratada como un proceso de aprendizaje organizativo. En el curso de ese proceso, la organización como ente social y dinámico produce un conocimiento propio, idiosincrático sobre sus prácticas, conocimiento que se plasma en los discursos y las acciones de sus miembros y es transmitido a los que se incorporan. No concebiremos 'conocimiento' como un conjunto cerrado de ítems de información (al modo del enfoque de knowledge management) acumulados y recogidos explícitamente en dispositivos formales para ser enseñados o transmitidos a los miembros de la organización. Lo entenderemos como una práctica social situada dentro de prácticas más amplias que tienen que ver no sólo con el funcionamiento de la organización, sino también con el funcionamiento de toda una red de instituciones educativas e incluso sociales de la cual el centro escolar en cuestión constituye un nodo significativo.

La innovación entonces no es un mero producto de los planes de innovación o los sistemas formales que la impulsan, sino sobre todo un producto de las prácticas cotidianas, las cuales sólo en parte se ven afectadas por dichos planes y sistemas formales. A ese producto lo llamaremos más concretamente 'conocimiento acerca de la innovación', con independencia de que se trate de un conocimiento explícito o tácito. En definitiva, nuestro objeto de estudio principal será *el conocimiento acerca de la innovación desarrollado por una comunidad concreta en el curso de sus prácticas institucionales innovadoras.*

Una investigación basada en la práctica

Haremos una revisión exhaustiva de la literatura acerca de la investigación sobre innovación, tanto en nuestro país como internacional. A priori nos parece que dicha investigación ha puesto el énfasis sobre (a) el impacto y el desarrollo de las actividades de cambio planeado (modalidades y efectos de los planes de innovación en los centros) o (b) la extensión e implementación de las grandes reformas emprendidas dentro del sistema educativo. Por el contrario, son escasas las investigaciones realizadas hasta la fecha que se propongan una comprensión profunda de los mecanismos y las prácticas sociales que subyacen a la práctica de la innovación educativa. Sin embargo es muy importante comprender cómo las comunidades constituyen tramas sociales e ideológicas que consiguen sostener la innovación a largo plazo. A menudo dicha construcción no responde a un esquema planificado, sino que constituye una variante de la construcción de la organización (organizing) como una realidad social y de los procesos conocidos como aprendizaje y conocimiento organizativo (learning and knowing in organizations).

En todo caso, el camino recorrido por el conocimiento acerca de la innovación educativa ha ido preferentemente desde la administración educativa o desde el mundo académico hacia los centros (cómo éstos deben innovar y qué aspectos didácticos u organizativos deben reformar). Muy escasamente hemos aprendido o ni siquiera nos hemos interesado por el conocimiento práctico –a veces explícito pero en su mayor parte tácito- que los centros han construido en el curso de sus propias prácticas innovadoras, tanto si dichas prácticas fueron gatilladas por reformas encomendadas desde el sistema educativo, como si respondieron a las dinámicas de cambio de las propias instituciones.

Instalaremos la investigación en el marco de los denominados ‘estudios basados en la práctica’ (practice-based studies) (Gherardi, 2000a). Desde este enfoque:

(a) La acción (innovadora en nuestro caso) no se distingue del aprendizaje ni del conocimiento. Una comunidad genera conocimiento de manera inevitable, en el curso de su proceso de co-accionar, el cual es en sí mismo un proceso de aprendizaje (organizativo o institucional)

(b) El concepto de ‘práctica’ no equivale a la acción individual sino que se entiende como ‘práctica situada’ (Gherardi, 2006, xiii) la cual es siempre una práctica dialógica y, por tanto, inexcusablemente social y en la cual participan además una constelación de objetos que poseen una carga simbólica y constituyen generadores de significado para la comunidad de ‘practicantes’. Los planes a cualquier nivel representan uno de los aspectos que inciden sobre dicha práctica, pero no es necesariamente uno de los más importantes.

EJES DE INDAGACIÓN DEL PROYECTO

Puesto que estamos considerando la innovación como una práctica situada en el contexto de prácticas sociales más complejas que se han construido históricamente en cada centro en particular, nuestro análisis no sólo se dirige a la innovación propiamente dicha, sino también a los aspectos institucionales u organizativos que le sirven de contexto.

Por tanto, a continuación describiremos sintéticamente los grandes ejes de análisis de nuestro proyecto. A partir de este documento se elaborarán posteriormente las guías que utilizaremos para la obtención de datos primero y para su análisis después. Esta tarea está por hacer y estamos todos convocados a colaborar en ella.

EJES DE INDAGACIÓN		
<p>CULTURA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características físicas y espaciales del centro y su significado. 2. La vida institucional. 3. El lenguaje institucional 4. Las normas, las creencias y los valores implícitos 5. La historia institucional 6. La red social que sostiene a la cultura dominante y a las microculturas 	<p>PODER Y LIDERAZGO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Forma y ubicación del poder 2. Poder externo vs. poder interno 3. Establecer la estructura de poder del centro educativo 4. Reconocer las fuentes de poder secundarias y profundizar en el análisis de la estructura de poder 5. Análisis diacrónico: evolución de las estructuras de poder y tendencias actuales 6. Análisis de los conflictos y micropolítica 7. Liderazgo 	<p>DESARROLLO INSTITUCIONAL E INNOVACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria de innovaciones (cambio planeado) 2. Ciclos de desarrollo (cambio no planeado)
<p>EJES METODOLÓGICOS TRANSVERSALES DEL ANÁLISIS (pendiente)</p> <p>Descripción densa Historias de vida Análisis de redes</p>		

La cultura institucional

El concepto de cultura organizativa o institucional define muchas cosas al mismo tiempo, de ahí su complejidad. Básicamente, este concepto define el conjunto de atributos y características ideológicas en los que una mayoría de sus miembros se reconoce. Desde este punto de vista, *cultura* tiene que ver con *identidad*, ya que define en cierto modo las creencias, valores, normas implícitas y significados compartidos por una comunidad determinada, las cuales la distinguen de otras comunidades.

Sin embargo, el hecho de que asociemos cultura con identidad no debe llevarnos al error de identificar la identidad de una escuela dada con la cultura dominante en ella. Su identidad será más bien la resultante de todas las configuraciones culturales que se den en la organización, incluidas aquellas que no por minoritarias (microculturas) son ajenas al sistema social de la escuela.

Para analizar la cultura organizativa tomaremos en consideración los siguientes aspectos:

1. Características físicas y espaciales del centro y su significado.

Se trata de pensar en dichas características (las aulas y el resto de las dependencias, la organización y el uso que se hace de dichos espacios, la decoración y el estado de conservación, etc) en tanto que símbolos de las creencias y valores arraigados en la comunidad educativa, es decir, como la expresión de una determinada manera de pensar y de actuar. Trataremos de identificar, a través de nuestra interpretación de esos símbolos, las asunciones básicas del colectivo de personas que vive y trabaja allí. P.ej.: decoración, usos y distribución de los espacios, accesibilidad, etc.

2. La vida institucional.

Se trata de indagar sobre las prácticas colectivas, sobre las pautas sociales de conducta características de esa comunidad. Eso incluye las rutinas, los rituales y las *ceremonias*, tanto formales como informales, que están presentes en la vida cotidiana.

Por ejemplo, las pautas sociales en relación a la incorporación/socialización de los nuevos miembros. ¿Hace el centro algún esfuerzo intencional, tiene algo parecido a un plan, para integrar a los nuevos miembros, ya sean profesores, padres o alumnos, o por el contrario han de integrarse *como puedan?*. Reconstruiremos cómo se recibe a los nuevos profesores y quienes suelen hacer de anfitriones, con que intención lo hacen, cómo se comportan con ellos los profesores, los alumnos, los padres, la dirección, cómo reaccionan los recién llegados, etc. Trataremos de interpretar los significados implícitos en dichas prácticas, por ejemplo: *eres bienvenido; aquí hay que luchar por la consideración de los demás; ¡ojo con los privilegios de los que llegamos antes!; ¡cuidadito con juntarte con aquellos!; etc...*

3. El lenguaje institucional

Se trata de reconocer la terminología, las expresiones, las metáforas comúnmente usadas en el centro para el tratamiento de asuntos relevantes (por ejemplo, en relación a la integración de alumnos inmigrantes, a la participación de los padres o a conflictos internos entre los profesores) Intentaremos confeccionar una relación básica de tales expresiones y de interpretar su significado en términos de creencias y valores asumidos por dicha comunidad. Cómo es lógico, levantar el *mapa* de creencias y significados compartidos acerca de la innovación será una de nuestras prioridades.

Consideraremos este “lenguaje en acción” como la expresión del modo colectivo de pensar y trataremos de interpretar el mundo de ideas, creencias y significados que hay detrás. Buscaremos la procedencia histórica de estas metáforas y formas de expresión e identificaremos a las personas y grupos que habitualmente hacen uso de ellas, tratando de interpretar su función, explícita o implícita, reconocida u oculta. Nos ayudaremos básicamente por relatos de incidentes críticos y narraciones sobre eventos o etapas significativas de la historia del centro contados por sus protagonistas.

4. Las normas, las creencias y los valores implícitos

Exploraremos lo que resulta admisible/inadmisible, adecuado/inadecuado, bueno/malo, etc, para esa comunidad, a través de las normas, los valores y las creencias que reconocen, observan o consideran extendidas los miembros de la comunidad. Buscaremos estas normas en los modos de comportamiento de dichos miembros ante cualquier aspecto significativo de la vida institucional. Analizaremos la trascendencia o el impacto que estas normas han tenido históricamente y tienen en la actualidad.

Podemos apoyarnos en la reconstrucción de incidentes críticos. Trataremos de interpretar el significado de las posiciones que se mantuvieron desde el punto de vista de la cultura organizativa, tal como lo hemos venido haciendo. Interpretaremos las creencias y valores implícitos en dichos modos de comportamiento.

5. La historia institucional

Se trata de establecer el origen de la cultura de cada centro que analizamos (rasgos de la cultura fundacional, contexto de aparición y vigencia) así como su evolución (cómo se ha transformado el proyecto fundacional, etapas y crisis o vicisitudes históricas, etc).

Reconstruiremos los acontecimientos más relevantes que han marcado la vida del centro. Recogeremos relatos de algunos hitos históricos junto con las valoraciones que actualmente predominan sobre aquellos hechos entre los miembros de la comunidad. Recogeremos relatos sobre *leyendas* y mitos populares en relación a acontecimientos pasados. Analizaremos el punto de vista desde el que se contemplan dichos acontecimientos. Trataremos de sacar a la luz los valores y las creencias desde los cuales unos hechos son ocultados o es minimizada su importancia, mientras que otros son considerados importantes. Analizaremos la función que desempeñan en la institución esos modos particulares de interpretar la historia institucional.

6. La red social que sostiene a la cultura dominante y a las microculturas

Se trata de reconstruir las redes sociales que sustentan la cultura institucional, de establecer los nodos de esa red, sus funciones en relación a la cultura (liderazgo, difusión, vigilancia de los valores y defensa de la ortodoxia, socialización de los nuevos miembros, etc.) así como las relaciones que esos nodos mantienen entre sí. En definitiva, trataremos de reconstruir el “mapa” de las culturas y subculturas existentes dentro de la organización y de describir las relaciones entre ellas: hegemonía, dependencia, complementariedad, etc.

Para ello cabe formularse varias preguntas:

- ¿Quiénes son las personas influyentes en el centro? ¿Cómo / gracias a qué han logrado su posición de influencia?

- ¿Quién suele disponer de información de primera mano? Cuando sucede algo importante o de interés para todos, ¿cómo suelen enterarse? ¿a través de quién?.

- ¿A quién o quienes se suele acudir en busca de orientación, de consejo o de consuelo en los momentos de crisis o de incertidumbre?
- ¿Quiénes suelen hacer de mediadores o negociadores en los conflictos?
- ¿Quiénes tienen “mala prensa” dentro del centro? ¿por qué? ¿bajo qué criterios se les juzga?

Veamos ahora algunos espacios privilegiados para analizar la cultura institucional. Creemos que son privilegiados porque en ellos se movilizan, salen a la luz, habitualmente los valores, las creencias, las normas y, en definitiva, los significados asumidos de manera más o menos extensa por la comunidad.

– *El acceso de los nuevos miembros a la comunidad.* ¿Se facilita la integración de los nuevos profesores, alumnos y de sus familias? ¿Se busca despertar en ellos el sentimiento de afiliación o de pertenencia al que antes nos referíamos? O por el contrario, ¿se asume que eso es algo que cada uno individualmente debe ganarse?

– *La integración de las minorías, de los diferentes, de los que no tienen éxito, de los que permanecen al margen.* Toda cultura, por muy extendida y bien implantada que esté, crea una especie de periferia, una zona de débil acoplamiento con respecto a determinadas minorías. Es crucial el tratamiento que se les da pero, sobre todo, es crucial el tratamiento que esas minorías creen recibir. Por lo tanto, hemos de conocer cómo esas minorías se perciben a sí mismas y cómo son percibidas por el resto de la comunidad.

– *La definición de la identidad y de la ‘realidad’ organizativa.* La identidad organizativa es continuamente redefinida a través de los discursos y de las prácticas. Sugeriremos en primer lugar algunas preguntas para indagar sobre los discursos. ¿Qué significados culturales anuncian las expresiones colectivas en los lugares públicos (decoración, carteles, anuncios, señalización de los espacios, etc.)? ¿Cuál es el contenido de los discursos que se refieren, explícita o implícitamente, a ‘nosotros’ como sujeto? (P. ej.: *esta siempre ha sido una escuela...*) ¿Quiénes están legitimados para producir tales discursos? ¿Cómo son enunciadas, tituladas, etiquetadas las actividades y los proyectos colectivos? ¿Se sienten todos identificados con esas denominaciones o responden a las ideas o creencias de determinadas minorías? ¿Quiénes ponen nombre a los sucesos organizativos? ¿Quiénes los relatan, qué discursos son legitimados por la comunidad?

– *La gestión de los sucesos imprevistos y de las crisis.* Indagaremos sobre los efectos producidos en la institución por determinadas iniciativas, proyectos o incidentes que se hayan planteado recientemente. Analizaremos cómo la cultura se posicionó ante tales hechos, su orientación hacia la resistencia o bien hacia el cambio. En particular analizaremos cómo reaccionó el conjunto del profesorado ante los acontecimientos, ¿de manera homogénea? ¿se plantearon diferentes reacciones según los grupos informales que existen? ¿se razonaron y justificaron las posiciones contrarias o se trató de boicotear el proyecto de manera solapada?

– *Los actos colectivos.* Las actividades colectivas representan el principal medio de expresión de una cultura. A medida que una actividad se repite o se ajusta a unas pautas determinadas (es decir, se ritualiza o protocoliza) va adquiriendo legitimidad y se convierte en una señal de identidad. En este caso es la práctica, más que los discursos, la que define una particular *realidad* organizativa. Algunas preguntas para la indagación: ¿Qué protocolo siguen las prácticas colectivas más visibles, tanto formales como informales (reuniones, fiestas, celebraciones, entradas y salidas de la escuela, visitas de los padres, de

la inspección)? ¿Quiénes convocan, por qué procedimientos, cómo gestionan las actividades? ¿Qué significados se expresan a través de dichas prácticas? ¿Quiénes tienen potestad para modificarlas? ¿Cómo se gestionan los espacios públicos? ¿Quiénes tienen acceso a ellos: todos por igual o algunos colectivos no tienen acceso a determinados espacios? ¿Cómo se justifica esto? ¿Cómo se gestiona el tiempo colectivo? ¿Quién tiene capacidad para hacerlo? ¿Cómo se gestionan los proyectos? ¿Se puede deducir de esa gestión quién se percibe / es percibido como *propietario* de los mismos?

Como puede verse las culturas son definidas de manera simbólica y no quedan escritas en ningún libro o cuaderno. Permanecen inscritas en las mentes de los miembros de esa comunidad, en particular en los significados compartidos. El conocimiento de esa cultura sólo es accesible a través de nuestra interpretación, de nuestro análisis a partir de un diálogo comprometido y en profundidad con los participantes.

La configuración del poder en la organización

En las organizaciones un gran número de agentes (profesores, equipo directivo, alumnos, personal no docente, padres, inspección, sindicatos, público en general, determinados grupos profesionales, autoridades educativas, gobierno local, equipos de apoyo externo, etc.) ejercen una gran variedad de modos de influir sobre los demás. Esta idea nos pone delante de los ojos un fenómeno, el del poder, bastante más complejo que si lo definimos como un asunto en manos de personas con autoridad (poder formal), que es como la perspectiva tradicional lo ha venido definiendo. Esa visión compleja del poder nos lleva a pensar en sistemas o redes de influencia más que en agentes individuales. Eso significa asumir que en cada organización se forman complejas tramas de relaciones sociales -de influencia en definitiva- entre sus miembros. Esas tramas son en parte visibles y en parte invisibles, en parte formales y en parte informales y, en todo caso, son el resultado del recorrido histórico de cada organización. Nosotros trataremos de comprender las formas que adopta el poder en cada centro educativo. Dentro de ese contexto analizaremos el liderazgo de los docentes que han ocupado cargos directivos y cómo éste ha influido sobre las trayectorias de innovación del centro.

En definitiva, los aspectos que analizaremos relacionados con el poder son los siguientes:

1. Forma y ubicación del poder

Trataremos de reconocer la fuente de poder a la que habitualmente se recurre (primaria) en el centro cuando se trata de influir sobre el comportamiento de sus miembros: la autoridad personal, las regulaciones administrativas o burocráticas, la cultura o ideología dominante, la experiencia o el conocimiento profesionales, o la confrontación política. Podemos orientar nuestra búsqueda en torno a dos preguntas principales: ¿Qué tipo de argumentos se suelen utilizar para llevar a cabo un proyecto o para conseguir apoyos al mismo? ¿Qué justificaciones se exponen para resistirse a las iniciativas de cambio?

También reconoceremos a los agentes clave del poder: Miembros influyentes, admirados, respetados, bien informados; coaliciones internas y externas que afectan al Centro; etc. En definitiva, nos preguntaremos dónde se ubica el poder y qué estrategias usa.

2. Poder externo vs. poder interno

En este segundo paso debemos volver la mirada hacia los agentes externos, para determinar su influencia sobre los agentes internos de la organización. ¿Hay un agente externo con poder o varios dominando a la organización? Si hay varios, ¿actúan

coordinadamente o, al menos, en la misma dirección? Nótese que tal poder debe poderse verificar en la práctica cotidiana; no basta con que exista una dependencia formal o administrativa de las autoridades del centro respecto a dichos agentes externos. Debemos notar realmente su influencia, adoptando iniciativas que son impuestas a la organización o modificando el curso de sus procesos institucionales.

3. Establecer la estructura de poder del centro educativo

El análisis de los pasos anteriores nos facilitará la clasificación del centro según nuestra tipología de estructuras de poder (adaptada de Mintberg). Es decir, trataremos de encontrar la configuración, tendencia o pauta básica que adopta el poder en la organización que estamos analizando.

4. Reconocer las fuentes de poder secundarias y profundizar en el análisis de la estructura de poder

El siguiente paso consistirá en matizar la configuración o estructura de poder que hemos identificado como la más ajustada a la organización que estamos analizando. Para ello identificaremos otras fuentes de poder que convivan con la principal, identificada en el paso 1. Y lo que es más importante, trataremos de establecer las relaciones entre esas fuentes de poder que operan en un mismo contexto. Imaginemos un supuesto. Hemos podido identificar nuestra organización con una *estructura misionaria*, puesto que la cultura compartida es la principal fuente y referencia del poder y puesto que ningún agente externo se inmiscuye o representa un contrapoder relevante. Sin embargo hemos observado que esta estructura misionaria está delegando cada vez más poder en uno de sus líderes, que a menudo actúa de manera personalista. Al mismo tiempo, un grupo que no se identifica con la cultura dominante y que ha sido marginado insistentemente por ella, utiliza frecuentemente la micropolítica como fuente de poder, para oponerse a las iniciativas desarrolladas en el seno de la estructura misionaria. Este podría ser, resumido, el resultado de nuestro análisis. Al menos de los pasos que hemos recorrido hasta ahora.

5. Análisis diacrónico: evolución de las estructuras de poder y tendencias actuales

Si hasta aquí hemos analizado la configuración actual del poder, ahora se trataría de comprender su evolución. Para ello reconoceremos las configuraciones del poder que han estado vigentes en etapas anteriores de la organización, analizaremos las transiciones entre etapas y, a partir de ahí, trataremos de anticipar la posible evolución de dicha configuración actual.

6. Análisis de los conflictos y micropolítica

No podremos entender la dinámica del poder en la organización si no establecemos la relación entre las configuraciones de poder observadas y los conflictos existentes en la vida institucional. Recopilaremos los conflictos más importantes habidos en la historia institucional y la actividad micropolítica que los miembros del centro desarrollaron en relación a cada uno de ellos.

7. Liderazgo

El liderazgo desplegado por los directivos será analizado en el contexto de la dinámica del poder del centro. Se trata de poner de manifiesto el papel que éstos han jugado en la dinámica antes descrita. Indagaremos sobre los siguientes aspectos:

- Concepto y visión de liderazgo que tienen los miembros del centro y en particular los directivos.
- Participación de miembros y directivos en las decisiones.

- Evolución histórica del rol directivo en este centro.
- Caracterización de la gestión directiva, proyectos y procesos desarrollados por los directivos. Actividades a las que se dedica el equipo directivo. Papel de éstos en la red social de la organización

Desarrollo institucional e innovación

Esta investigación tratará de sacar a la luz el sistema de prácticas sobre las que se sustenta la innovación en cada uno de nuestros casos. Dichas prácticas están condicionadas al mismo tiempo por unos objetivos que los miembros de la organización una parte de ellos han fijado. Pero también están condicionadas por las dinámicas y por una serie de tensiones no planificadas que toda organización experimenta de manera continua. En este sentido asumimos que cada institución educativa se caracteriza por una dinámica particular, de tal manera que tanto su trayectoria pasada como sus tendencias actuales condicionan cualquier esfuerzo o intento de cambio planeado que realicemos. Así pues, consideraremos las prácticas concretas que se realizan en torno a la innovación como una concreción que es producto a la vez de las dinámicas no planeadas de cambio y de los propósitos conscientes y planes elaborados para alcanzar determinados objetivos. Esto nos llevará a analizar los siguientes aspectos:

1. La trayectoria de innovaciones (cambio planeado)
Proyectos de innovación habidos en la historia institucional. Fases, logros y dificultades que encontraron. Relación entre los patrocinadores de dichos proyectos, los espectadores (miembros diferentes de los patrocinadores) y el equipo directivo. Impacto de las innovaciones sobre la cultura institucional y las configuraciones del poder. Transformaciones operadas en la red social como consecuencia de dichas innovaciones. Transformaciones operadas en el proyecto educativo y permanencia de las mismas.
2. Las prácticas innovadoras (cambio planeado y no planeado)
Aquí se trata de rastrear la interacción entre los miembros de la organización relacionada con la planificación, realización o difusión de aspectos de un proyecto o una trayectoria de innovación en la que una mayoría de ellos están implicados. Pueden tratarse de prácticas formales o bien informales. Trataremos de dilucidar cómo se organizan y desarrollan dichas prácticas, cómo se conectan unas a otras y qué significado le atribuyen los participantes, entre otros aspectos.
3. Los ciclos de desarrollo de la organización (cambio no planeado)
Aquí trataremos de reconocer etapas en la evolución o desarrollo institucional del centro. Cada etapa estará caracterizada por una particular configuración de la cultura y la dinámica del poder del centro y se podrá distinguir en este sentido de las anteriores y las subsiguientes etapas. Trataremos de entender los factores que propiciaron las transiciones entre las etapas y, en particular, el papel desempeñado por los directivos y por los proyectos de innovación en la configuración de los ciclos.