

## INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

### *Un camino para aprender y enseñar con alegría*

Es para mi motivo de gran alegría poder llegar a usted con este tema tan apasionante y a su vez desafiante. Esto es así por cuanto introducir el tema de la alegría en las situaciones de enseñanza-aprendizaje parece en primera instancia que se le estuviera restando importancia a este proceso, y es que en nuestra sociedad estudio y alegría no van de la mano, estudio y seriedad sí.

Esto ha traído como consecuencia que para nuestros estudiantes, cualquiera sea el nivel que analicemos, el estudio sea sinónimo de aburrimiento, de hastío, de tener que hacerlo porque así se lo indican, no porque quiere hacerlo, para superarse, haciendo fructificar los dones con que Dios lo ha dotado.

En numerosas oportunidades en los encuentros con jóvenes estudiantes he optado por utilizar la palabra capacitación o aprehender en lugar de estudio para evitar el rechazo que esta genera y lograr de este modo romper las barreras que aparecen en el primer momento al introducir el tratamiento de un concepto nuevo o la motivación para el aprendizaje continuo.

Si observamos con detenimiento a los seres humanos en situaciones de aprendizaje, digamos no formal, llama la atención el alto grado de concentración puesto en el mismo, la alegría por los resultados obtenidos, la perseverancia en la búsqueda de los objetivos planteados, en otras palabras la pasión por aprender.

Cuando decimos, alto de grado de concentración, inevitablemente se nos dibuja en nuestra mente la imagen de un ser humano con todas sus capacidades aplicadas a esa tarea. Esas habilidades Howard Gardner las ha denominado **INTELIGENCIAS MÚLTIPLES**. Estas inteligencias todos los seres humanos las poseemos desarrolladas en mayor o menor grado, pero lo importante es que todos poseemos todas las inteligencias, y que todos podemos desarrollar en mayor medida cada una de ellas, tanto en las situaciones de enseñanza-aprendizaje no formal, como la formal.

Además, como no acercarnos a la alegría si lo que estamos haciendo es desarrollar nuestras potencialidades, los dones que Dios nos ha dado, estamos caminando en el sendero de la realización personal, y siendo parte del plan creador de Dios al hacer que otros caminen el mismo camino.

Nuestra vida a partir del momento en que visualizamos la posibilidad de superarnos en nuestras maneras de ver la realidad, de crecer en conocimiento y sabiduría, no puede ser igual, a partir de este momento tenemos frente nuestro el desafío de buscar con denuedo la alegría de aprender, la alegría de enseñar, en definitiva la alegría de vivir en plenitud buscando la excelencia.-

Si observamos en el diccionario la definición de excelencia, dice: ***“Bondad o calidad superior que constituye y hace merecedora de singular estimación y aprecio en su género una cosa.”*** Por lógica consecuencia entonces, si partimos de seres humanos de excelencia, las actividades que estos desarrollarán en cualquier ámbito estarán teñidas con el sello característico de la excelencia, y sus prácticas pedagógicas, sus obras, sus empresas o sus actividades dentro de estas estarán encaminadas hacia el desarrollo de sus máximas potencialidades, transmitiéndolo a sus alumnos o equipos de trabajo, partiendo de una visión clara y objetiva del sitio al que pretenden llegar.-

Esta búsqueda de la excelencia es también un tributo de gratitud para quien fuera el fundador de la Universidad Marcelino Champagnat, el **Dr. Francisco LUCENA CARRILLO** quién fijó como política de la misma la Excelencia universitaria, bregando por ella e inculcándola a sus docentes.-

Por todo esto mi estimado lector, transiten las siguientes páginas, no buscando recetas mágicas que le permitan transformar sus acciones de la noche a la mañana, sino con la mente abierta para involucrarse en el desarrollo y aprendizaje continuo que lo llevarán a la cumbre del éxito.-

### TEORÍA Vs. PRÁCTICA

**E**n nuestra actividad docente, nos hemos visto obligados a transitar distintas teorías, conforme las modas de turno iban haciendo prevalecer sus puntos de vista, como la mejor solución a nuestros problemas de educación, como si cada punto de vista fuera el único, dejando de lado todo lo hecho con anterioridad, y así hemos transitado situaciones en que lo único que hacíamos era cambiarle la denominación a ciertos tópicos, pero si no usábamos esa nueva denominación prácticamente estábamos fuera del sistema.

Así y como era lógico suponer, fuimos dejando de lado todas las teorías y nos fuimos introduciendo lenta pero firmemente en el paradigma del currículum oculto, o bien como suele decir el Padre Raúl Marianetti, en el cumplimiento (*cumpro y miento*), por cuanto el cúmulo de tareas administrativas en que nos hemos visto envueltos para satisfacer los controles de los ineficientes, o los desarrolladores de prácticas educativas de escritorio, a fin de que las estadísticas dieran la razón a los cambios introducidos, pero sin tener en cuenta nuestra única y verdadera razón de ser, *el alumno*.

Así llegamos al convencimiento que la asistencia a cursos de capacitación eran de suma importancia, por el puntaje que nos otorga cada uno. Causa pena observar que ante propuestas de capacitación realmente trascendentes, antes de consultar sobre los objetivos de las mismas, preguntamos: Da puntaje, cuántos puntos...?

La muy buena noticia que tengo para darles es que en este seminario de Inteligencias Múltiples, todas las razones externas desaparecen y esto nos hace posible romper definitivamente con este paradigma de que la teoría está reñida con la práctica, porque este no es un seminario más, esta es una puerta de entrada al aprendizaje y la enseñanza superadora, que trasciende el simple cúmulo de conocimientos y parte de los principios rectores de nuestras vidas, de nuestra interioridad y nos catapulta al crecimiento continuo y la alegría de vivir.-

## INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

**T**radicionalmente nuestro sistema educativo se ha basado en habilidades cognitivas **lingüística y lógico-matemática**, es decir utilizando casi con exclusividad el lado izquierdo del cerebro, olvidándonos del lado derecho donde residen todas las habilidades para la creatividad y la iniciativa, es el campo de las inteligencias múltiples, como la cinético corporal, musical, espacial, interpersonal, intrapersonal y la naturalista, cuya aplicación y desarrollo nos permitirá entonces decir que educamos integralmente a nuestros alumnos.-

### **QUE ES UNA INTELIGENCIA**

Que es una inteligencia? Podemos decir que es la capacidad para:

- Resolver problemas cotidianos.
- Para generar nuevos problemas.
- Para crear productos y/o para ofrecer servicios dentro del propio ámbito cultural.

Conforme investigaciones realizadas a partir de la década del 70 las inteligencias múltiples fueron sistematizadas y de esas investigaciones se han deducido dos aspectos importantes:

Los contextos en los que viven y se desarrollan las personas inciden en la formación o predominio de los distintos tipos de inteligencia. Por tanto la inteligencia es **contextualizada**. La inteligencia no se encuentra solamente en la mente de los sujetos, sino que está distribuida en el intercambio que los sujetos mantienen con sus pares, con libros documentos y computadoras. Es decir, la inteligencia está **física, social y simbólicamente distribuida**.

A fin de clarificar cual es el campo de acción de las inteligencias mencionadas vamos a abordar que aspectos desarrolla cada una de las inteligencias mencionadas, siguiendo la conceptualización hecha por Howard Gardner sobre el particular:

A tal fin Gardner proveyó un medio para determinar la amplia variedad de habilidades que poseen los seres humanos agrupándolas en ocho categorías comprensivas o “inteligencias”.

**Inteligencia lingüística:** La capacidad para usar las palabras de manera efectiva, sea de manera oral (por ejemplo en la trasmisión oral de conceptos de un docente a sus alumnos) o de manera escrita (la utilización de textos explicativos de diversa índole). Esta inteligencia incluye la habilidad de manipular la sintaxis o estructura del lenguaje, la fonética o sonidos del lenguaje, la semántica o significados del lenguaje y las dimensiones pragmáticas o usos prácticos del lenguaje. Algunos de estos usos incluyen la retórica (usar el lenguaje para convencer a otros de tomar determinado curso de acción, como es el de lograr una visión compartida en una organización), la mnemónica (usar el lenguaje para recordar información),

la explicación (usar el lenguaje para informar, por ejemplo comunicar a un alumno las causas de su aprobación o no) y el metalenguaje (usar el lenguaje para hablar sobre el lenguaje).

**La inteligencia lógico-matemática:** La capacidad para usar los números de manera efectiva (por ejemplo cuantificar indicadores) y razonar adecuadamente (usar los datos estadísticos en la toma de decisiones). Esta inteligencia incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones (si-entonces, o causa-efecto como puede ser el diagrama de Ishikawa), las funciones y otras abstracciones relacionadas. Los tipos de procesos que se usan al servicio de la inteligencia lógico-matemática incluyen: la categorización, la clasificación, la inferencia, la generalización, el cálculo y la demostración de hipótesis.

**La inteligencia espacial:** La habilidad para percibir de manera exacta el mundo visual-espacial (por ejemplo la actividad de un líder o un entrenador de nuevos operarios) y de ejecutar transformaciones sobre esas percepciones (por ejemplo redistribución del aula). Esta inteligencia incluye la sensibilidad al color, la línea, la forma, el espacio y las relaciones que existen entre estos elementos. Incluye la capacidad de visualizar, de representar de manera gráfica ideas visuales o espaciales y de orientarse de manera adecuada en una matriz espacial.

**La inteligencia corporal-kinética:** La capacidad para usar todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos (por ejemplo la expresión del reconocimiento a un empleado por mejoras en los procesos) y la facilidad en el uso de las propias manos para producir o transformar cosas (por ejemplo un artesano o un escultor). Esta inteligencia incluye habilidades físicas específicas como la coordinación, el equilibrio, la destreza, la fuerza, la flexibilidad y la velocidad, así como las capacidades auto perceptivas, las táctiles y la percepción de medidas y volúmenes.

**La inteligencia musical:** La capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Esta inteligencia incluye la sensibilidad al ritmo, el tono, la melodía, el timbre o el color tonal de una pieza musical. (Por ejemplo puede también aplicarse la variación del ritmo y el tono de voz de una alocución). Uno puede tener una comprensión figurativa de la música (global intuitiva), o una comprensión formal (analítica, técnica), o ambas.

**La inteligencia interpersonal:** La capacidad de percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones y los sentimientos de otras personas. Esto puede incluir la sensibilidad a las expresiones faciales, la voz y los gestos; la capacidad para discriminar entre diferentes clases de señales interpersonales, y la habilidad para responder de manera efectiva a estas señales en la práctica (por ejemplo, para influenciar a un grupo de personas a seguir cierta línea de acción).

**La inteligencia intrapersonal:** El reconocimiento de sí mismo y la habilidad para adaptar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento. Esta inteligencia incluye tener una imagen precisa de uno mismo (los propios poderes y limitaciones); tener conciencia de los estados de ánimo interiores, las intenciones, las motivaciones, los temperamentos y los deseos, y la capacidad para la autodisciplina, la auto comprensión y la autoestima.-

**La inteligencia naturalista:** Consiste en el entendimiento del mundo natural incluyendo las plantas, los animales y la observación científica de la naturaleza. Se desarrolla la habilidad para reconocer y clasificar individuos, especies y relaciones ecológicas. También consiste en la interacción con las criaturas vivientes y el discernimiento de patrones de vida y fuerzas naturales.

- Habilidad para entender el comportamiento de los animales, sus necesidades y características.
- Habilidad para trabajar con las plantas.
- Conocimiento de las fuerzas energéticas de la vida.

## INTELIGENCIAS MÚLTIPLES – CLAVES

**1.- Cada persona posee las ocho inteligencias:** La teoría de las Inteligencias Múltiples es una teoría del funcionamiento cognitivo y propone que cada persona tiene capacidades en las siete inteligencias. Por supuesto cada inteligencia funciona en forma particular en cada persona. La mayoría de las personas nos ubicamos entre dos polos, siendo altamente desarrollados en algunas de las inteligencias, de manera modesta en otras y relativamente subdesarrollados en las demás.

**2.- La mayoría de las personas pueden desarrollar cada inteligencia hasta un nivel adecuado de competencia:** Si la persona recibe el estímulo, el enriquecimiento y la instrucción adecuada, según Gardner todos tienen la capacidad de desarrollar las ocho inteligencias.

**3.- Las inteligencias por lo general trabajan juntas de maneras complejas:** Gardner señala que las inteligencias tal como se las ha descrito es en realidad “una Ficción”; es decir, ninguna inteligencia existe por si misma en la vida, excepción hecha tal vez en el caso de los idiotas sabios o personas con daño cerebral. Las inteligencias siempre interactúan entre si, por ejemplo al preparar un menú para agasajar a alguien, o un partido de fútbol. Únicamente las sacamos de contexto, para poder observar sus características particulares y aprender a usarlas de manera efectiva, pero debemos recordar que tenemos que devolverlas a sus contextos culturalmente valorados específicos, pues es allí donde debemos aplicar los conocimientos adquiridos.

**4.- Hay muchas maneras de ser inteligentes dentro de cada categoría:** No existe un conjunto de atributos que uno debe poseer para ser considerado inteligente en un área determinada, por ejemplo una persona puede ser incapaz de leer, pero puede tener altamente desarrollada su capacidad para narrar la historia familiar. Es decir que la teoría de las Inteligencias Múltiples acentúa la rica diversidad de formas en que las personas muestran sus dones *dentro* de cada inteligencia así como *entre* las inteligencias.

## INTELIGENCIAS MÚLTIPLES Y DESARROLLO PERSONAL

Con antelación a la aplicación de cualquier modelo de aprendizaje basado en las inteligencias múltiples, debemos en primera instancia aplicárnoslo a nosotros mismos como educadores y estudiantes adultos, porque sino tenemos una comprensión de la teoría íntimamente ligada a la experiencia y hayamos hecho nuestro este conocimiento, es decir estemos en condiciones de aplicarlo, no como copia, sino como modelo propio, no podremos transmitirlo con éxito.

Por lo tanto el primer paso es determinar la naturaleza y calidad de nuestras propias inteligencias múltiples y buscar las maneras de desarrollarlas en nuestras propias vidas. Cuando nos abocamos a esta tarea se pondrá de manifiesto como nuestra particular fluidez o falta de ella afecta nuestras competencias como educadores. Esta no es una tarea fácil por cuanto no existe una herramienta de medición que nos asegure cual es el grado o el cociente alcanzado en cada una de las inteligencias, por lo que debemos ampliar nuestro campo de observación y a través de una evaluación realista de sus desempeños en las muchas clases de actividades, tareas y experiencias que se asocian con cada inteligencia es que obtendremos indicadores sobre el nivel alcanzado en cada una de ellas.

Esta teoría es una herramienta especialmente útil para observar nuestras fortalezas y debilidades en las áreas que utilizamos los docentes, porque nos permite observar todas las actividades que realizamos para alcanzar nuestros objetivos, y también cuales acciones dejamos de lado por cuanto no nos sentimos cómodos al ejecutarlas.

Algunas estrategias consisten en observar a nuestros colegas y ver que tipo de actividades produce en sus alumnos el éxito que a nosotros nos es esquivo, es común que al intercambiar opiniones con ellos veamos que un grupo que a uno o varios docentes les resulta difícil, a otro le parezca excelente, entonces seamos humildes e indaguemos de que manera usa las inteligencias múltiples y busquemos la forma de aplicarlas en nuestras propias cátedras.

De igual modo, podemos solicitar a los alumnos que a través de una participación activa usando las estrategias y conocimientos que a veces los docentes no poseemos, puedan aportar acciones y conocimientos para el crecimiento de toda la clase, por ejemplo es muy común que ante del desconocimiento en el uso de la tecnología informática y los múltiples beneficios que esta aporta a la educación, los docentes las dejemos de lado, debemos por el contrario tratar de que cada uno de los alumnos aporte aquello en los que es particularmente hábil, ya sea tecnología informática, teatro, música, etc.

No desdeñar la tecnología con que contamos, video-grabadora, retroproyector, programas multimedia, proyector de opacos, video cámaras, etc. de modo tal que las actividades que se desarrollen en el aula sean de particular interés para los docentes y los alumnos.

Estas estrategias son algunas de las que podemos aplicar, permitiendo así alejarnos de las estadísticas que indican que más de 80% del tiempo que estamos frente a los alumnos, estos permanecen estáticos solamente escuchando o haciendo como que escuchan la exposición.

Desarrollar hasta un grado aceptable de competencia cada una de las inteligencias, depende según Armstrong de tres factores principales:

•**Dotación biológica**, incluyendo los factores genéticos o hereditarios, y los daños o heridas que el cerebro haya podido recibir antes, durante o después del nacimiento.

•**Historia de la vida personal**, incluyendo las experiencias con los padres, docentes, pares, amigos y otras personas que ayudan a hacer crecer las inteligencias o las mantienen en un bajo nivel de desarrollo.

•**Antecedente cultural o histórico**, incluyendo la época y el lugar donde uno nació y se crió, y la naturaleza y estado de los desarrollos culturales o históricos en diferentes dominios.

### **ACTIVADORES Y DESACTIVADORES DE LAS INTELIGENCIAS**

Hay puntos clave en el desarrollo de las inteligencias múltiples, ellos son las **experiencias cristalizantes y las experiencias paralizantes**, términos utilizados por David Feldman (1980) y desarrollado por Howard Gardner (1986), y están relacionados con aquellas situaciones que pueden haber ocurrido en cualquier instante de nuestras vidas, pero que calaron tan hondo en nuestra manera de ser que de pronto despertaron una habilidad que desconocíamos poseer, por ejemplo aprender a tocar un instrumento musical o a pintar siendo ya adultos, o bien negarnos de por vida la posibilidad de desarrollar alguna capacidad por que un docente o par se burló de nuestra manera de cantar, algunas influencias que promueven o retardan el desarrollo de las inteligencias son los siguientes:

•**Acceso a recursos o mentores**. Si por nuestra realidad familiar, nunca pudimos acceder a adquirir un instrumento musical como por ejemplo una trompeta o una guitarra, es muy posible que nunca haya podido adquirir esa destreza.

•**Factores histórico-culturales**. Si éramos estudiantes en las épocas en que se priorizaban los saberes técnicos, el hacer con las manos, es probable que haya desarrollado la inteligencia corporal kinética, porque era bien vista y socialmente aceptada como necesaria.

•**Factores geográficos**. El lugar donde hemos crecido, influye también de modo decisivo, por cuanto no es lo mismo haber crecido en el campo o lugares sub-urbanos, aptos para el desarrollo de las inteligencias corporal-kinética, espacial, musical, que haberlo hecho en un edificio de departamentos.

•**Factores familiares**. La influencia de nuestros padres tiene especial importancia, por cuanto tal vez haya querido ser artista, pero la tradición familiar indicaba que tenía que ser ingeniero, entonces las inteligencias desarrolladas tal vez no sean las que naturalmente poseo.

•**Factores situacionales**. Si fui hijo único o estuve inserto en una familia numerosa, son factores que influyen en el desarrollo de determinadas inteligencias. Todos estos aspectos puestos de manifiesto y que afectan el desarrollo personal, tienen como objetivo ayudar al docente a comprender el grado de desarrollo de cada una de sus inteligencias, ver cuales son las que tiene que potenciar, cuales utiliza en sus prácticas docentes y cuales podría usar para mejorar la calidad de las mismas.

## CAMBIO DURADERO

**H**emos visto como podemos potenciar nuestras actividades docentes partiendo desde nuestra interioridad y relacionándola con el entorno en el que estamos inmersos. Ahora abordaremos todos aquellos elementos que le dan sentido a los cambios y de la misma manera veremos como para poder participar en equipos exitosos, es imprescindible en primera instancia partir de nuestras fuerzas interiores.

Al observar, en cualquier ámbito, un gran equipo vemos que siempre se parte de un grupo de individuos, que luego de un tiempo desarrollan capacidades de trabajo en conjunto, pudiendo entonces crear lo que desean crear, habiendo sufrido grandes cambios, en primer lugar cada integrante en particular y luego el grupo en su conjunto.

Los miembros del equipo en este proceso de cambio transitan lo que Peter Senge denomina aprendizaje profundo. Los integrantes adquieren nuevas aptitudes que alteran sus actos y entendimiento. Al desarrollar nuevas aptitudes, también desarrollan una nueva sensibilidad, una nueva percepción. Con el tiempo, a medida que las personas aprenden a ver y experimentar el mundo de otra manera, las nuevas premisas y creencias comienzan a tomar forma, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas aptitudes

## APTITUDES Y CAPACIDADES

**T**enemos conciencia que estamos inmersos en un ciclo de aprendizaje genuino, cuando podemos hacer cosas que antes no podíamos. El poder observar y compartir las nuevas aptitudes refuerza nuestra confianza en el aprendizaje, ese compartir las nuevas experiencias nos fortalece por cuanto las personas aceptamos el cambio recién en el momento que lo gozamos.

Las aptitudes podemos clasificarlas naturalmente en tres grupos.

**1. Aspiración:** La capacidad de los individuos, equipos e instituciones para orientarse hacia sus auténticos intereses, y de cambiar porque desean hacerlo, no solo porque lo necesitan. Es decir, que si el cambio se impone sin tener en cuenta las motivaciones intrínsecas de las personas o institución que brinda un servicio y de las que lo reciben, este está condenado al fracaso.

**2. Reflexión y conversación:** La capacidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta, tanto individual como colectivamente. En nuestra sociedad es común que preparemos nuestras respuestas aún antes de oír lo que dice la otra persona, por ello es sumamente importante hacerse partícipe de uno de los postulados de la calidad total que nos indica que debemos buscar causas y no culpables.

**3. Conceptualización:** La capacidad de ver los sistemas y fuerzas que están en juego, buscando maneras de hacerlas subir a la superficie y tratarlas en público, logrando de esta forma el afianzamiento y compromiso de todos los involucrados en el desarrollo de nuevas aptitudes y capacidades.

De este modo encontramos el campo propicio para poder desarrollar las capacidades que la sociedad globalizada requiere, iniciativa, creatividad, pensamiento sistémico, juicio crítico, por mencionar algunas de las nuevas habilidades que resultan imprescindibles en la sociedad del conocimiento, y como de esto se trata, de apropiarse del conocimiento es

justamente aquí donde adquiere fundamental importancia el desarrollo de las Inteligencias Múltiples y su utilización de manera interrelacionada.

### **CONCIENCIA Y SENSIBILIDAD**

**A**l desarrollar nuevas aptitudes, el mundo que vemos sufre cambios profundos. Howard Gardner empezó su teoría al tratar de desarrollar métodos de aprendizaje con niños que sufrían diversos tipos de “anormalidades”, alumnos que en numerosas instituciones son considerados como material de descarte. Ahora en lugar de ver a un alumno como intratable por su aparente falta de concentración o falta de interés ante las propuestas de los docentes, somos más propensos a sondear en la interioridad del mismo, y en la nuestra a fin de encontrar el camino para cumplir con nuestra visión y propósito como docente, la que compartimos con la institución y los diversos actores del sistema educativo, lo que nos permite ver posibilidades que de otra manera habrían pasado desapercibidas.

Si analizamos nuestro accionar y el de nuestros colegas, seguramente encontraremos innumerables historias que nos demuestran que hemos podido atender y rescatar alumnos que eran considerados intratables y que el sistema los expulsaba, pero estas acciones en la generalidad de los casos han sido aisladas, digamos de manera no formal. Ahora tenemos la oportunidad de insertarlo en nuestra institución de manera efectiva con la ventaja que los logros serán aún mayores por cuanto es toda la comunidad la que comparte esa nueva conciencia y sensibilidad.-

## ACTITUDES Y CREENCIAS

**G**radualmente, las nuevas percepciones se asimilan a cambios básicos en actitudes y creencias. Estos cambios no se producen de forma inmediata, representan una profunda modificación en la cultura de una institución.

Edgar Schein del MIT, distingue entre *las creencias profundas* de una organización o sociedad los *valores* que proclama. Por ejemplo podemos proclamar a viva voz en nuestra institución que estamos trabajando en equipo y que es esto lo que realmente nos guía y, por otro lado desmerecemos a las personas en público, potenciamos las individualidades, lideramos en forma autoritaria.

De igual modo en nuestras aulas planteamos como objetivos de la asignatura más allá del conocimiento conceptual propio de la misma, el desarrollo de la iniciativa, la creatividad, el trabajo en equipo y sentamos a nuestros alumnos en mesas circulares por grupo, pero las tareas que se les encargan y califican son individuales.

Es por ello que es fundamental lograr esa consonancia entre las creencias profundas y los valores proclamados, estos deben surgir de un análisis profundo y con alto grado de conciencia por parte de cada uno de los involucrados en la vida de la institución, teniendo también en cuenta la realidad circundante. De este modo desarrollaremos una identidad propia y nos alejaremos de los modelos ajenos o impuestos.-

## ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

**L**o que hemos visto sobre el cambio duradero no es algo que podamos comenzar a aplicar con solo apretar un botón, es algo que puede llevar un tiempo bastante prolongado, incluso años por cuanto lleva involucrado como hemos visto cambios en la interioridad de las personas, para luego aplicar el mismo proceso en las organizaciones, que por otro lado debemos considerarlas también como organismos vivos.

Estos cambios sustanciales, que son considerados como imprescindibles en las organizaciones inteligentes, o sea aquellas que aprenden a aprender en forma continua, deben tener un soporte en el cual aplicarse y ese marco está constituido por un andamiaje de ideas rectoras, innovaciones en infraestructura y en teoría, métodos y herramientas.

Esta arquitectura la representamos utilizando el triángulo, que es la forma geométrica por excelencia para representar las acciones concretas, así como el círculo nos indica las distintas situaciones cambiantes.

## IDEAS RECTORAS

**L**as ideas rectoras de las organizaciones que llamamos inteligentes, comienzan con la visión, los valores y el propósito: que se propone la institución, que desean crear sus integrantes. No debemos olvidar que las organizaciones con organismos vivientes.

Es común observar que en las instituciones educativas las ideas rectoras no pasen de ser una manifestación de deseos diseñadas por unos pocos, expuestas en documentos muy bien presentados y ... Guardados, pues nadie las tiene en cuenta en sus actividades diarias, es decir no le damos la trascendencia que estas tienen aún en las decisiones en apariencia más intrascendentes. O bien por el afán de solucionar las cosas urgentes y superficiales, creyendo que de este modo tenemos todo bajo control y que somos buenos líderes pues apagamos todos los fuegos que aparecen y que los demás son incapaces de apagar, como decía una profesional que dirigía un establecimiento educativo; "... Estoy cansada de atender problemas domésticos a lo largo de todo el día".

Una forma de lograr que estos aspectos sean elaborados por todos los integrantes de la organización y aplicados por todos ellos, un programa implementado por el Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT gira en torno de las tres ideas afines que exponemos a continuación.

**1. La primacía del todo** sugiere que las relaciones son más importantes que las cosas, ya lo decía Aristóteles "El todo es más importante que la suma de las partes". Este es uno de los postulados más importantes de la teoría de sistemas, aplicada con éxito en las organizaciones inteligentes. La tendencia a la fragmentación y por tanto el estudio de las partes en forma individual, fue una forma que produjo resultados satisfactorios para la sociedad industrial, donde las instituciones educativas debían formar personas técnicamente capaces de integrarse a una línea de montaje, donde la visión del todo no era requisito necesario.

Si observamos un organismo viviente, si dividimos un cóndor en dos no obtenemos dos cóndores, y si miramos en forma separada el pico, la gola, las alas, no aprehendemos lo que es el cóndor con solo mirar las partes. De igual forma en las organizaciones con ver una parte del problema y solucionarlo, no estamos atendiendo las verdaderas causas y entonces nos encontramos con que los problemas de hoy son las soluciones de ayer.

**2. La índole comunitaria del yo** proclama a viva voz la red de interrelaciones que existe en nosotros. De la misma forma que hemos estado considerando que las partes son más importante que el todo, consideramos que el individuo es más importante que la comunidad, siendo en el ámbito docente común ver que cada docente aplica sus propios métodos y, su asignatura es la única y más importante sin tener en cuenta las interrelaciones con las restantes asignaturas del plan de estudios.

**3. El poder generador del lenguaje** nos da claridad de la interdependencia que actúa en nosotros al operar en la realidad, y en lugar de considerar que el lenguaje describe una realidad independiente, podemos reconocer la capacidad del lenguaje para renovar nuestra interpretación de la experiencia, y de este modo atrevernos a generar nuevas realidades.

### **TEORÍA, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS**

**L**as ideas que vamos desarrollando no pueden ser aprendidas como simples conceptos, sino que deben provocar drásticos cambios por cuanto deben poder ser aplicadas, el expositor puede motivarlos pero únicamente cada uno de nosotros las hará suyas en la medida que se atreva a aplicarlas.

Es por esto que resulta imprescindible la sinergia entre teorías, métodos y herramientas se encuentra en el centro de cualquier esfera de la actividad humana, entonces partiendo de la teoría, que logramos explicitar luego de la observación con rigor científico, desarrollamos un método que nos permita observar el avance en el logro de los objetivos, y este a su vez no impele a generar herramientas para la aplicación de la teoría, las que al ser utilizadas perfeccionan el método y generan a su vez nuevas herramientas.

### **INNOVACIONES EN INFRAESTRUCTURA**

**H**istóricamente la humanidad ha realizado innovaciones en infraestructura cuando se ha visto ante procesos de cambio, en muchas oportunidades esas innovaciones en infraestructura no se han caracterizado por ser precisamente la forma más acertada de encarar la realidad. Desde el Renacimiento en que se pretendió a través de obras monumentales mantener la idea teocentrista ante el avance del racionalismo, se atacó la forma y no las cuestiones de fondo, como en nuestras organizaciones que se pretende a través de modificaciones en la fachada dar una nueva imagen de la misma, manteniendo las maneras de gestión que corroen la interioridad de la misma.

Por esto debemos renovar la infraestructura para permitir el desarrollo de aptitudes tales como el pensamiento sistémico y la observación y experimentación conjunta en la aplicación de las inteligencias múltiples en el contexto individual y colectivo dentro de la institución.

Esas innovaciones en infraestructura no están referidas únicamente en el aspecto material, sino que es fundamental en una primera instancia la innovación en nuestra infraestructura mental, atacando aquellos paradigmas que nos impiden aceptar nuevas maneras de ver la realidad, nuestros modelos mentales que deben tender a un pensamiento abierto y participativo.

Como vemos y resulta evidente los tres elementos de la arquitectura organizacional se deben aplicar en forma conjunta, si falta alguno de ellos es imposible lograr cualquier resultado positivo duradero. Podremos determinar ideas rectoras más o menos llamativas, pero estarán condenadas a los archivos si no proveemos a nuestra organización de teoría, métodos y herramientas para desarrollarlas en una infraestructura adecuada para tal fin.

### **UNIENDO TODOS LOS ELEMENTOS**

**H**emos observado el círculo que representa desde la antigüedad el movimiento continuo, no tiene principio ni fin y nos da la idea de la causalidad continua y a su vez el triángulo, que en la construcción tridimensional es la estructura física más elemental, nos da la actividad.

Tendemos a pensar que lo más tangible es lo sustancial, y que lo intangible es insustancial. Pero es justamente lo contrario lo que sucede. Por cuanto la estructura en la que hoy nos movemos, podemos cambiarla por múltiples motivos, por necesidad o por avances por ejemplo en tecnología informática. Pero lo intangible, el círculo, el cambio duradero, tiene un crecimiento continuo e imparable una vez puesto en marcha, y es lo que ha hecho avanzar a la humanidad.

Lo importante que debemos tener en cuenta es la interrelación continua de estos dos elementos, su retroalimentación permanente. Si observamos en movimiento de un trompo, este gira en torno a su eje, pero a su vez existe un movimiento asociado que es la precesión, para el observador común son dos movimientos que no tienen relación, de igual modo al aplicar nuevas estrategias educativas, al principio puede parecer que no ocurre nada, por cuanto los cambios se están dando en las aptitudes, conciencia y actitudes, pero esos cambios profundos comenzarán a generar actividades graduales en lo tangible, con una retroalimentación continua.

El reforzamiento de las acciones que estemos llevando a cabo se verán reflejadas en los resultados, los que debemos saber cómo y cuando medir los resultados importantes y tener la paciencia suficiente, por cuanto no es bueno extraer una zanahoria para ver como va su crecimiento, del mismo modo una medición anticipada de los resultados esperados no darán un valor erróneo.

Por último, existe un nivel más sutil que el de aprendizaje profundo, y no tiene ninguna posibilidad de ser cuantificado, dependiendo de la cultura en la que nos encontremos le daremos un nombre determinado, siguiendo a Peter Senge le podemos llamar Orden General Implícito, si seguimos a Santo Tomás de Aquino podemos llamarlo Primer Motor Inmóvil, es ese orden implícito generativo que se lo vemos en el mundo manifiesto u orden explícito, el que estamos llamado a mejorar continuando con el plan creador de Dios.

## DOCENTE DE EXCELENCIA

**E**sta aproximación a las inteligencias múltiples, no ha pretendido ser un tratado sobre las mismas sino únicamente una presentación que es mi deseo le haya permitido ampliar su horizonte en cuanto a las posibilidades de cumplir con la misión que compartimos, como es la de educar a nuevas generaciones de argentinos que lleven al país al sitio que le corresponde acorde a los valores que guían a nuestros habitantes.-

Este Seminario no pretende ser una panacea para los educadores, tampoco nos ofrece recetas mágicas, por lo tanto no podemos dar las diez reglas básicas para alcanzar el éxito. Sino que por el contrario, tiene el objetivo de que cada uno de nosotros pueda determinar, pueda conocer cuales son las inteligencias que normalmente usamos en nuestras prácticas pedagógicas, cuales inteligencias tenemos desarrolladas, pero no usamos habitualmente en nuestra tarea diaria, cuales usamos porque nos dieron resultado e intuitivamente las aplicamos. Realizando entonces un viaje hacia nuestra interioridad, vamos a descubrir cual es el grado de desarrollo de cada una de ellas, para de esta manera potenciar las que tenemos adormiladas y así lograr la sinergia consecuente con la aplicación de las inteligencias múltiples propias e interrelacionadas con las de cada uno de nuestros alumnos.

De igual modo estudiaremos cuales son las razones en que nos fundamentamos para proponer la aplicación de esta teoría, los distintos modos de encararla para lograr el éxito de todos los involucrados en nuestro ámbito educativo.

A la teoría de las inteligencias múltiples debemos sumar los avances de Daniel Goleman, en su tesis de *Inteligencia Emocional*, la que es definida como la capacidad que tiene una persona de entender sus propios sentimientos, aprender a ver los vínculos existentes entre pensamientos, sentimientos y reacciones, tener empatía por los sentimientos del otro y regular sus emociones. Esta como podemos ver se halla íntimamente relacionada con las fallas de carácter que impide en desempeño eficaz por ejemplo en un puesto laboral y está motivado por la incompetencia en las inteligencias intra e interpersonal propuestas por Gardner.

En razón que entendemos que el individuo al tomar decisiones, lo hace como individuo completo y no sólo por su mente, es que se debe ser hombre antes que profesional y es esto justamente la base del éxito del profesional docente y de toda actividad humana. Por ello abordaremos el concepto de taxonomía de BLOOM: "La taxonomía es la clasificación exacta, jerárquicamente ordenada, de los objetivos del aprendizaje".

Esta clasificación consta de seis escalones:

**Saber (ciencia)**

**Comprensión**

**Aplicación**

**Análisis**

**Síntesis**

**Valoración**

Estas constituyen una verdadera pirámide de aptitudes y capacidades intelectuales porque ningún escalón puede alcanzarse sin haber superado el anterior.-

En este momento es conveniente hacer referencia a una nueva tendencia que viene de la mano de Peter Senge sobre las organizaciones inteligentes, aquellas que aprenden a aprender y es el **Pensamiento Sistémico** que nos permite interrelacionar de manera efectiva conceptos provenientes de distintas áreas, y es este pensamiento el que nos permite por ejemplo realizar la relación ejemplificada en el párrafo anterior y no permitir que uno excluya a otro, o lo minimice, sino que los complementa.

A fin de facilitar el uso y la aplicación de todas las herramientas, y la manera en que visualizaremos nuestro abordaje de las actividades docentes, es imprescindible introducirnos en el estudio de la **Teoría de Sistemas** y su relación en la gestión exitosa de las instituciones educativas.-

**Enviado por:**

Lic. Miguel Lupiañez  
[lupianezmiguel@uch.edu.ar](mailto:lupianezmiguel@uch.edu.ar)