



UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

Concepción, 21 Julio 2012

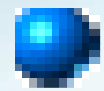


LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO

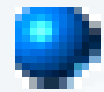
Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona

NUESTRA HOJA DE RUTA

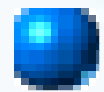
SOCIEDAD DISTINTA, EDUCACIÓN DIFERENTE,
ESCUELA RENOVADA, ORGANIZACIÓN EFICIENTE



El cambio como necesidad



Los directivos como agentes
de cambio



Herramientas de los directivos
como agentes de cambio

LA CIUDADANÍA
COMO OBJETIVO

RESTRUCTURAR
LAS ESCUELAS

A.-CUATRO CUESTIONES INICIALES



EL CAMBIO COMO NECESIDAD Y RETO PERMANENTE.



LAS VÍAS PARA PROMOVER CAMBIO



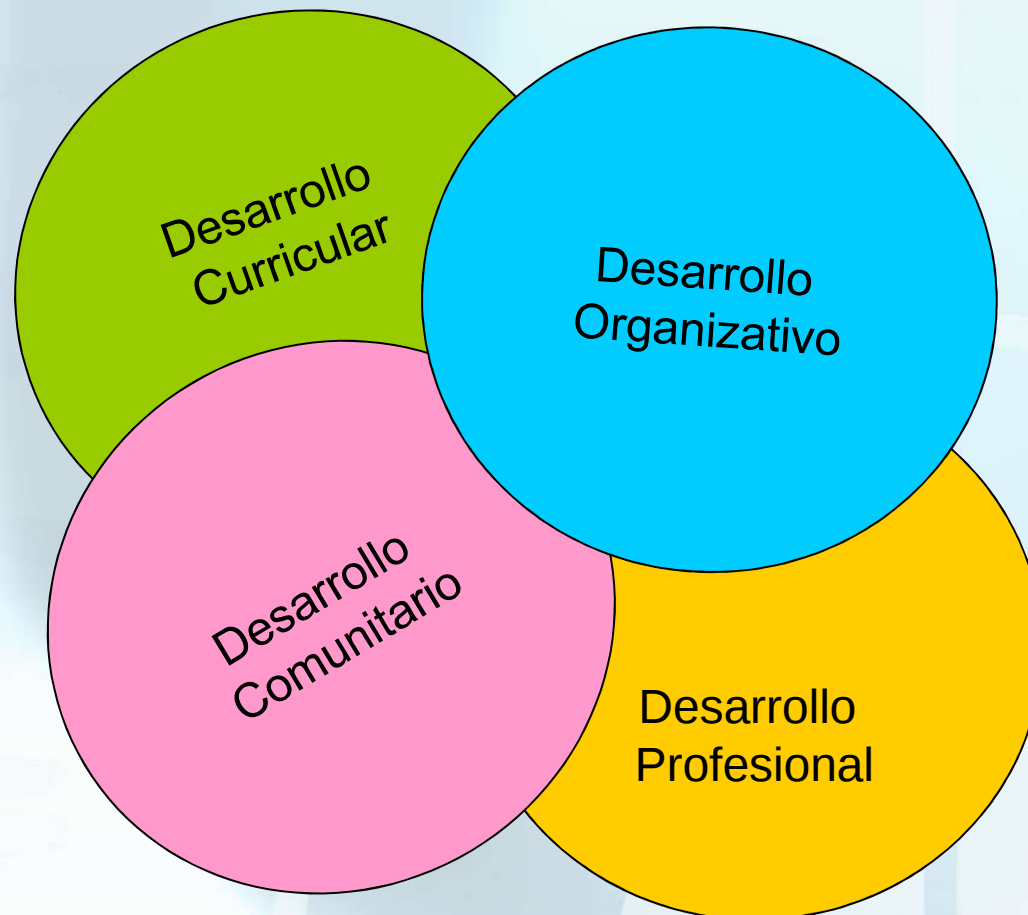
EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN



LA FINALIDAD DEL CAMBIO

EL CAMBIO COMO NECESIDAD Y RETO PERMANENTE

CAMBIO  **MEJORA**



CAMBIO  **MEJORA**

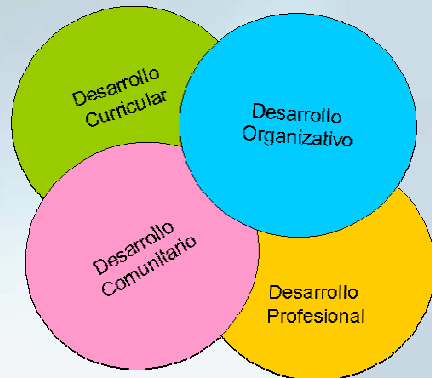


INNOVACIÓN

CALIDAD

¿QUÉ PERMITE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?: MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

CAMBIO → **MEJORA**



PROCESO

META

DINÁMICA

Mejorar estadio organizativo

CALIDAD

INNOVACIÓN

Aprendizaje organización

Org. GENERA CONOCIMIENTO

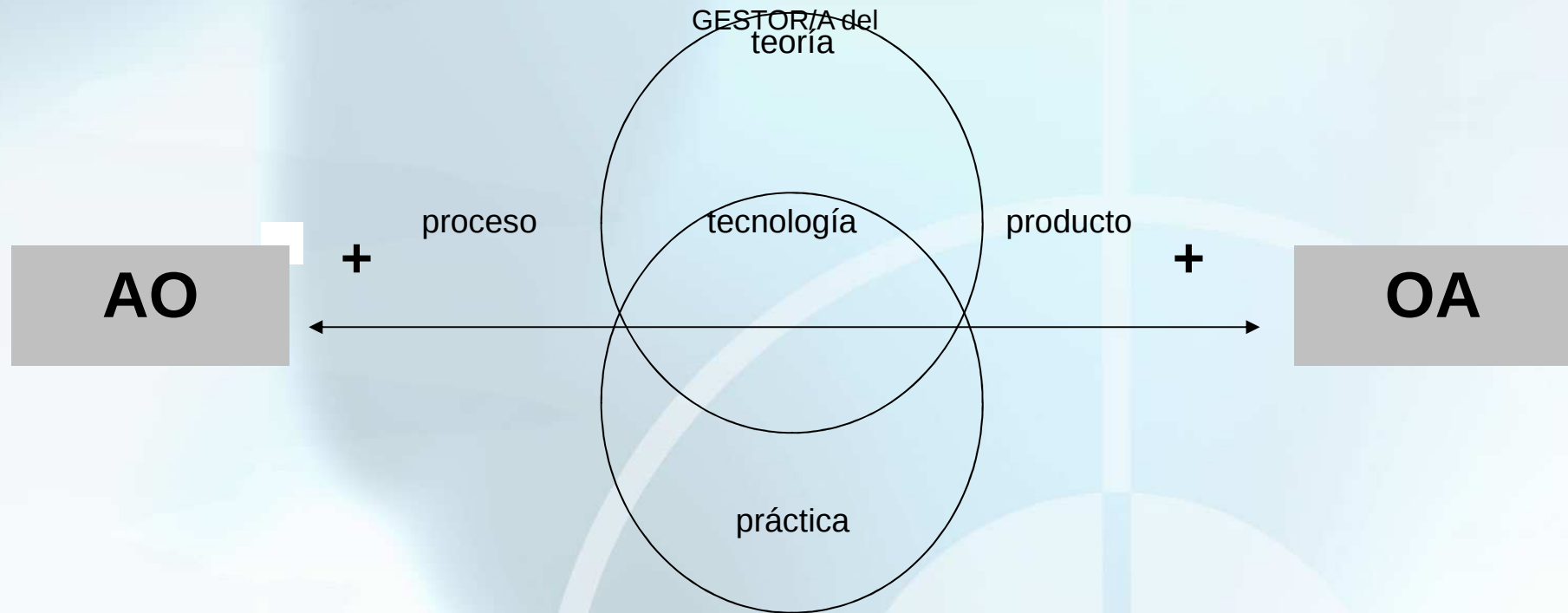
Organización APRENDE

Org. AGENTE EDUCATIVO

Organización SOPORTE

Dirección como Agente Cambio

Aprendizaje organizativo y Organizaciones que aprenden



¿QUÈ GENERA EL APRENDIZAJE?: LOS ESTADIOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO

LA ORGANIZACIÓN GENERA
CONOCIMIENTO

LA ORGANIZACIÓN APRENDE

LA ORGANIZACIÓN COMO CONTEXTO/
TEXTO DE ACTUACIÓN

LA ORGANIZACIÓN COMO MARCO/
ESTRUCTURA DEL PROGRAMA
DE INTERVENCIÓN

EL SENTIDO DEL PROCESO ORGANIZATIVO

LA EVALUACIÓN COMO ACTIVIDAD GENERALIZADA. ESTADIO III

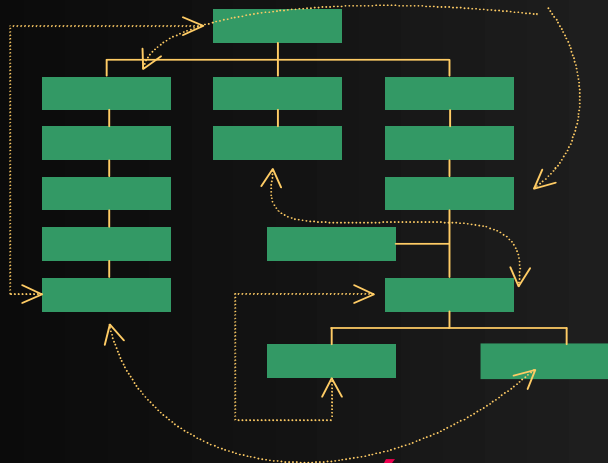
Año X		Año X+1		Año X+2	
		Desarrollo y seguimiento de las mejoras introducidas		Desarrollo y seguimiento de las mejoras	
Análisis del funcionamiento general de la institución		Análisis específico de un ámbito funcional (Por ejem: servicios de Biblioteca, Transporte, Comedor,.....)		Análisis específico de (Por ejem: actividades extracurriculares,.....)	
<i>por</i> 1.Técnicos 2.Usuarios	<i>mediante</i> 1.Autoanálisis 2.Historia Institucional 3..... <i>para analizar</i> 1.Estructura funcional y gestión de recursos,	<i>por</i> 1.Técnicos 2.Usuarios	<i>mediante</i> 1.Autoanálisis 2.Historia Institucional 3..... <i>para analizar</i> 1.Estructura funcional y gestión de recursos,	Idem	Idem
Análisis de un programa curricular (Por ejem: matemáticas y ciencias sociales)		Análisis de programas curriculares (Por ejem: lengua y ciencias experimentales)		Análisis programas curriculares (Por ejem: idioma y tecnología)	
<i>por</i> 1.Eq. Profesores 2.Equipo Directivo	<i>mediante</i> 1.Reuniones valorativas 2.Análisis de documentos	<i>por</i> 1.Eq. Profesores 2.Equipo Directivo	<i>mediante</i> 1.Reuniones valorativas 2.Anál. de documentos	Idem	Idem
<i>para</i> 1.Conocer resultados del programa aplicado. 2.Revisar la gestión y el impacto conseguido.		<i>para</i> 1.Conocer resultados del programa aplicado. 2.Revisar la gestión y el impacto conseguido.		<i>Para</i> Idem	
Análisis de resultados académicos (Por ejem: cálculo y conocimientos realidad social)		Análisis de resultados académicos (Por ejem: ortografía y conocimientos de física)		Análisis resultados académicos (Por ejem: vocabulario y leyes mecánicas)	
Resultados de la evaluación y Propuestas de mejora para el próximo año		Resultados de la evaluación y Propuestas de mejora para el próximo año		Res. de la evaluación y Propuestas de mejora para el próximo año	
				Propuesta de un nuevo plan de evaluación	

LOS ESTADIOS ORGANIZATIVOS. ALGUNAS CONSECUENCIAS

- * *DIFERENTE CONSIDERACIÓN DE LA ACTIVIDAD GRUPAL*
- * *CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS*
- * *CAMBIOS EN LA CONCEPCIÓN DE LA FORMACIÓN*

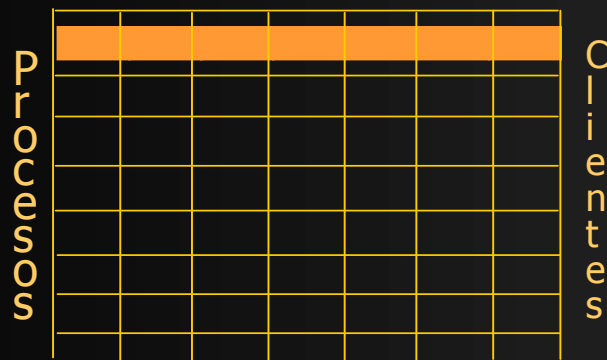
ESTADIOS Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

EVOLUCIÓN ORGANIZACIONES



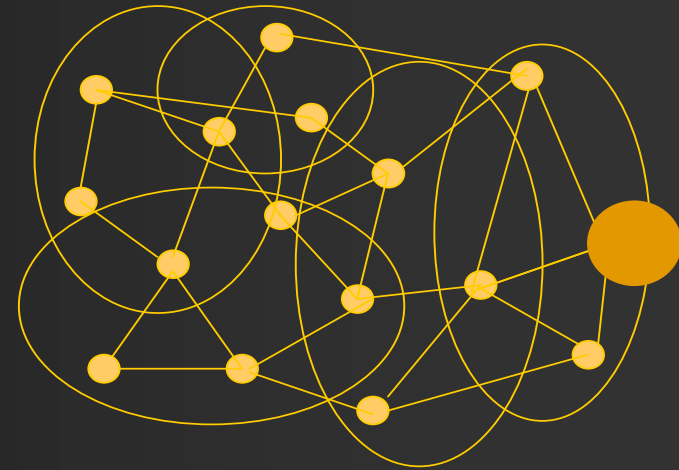
MODELO JERÁRQUICO

Funciones

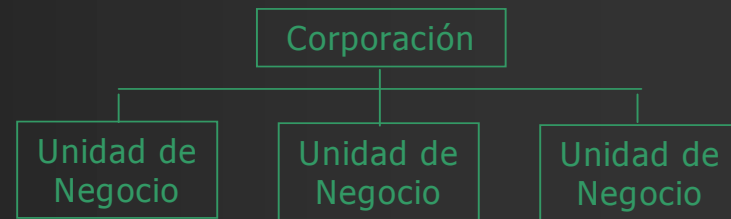


MODELO MATRICIAL

CREATIVIDAD



MODELO EN RED



MODELO EMPRENDEDOR

ESTADIOS y FORMACIÓN DEL PERSONAL

En el seno de la organización

FORMACIÓN
INICIAL

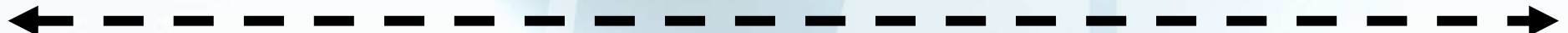
FORMACIÓN DE
ACTUALIZACIÓN

FORMACIÓN
ESTRATÉGICA

ORGANIZACIÓN
EN APRENDIZAJE

Fuera de la organización

FORMACIÓN PERMANENTE VINCULADA AL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES



IMPLICACIONES DE UNA OR. APRENDE

LA ORGANIZACIÓN		
1 COMO MARCO	COMO CONTEXTO	APRENDE
- <-----	Niveles de creatividad	-----> +
- <-----	Contextualización interna	-----> +
- <-----	Contextualización externa	-----> +
- <-----	Apertura a la comunidad	-----> +
- <-----	Flexibilidad curricular	-----> +
- <-----	Implicación personal	-----> +
- <-----	Implicación de la Ad. educativa	-----> +
- <-----	Participación social	-----> +
- <-----	Horizontalidad en la toma de decisiones	-----> +
- <-----	Calidad de los recursos humanos	-----> +
- <-----	Autoevaluación institucional	-----> +
- <-----	Exigencias de formación permanente contextualizadas	-----> +
-		

RETOS EN LOS DIFERENTES ESTADIOS

DE LA ORGANIZACIÓN COMO SOPORTE A LA ORGANIZACIÓN
QUE GENERA CONOCIMIENTO

ESTADIO I	ORGANIZAC. EFICAZ Y EFICIENTE CONSIDERACIÓN FACTOR HUMANO
ESTADIO II	FORTALECER EQUIPOS DOCENTES TRABAJO COLABORATIVO
ESTADIO III	GENERALIZAR PROCESOS EVALUAT. INSTITUCIONALIZAR CAMBIOS
ESTADIO IV	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TRABAJO EN RED

B.- LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO

La intervención del director/a en el contexto institucional



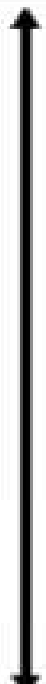
El director/a como agente de cambio (I)

- **Primar la visión global**
- **Liderar y no sólo gestionar**
- **Actuar, analizar y aprender de la práctica**

Liderar y no sólo gestionar

El gestor	El líder
• Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final. • Procura limitar las opciones • Evita soluciones que puedan ser conflictivas. • Es un hábil controlador administrativo y financiero. • Quita importancia a las situaciones arriesgadas, sobre todo, de ganancia o pérdida totales. • Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización.	• No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarla a cabo. • Tiene un compromiso personal con los objetivos. • Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas. • No suele ser hábil (ni le gusta) en administrar o gestionar. • Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente. • Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que le rodean.

Actuar, analizar y aprender de la práctica

	ESPACIOS DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES GENERALES	
A P O Y O 	CLARIFICAR PROPÓSITOS	• Diagnosticar necesidades. • Planificar.	P A R A I N N O V A R 
	ACOMPañAR PROCESOS	• Orientar. • Sistematizar. • Formar.	
	GESTIONAR RECURSOS	• Proporcionar información. • Compartir recursos.	
	EVALUAR LOGROS	• Realizar seguimiento. • Evaluar el impacto. • Institucionalización.	
	PROMOVER LA MORAL DE LOS GRUPOS	• Mantener un buen clima • Establecer reconocimientos	
	GESTIONAR EL CONOCIMIENTO	• Difundir experiencias. • Fomentar redes	
	IMPULSAR UNA NUEVA CULTURA	• Reflexionar sobre nuevas temáticas. • Generar variados compromisos	
	MEDIAR ANTE LA ADMINISTRACIÓN	• Trasladar apoyos y críticas. • Colaborar en programas de cambio	

Espacios de intervención de los servicios de apoyo en su función asesora

LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO (I)

MODIFICAR LA CULTURA, PROMOVRIENDO LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

- **Trabajar la propia concepción de la cultura.**
- **Aprender de la experiencias por la reflexión y el debate.**
- **Aprender a negociar y a conducir los procesos de cambio.**
- **Fomentar la cooperación profesional para conseguir la responsabilidad compartida.**
- **Tomarse tiempo y dar tiempo al tiempo.**
- **Aprender a exigir y rendir cuentas.**
- **Desarrollar una nueva visión de la autoridad y el poder.**
- **Orientarse hacia un nuevo paradigma de cambio.**

LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO(II)

ALGUNAS TENDENCIAS y ESTRATEGIAS A CONSIDERAR
(en base a Fullan, 1991)

- **Pasar de las políticas negativas hacia las positivas.**
- **De las soluciones uniformes a las alternativas y diversas.**
- **De las innovaciones puntuales al desarrollo institucional**
- **Del rechazo a la aceptación de las contradicciones y dificultades.**
- **Del “yo” a trabajo colaborativo.**

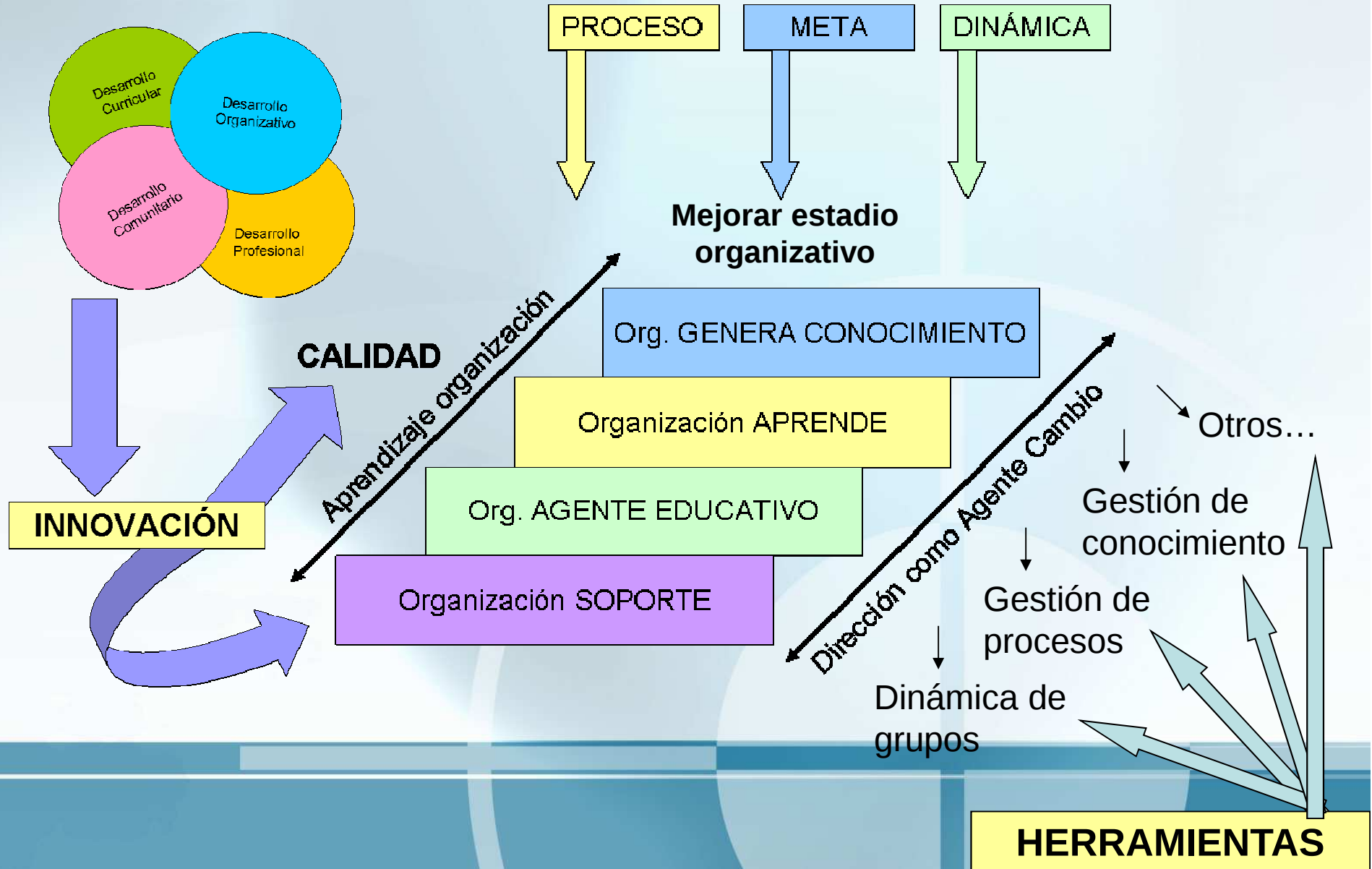
LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO (III)

CAMBIAR UNO MISMO PARA CAMBIAR A LOS DEMÁS

ÁMBITO	COMPETENCIA	HABILIDADES
Yo	Perspicacia intrapersonal	•Conciencia de sí mismo •Claridad de las necesidades propias y agenda. •Datos válidos sobre cómo es percibido por los demás.
Grupo de trabajo	Competencia interpersonal	•Atención empática •Capacidad para dar y recibir retroalimentación. •Capacidad para reflejar sentimientos y emociones •Capacidad de capacitación y asesoría. •Un modelo operativo y una teoría de la transición.
Organización	Capacidad para estimular el diálogo colectivo	•Valor y disciplina para restringir la toma de acción individual. •Creencia (fe) en que el tipo estudioso colectivo y la solución de problemas proporciona mejores

C.- HERRAMIENTAS PARA LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO

CAMBIO → **MEJORA**



La gestión de procesos (I)

La gestión de procesos se puede identificar por el conjunto de actuaciones dirigidas a lograr la consecución de unos determinados objetivos.

La implantación de un modelo de gestión por procesos proporciona a los centros educativos un sistema de gestión, normalmente documentado, que les ayuda a planificar, desarrollar y evaluar sistemáticamente sus actividades, de acuerdo a una estrategia establecida que de respuesta a las necesidades de la institución y de las personas que con ella interactúan.

La gestión de procesos (II)

El **objetivo** principal de la gestión por procesos es aumentar la efectividad de la organización logrando mejores respuestas respecto a las expectativas de los usuarios y de la sociedad.

La mejora de la eficiencia procura además:

- Reducir los costes internos innecesarios; o sea, las actividades que no proporcionen un valor añadido.
- Acortar los plazos de ejecución de las propuestas (reducir los tiempos de un ciclo determinado).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios, mejorando así su nivel de satisfacción e interés por colaborar con la organización.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

La gestión de procesos (III)

La gestión por procesos se considera normalmente como un sistema cuyos **elementos principales** son:

- Los procesos clave.
- La coordinación y el control de su funcionamiento: Mapas de procesos, Modelado de procesos, Documentación de procesos, Equipos de proceso, Rediseño y mejora de procesos e Indicadores de gestión
- La gestión de su mejora: Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar

La gestión de procesos clave (IV)

Procesos estratégicos, relacionados con políticas y estrategias (elaborar el PEC, desarrollar un sistema de calidad, promover un plan de entorno,..)

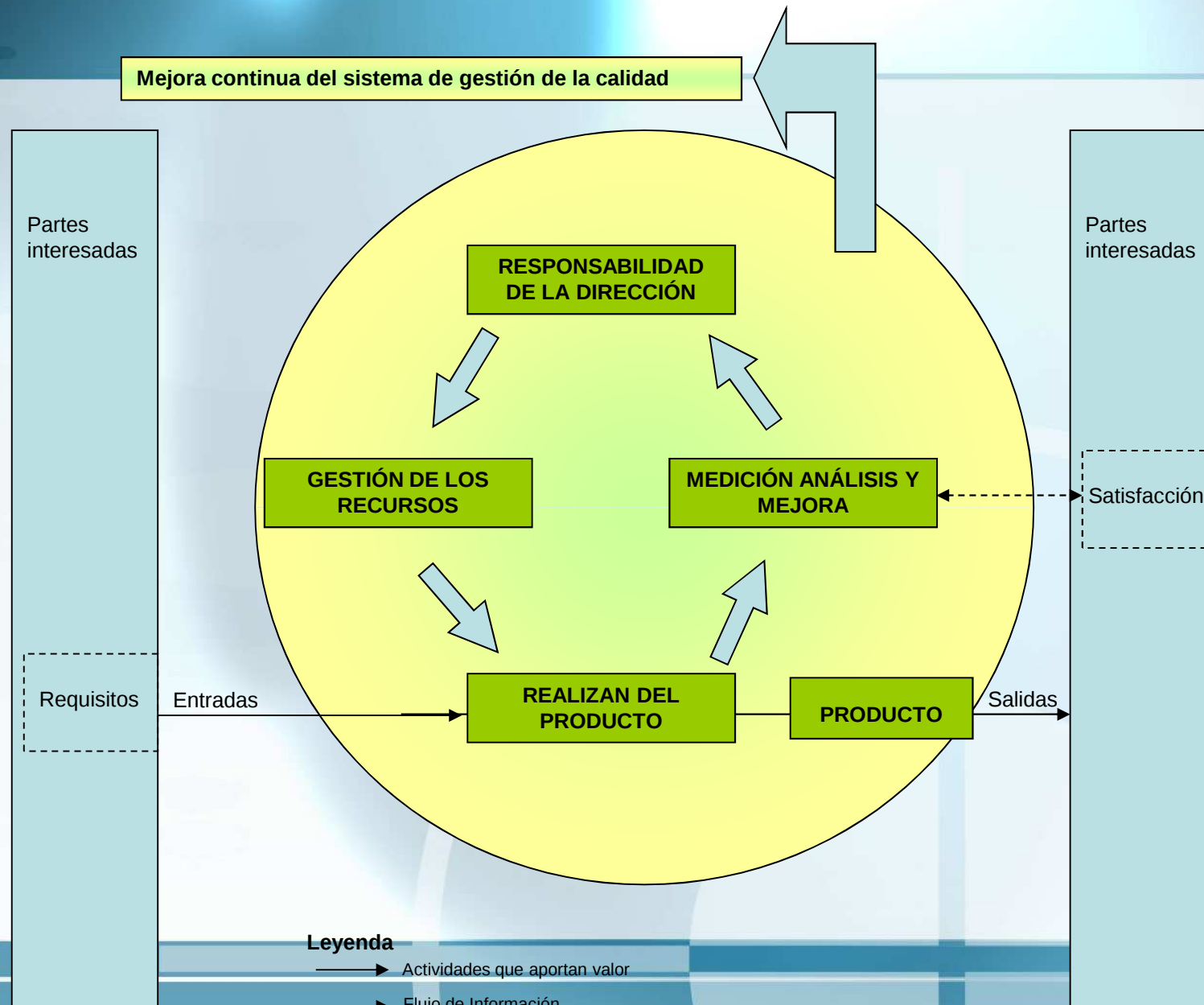
Procesos clave u operativos, relacionados con secuencias que proporcionan un valor añadido (proceso de matriculación, proceso de enseñanza-aprendizaje, acogida de estudiantes,...)

Procesos de apoyo, que dan apoyo a los anteriores (gestión económica, seguimiento del sistema de calidad,..)

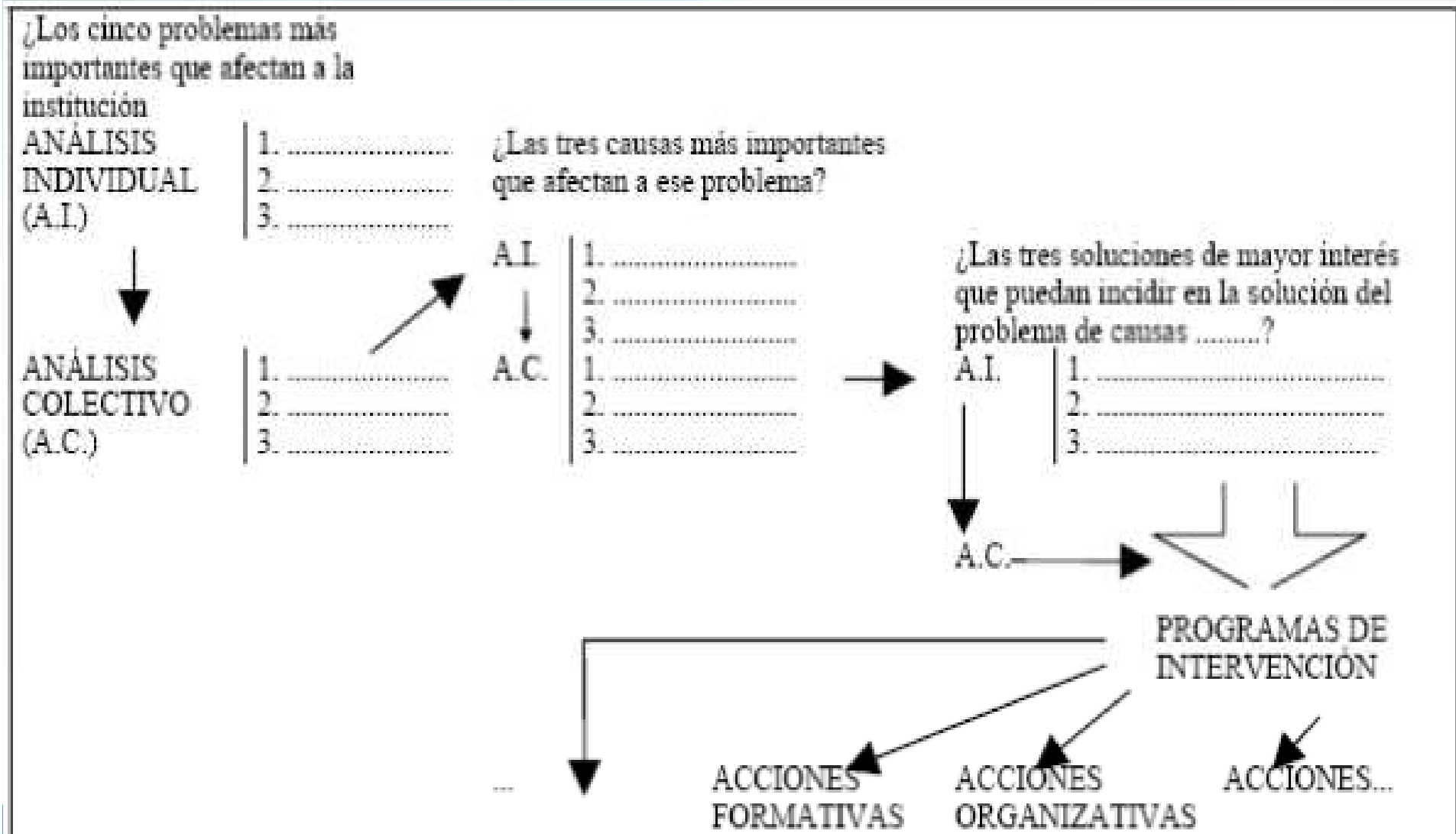
Herramientas para la gestión de procesos

- Propuestas estandarizadas y tecnológicas:
ISO, EFQM, Modelo Baldrige,
- Propuestas semiestandarizadas: escalas de
revisión de autores varios
- Propuestas culturales y socio-críticas:
Evaluación participativa, investigación-
acción, Estrategias culturales (autoanálisis,
historia institucional, estudio de casos,....)

Herramientas para la gestión de procesos

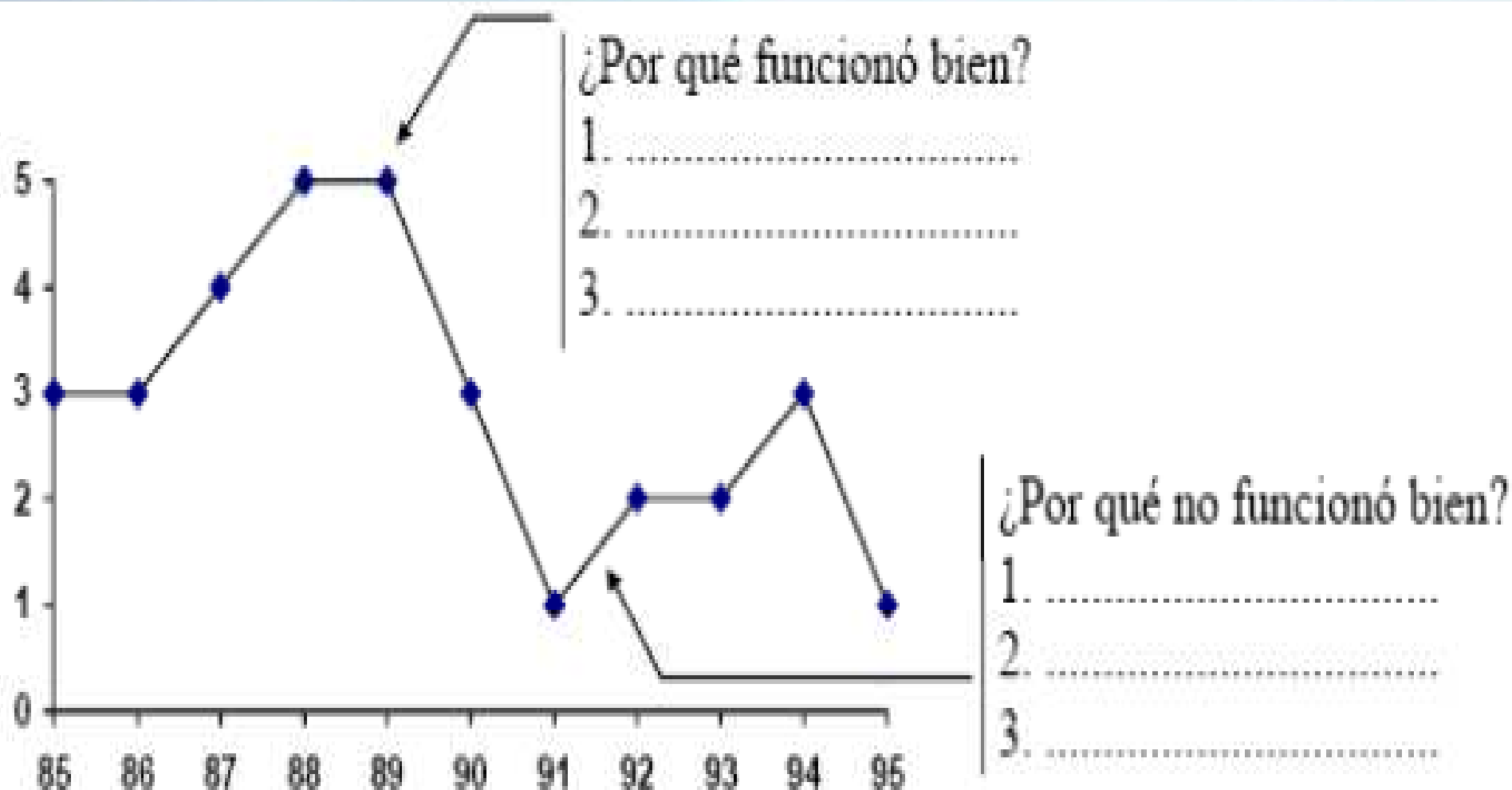


Herramientas para la gestión de procesos



Esquema básico para guiar el autoanálisis

Herramientas para la gestión de procesos



Esquema básico para la historia institucional

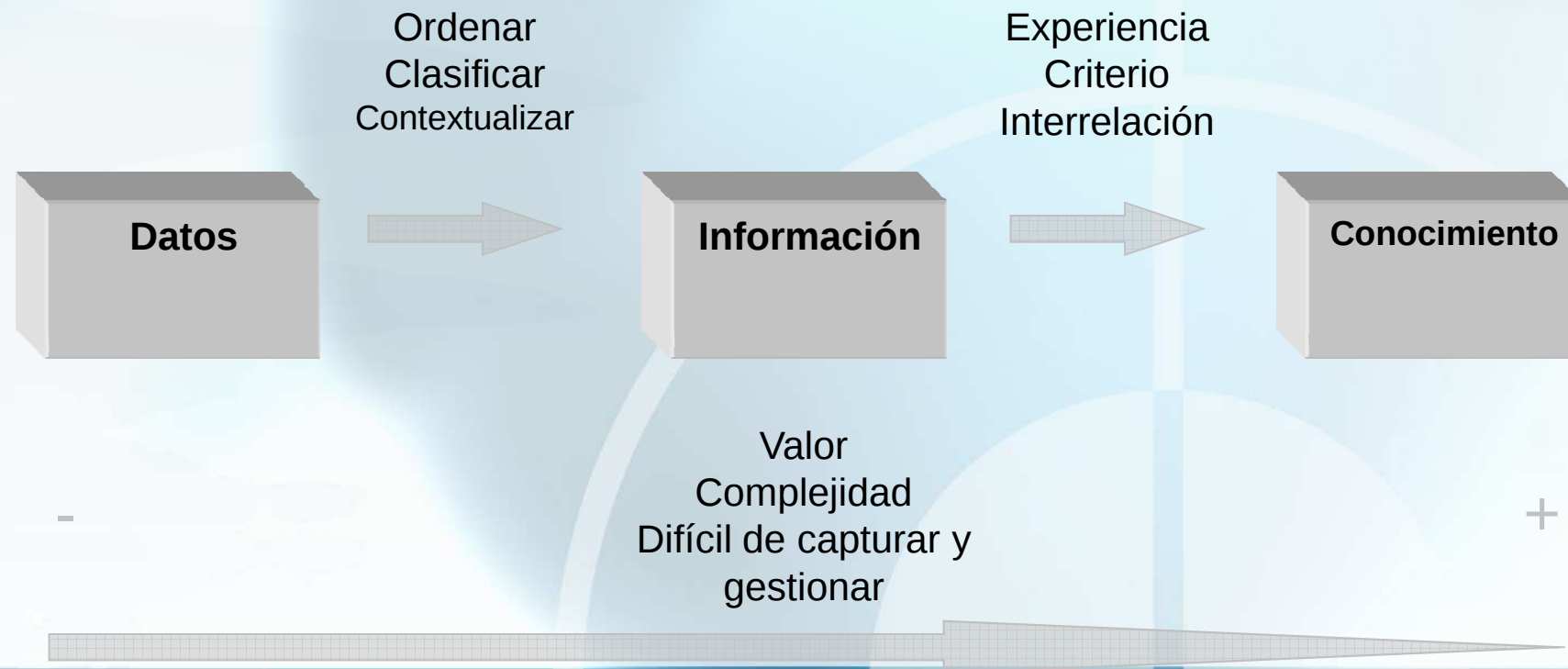
La gestión del conocimiento. Aspectos conceptuales

- **INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO**
- **TIPOS DE CONOCIMIENTO**
- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

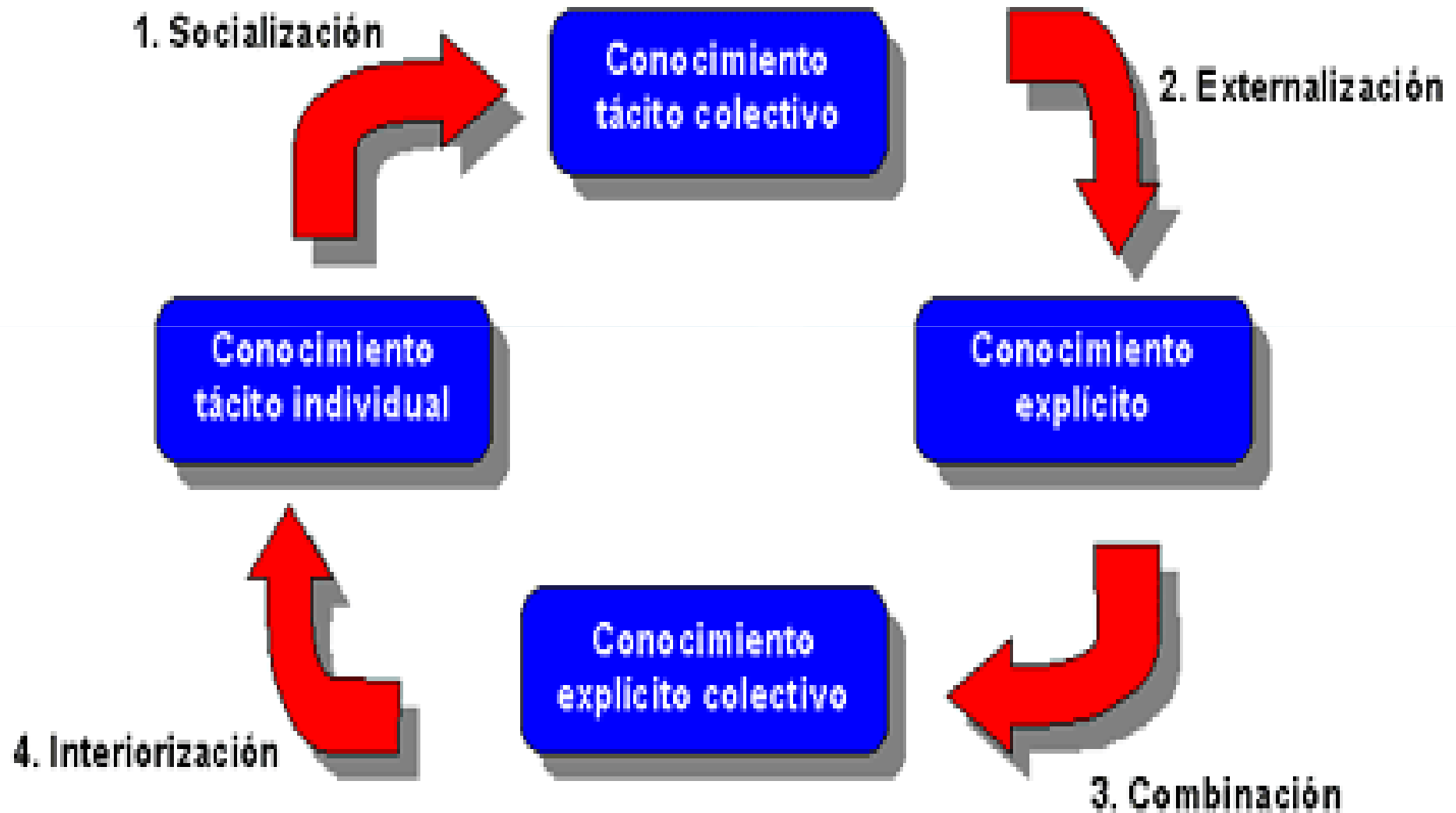
El provecho viene de lo que es, pero la utilidad dimana de lo que no es....."Treinta radios convergen en el centro de la rueda, pero es su eje vacío el que la torna útil"



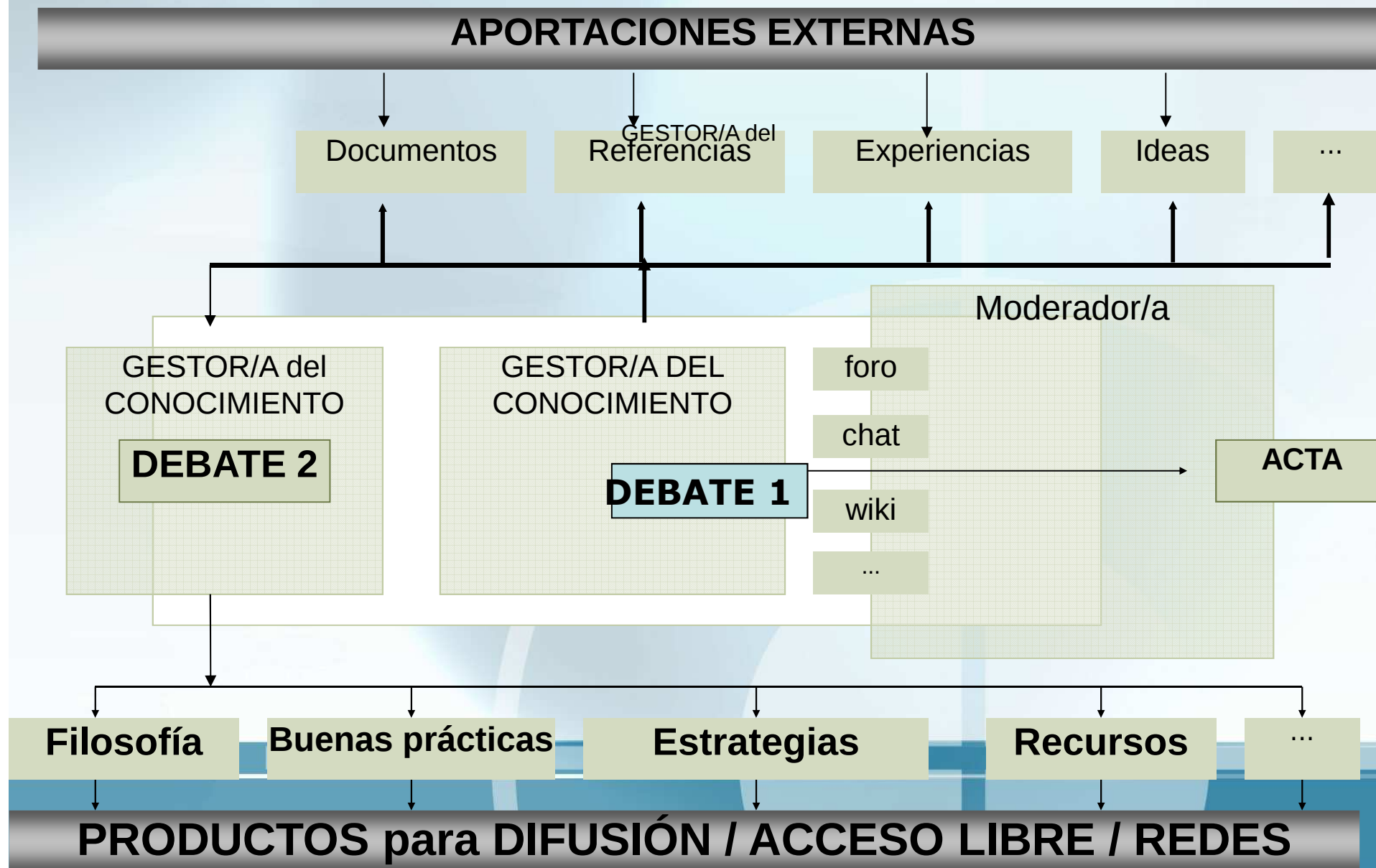
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO



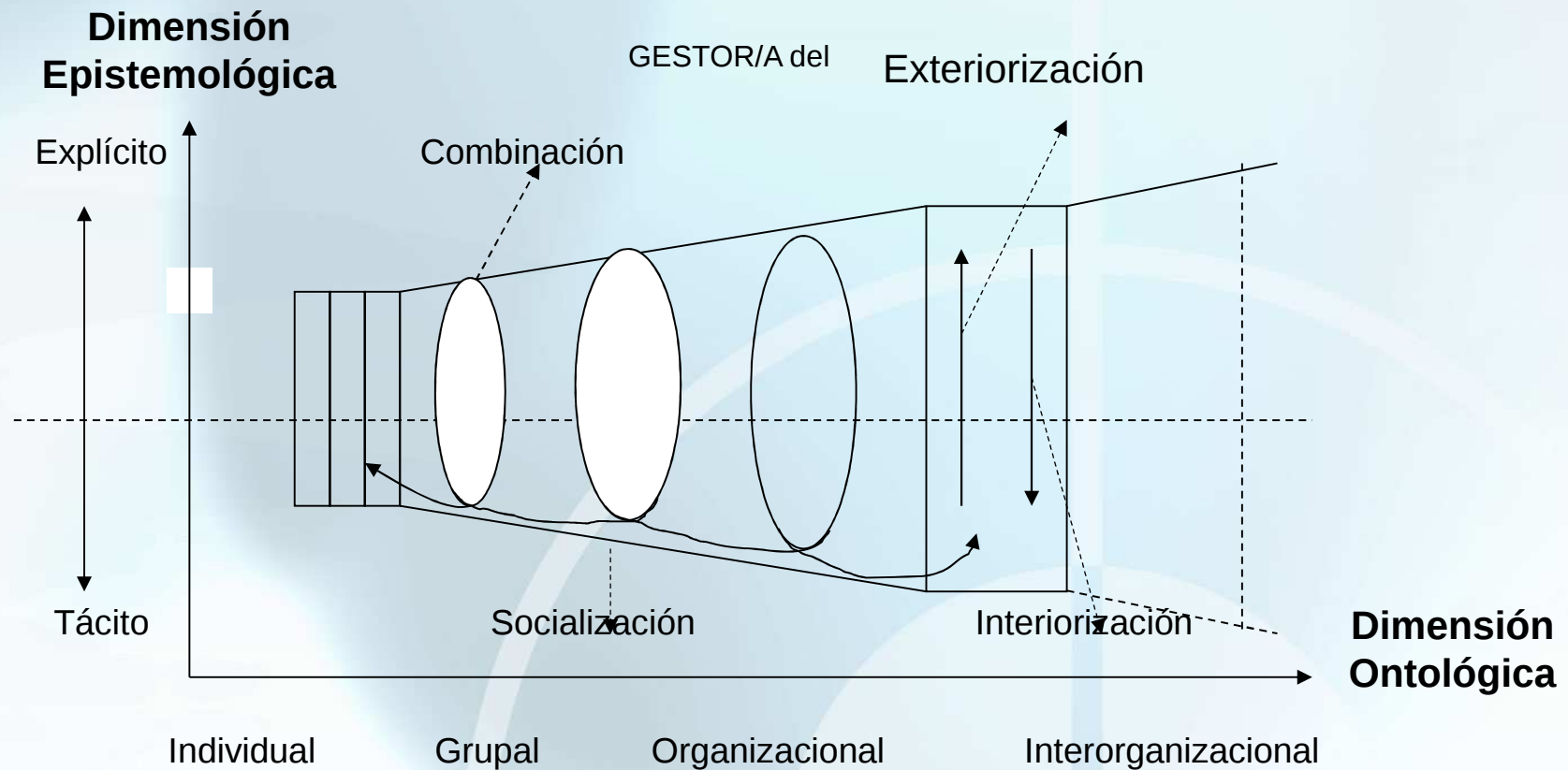
TIPOS DE CONOCIMIENTO



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COLECTIVO



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Nivel de conocimiento

Espiral de creación de conocimiento organizacional
(Nonaka y Takeuchi, 1999: 81)

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. UN EJEMPLO

<i>PREGUNTAS DE REFERENCIA</i>	<i>OBJETO DE ANÁLISIS</i>	<i>HERRAMIENTAS</i>	<i>TEMPORIZACIÓN</i>
<i>¿Qué entendemos por 'bullying'?</i>	Concepto y características	FORO	1-15 DE ABRIL
<i>¿Cómo identificarlo?</i>	Ejemplificaciones	FORO / CHAT	16-30 DE ABRIL
<i>¿Cómo diagnosticarlo?</i>	Los instrumentos de diagnóstico	WIKI / FORO	1-20 DE MAYO
<i>¿Cómo tratarlo?</i>	Las pautas de intervención	WIKI / CHAT	21 DE MAYO-10 DE JUNIO
<i>¿Cómo verificar su efectividad?</i>	El análisis del impacto	WIKI / FORO / CHAT	15 SEPTIEMBRE-15 DE NOVIEMBRE

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. UN EJEMPLO

<i>PREGUNTAS DE REFERENCIA</i>	<i>OBJETO DE ANÁLISIS</i>	<i>HERRAMIENTAS</i>	<i>TEMPORIZACIÓN</i>
<i>¿Qué entendemos por escuela multilingüe?</i>	Debatir el concepto y características	FORO 1	28 de mayo a 8 de junio
<i>¿Qué podemos identificar en una escuela multilingüe?</i>	Ejemplificaciones	FORO 2 / CHAT	11 junio a 18 de junio
<i>¿Cómo diagnosticar si una escuela es multilingüe?</i>	Los instrumentos de diagnóstico	WIKI / FORO 3	20 – 29 de junio
<i>¿Qué potenciar en una escuela multilingüe?</i>	Las pautas de intervención	WIKI / CHAT	2 – 13 de julio
<i>¿Cómo verificar su efectividad como escuela multilingüe?</i>	El análisis del impacto	WIKI / FORO 4 / CHAT	16 – 25 de julio

Secuencia para la delimitación de una escuela multilingüe

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. UN EJEMPLO

	Temática	Objeto de análisis	Herramientas	Tempo- rización
Pro ce so a de sa rro llar	1) ¿Qué entendemos y que caracteriza la imagen institucional?.	Debatir el concepto y características	Foro	1 al 15 de noviembre
	2) ¿Qué aspectos identifican una institución con buena imagen?	Identificar buenas y malas prácticas respecto a la imagen institucional	Foro, aportaciones y referencias	17 al 27 de noviembre
	3) ¿Qué dificulta la existencia de una buena imagen institucional?	Listar resistencias a la presencia de una imagen institucional deseable	Foro, Chat, aportaciones y referencias	28 de noviembre al 10 de diciembre
	4) ¿Qué acciones se pueden programar para mejorar la imagen institucional?	Proponer pautas concretas para la intervención	Foro, Wiki, aportaciones y referencias	11 al 20 de diciembre

Secuencia del Grupo de trabajo de la Red-CGC Coyahique

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. UN EJEMPLO

PREGUNTAS DE REFERENCIA	OBJETO DE ANÁLISIS	HERRAMIENTAS	TEMPORIZACIÓN
<i>¿Qué entendemos por violencia de género en los centros educativos?</i>	Concepto y características	FORO	Toma de contacto 15–30 DE MARZO 1-15 DE ABRIL
<i>¿Cómo identificar situaciones de violencia de género?</i>	Ejemplificaciones	FORO / CHAT	16-30 DE ABRIL
<i>¿Cómo diagnosticar la violencia de género en los centros educativos?</i>	Instrumentos de diagnóstico	WIKI / FORO	1-15 DE MAYO
<i>¿Cómo actuar ante situaciones de violencia de género?</i>	Pautas de intervención	WIKI / CHAT	16-31 DE MAYO
<i>¿Cómo verificar la efectividad de las actuaciones? Difusión</i>	Análisis de impacto	WIKI / FORO / CHAT	1 – 30 DE JUNIO

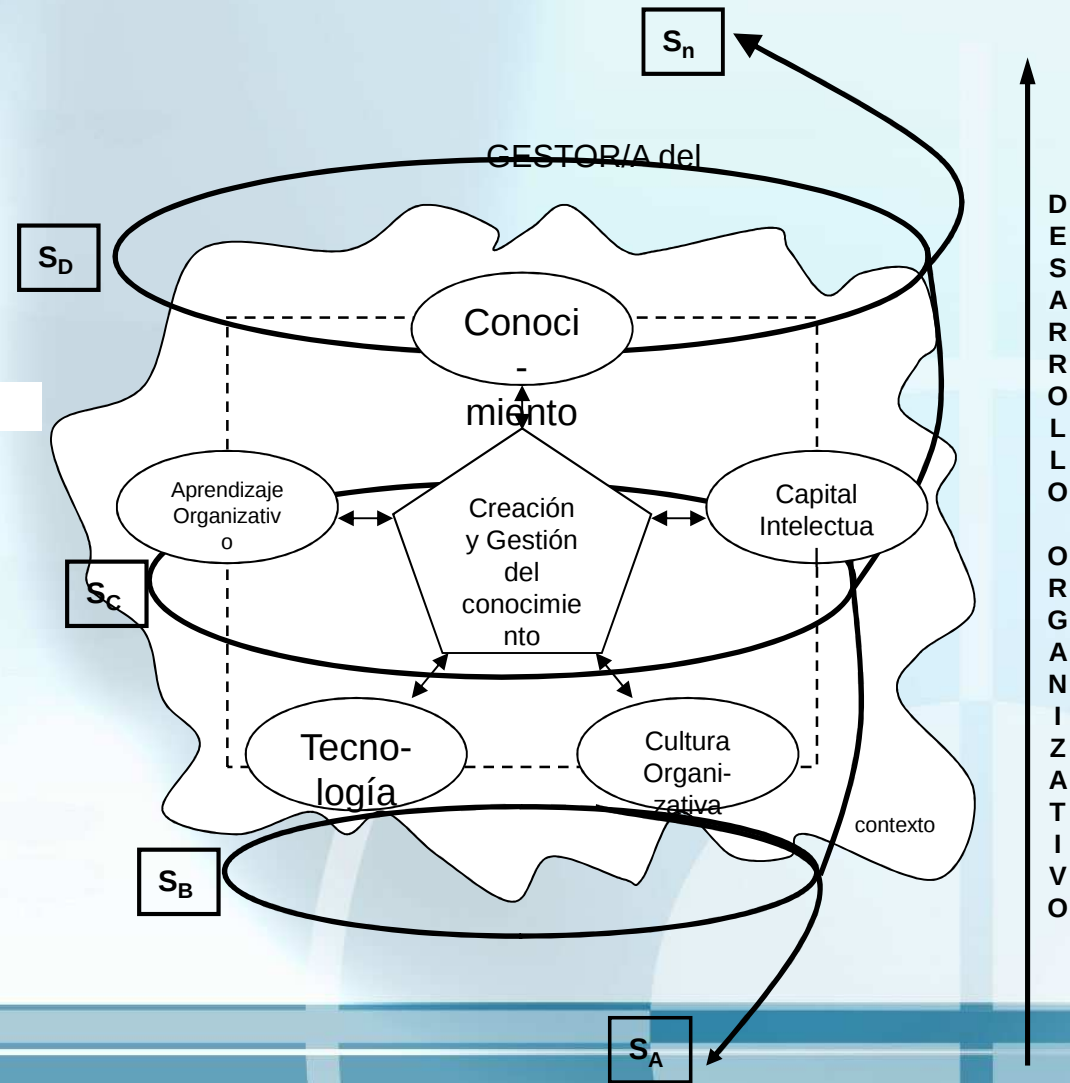
Planificación de una red de CGC sobre Violencia de Género

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. UN EJEMPLO

	Temática	Objeto de análisis	Herramientas	Tempo- ralización
Pro ce so a des a rro llar	1) ¿Qué entendemos y qué caracteriza una cultura colaborativa?	Debatir el concepto y características	Foro	1 al 15 de noviembre
	2) ¿Qué aspectos identifican o caracterizan una cultura colaborativa en las organizaciones educativas?	Identificar buenas y malas prácticas de culturas colaborativas	Foro, aportaciones y referencias	17 al 27 de noviembre
	3) ¿Qué dificulta el desarrollo de una cultura colaborativa?	Listar resistencias a la presencia de una cultura colaborativa	Foro, Chat, aportaciones y referencias	28 de noviembre al 10 de diciembre
	4) ¿Qué acciones se pueden programar para mejorar la cultura colaborativa?	Proponer pautas concretas para la intervención	Foro, Wiki, aportaciones y referencias	11 al 20 de diciembre

Secuencia del Grupo de trabajo de la Red-CGC REDAGE

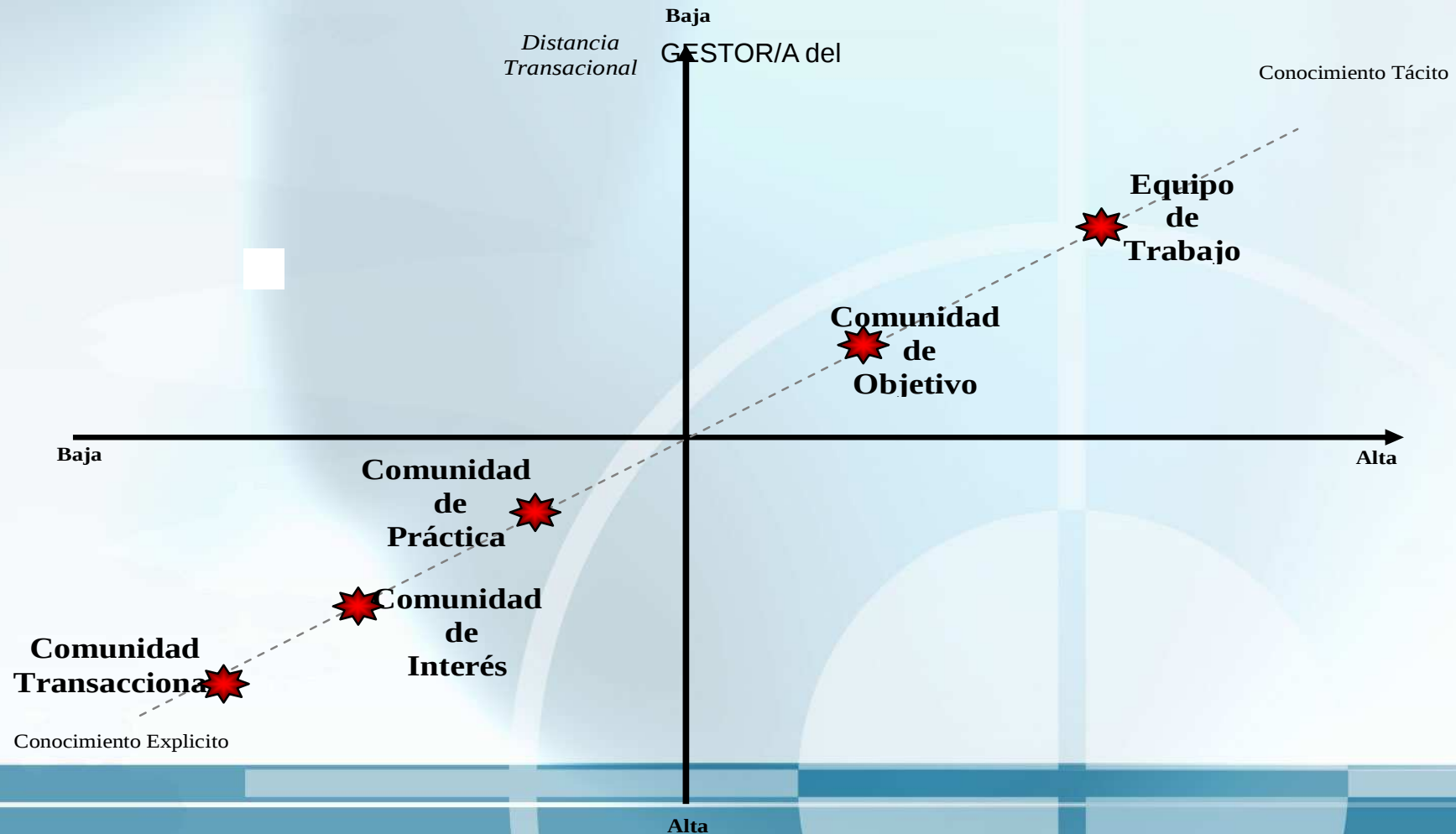
LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES RELACIONA VARIOS CONCEPTOS



Desarrollo Organizativo y Creación y Gestión del Conocimiento.

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

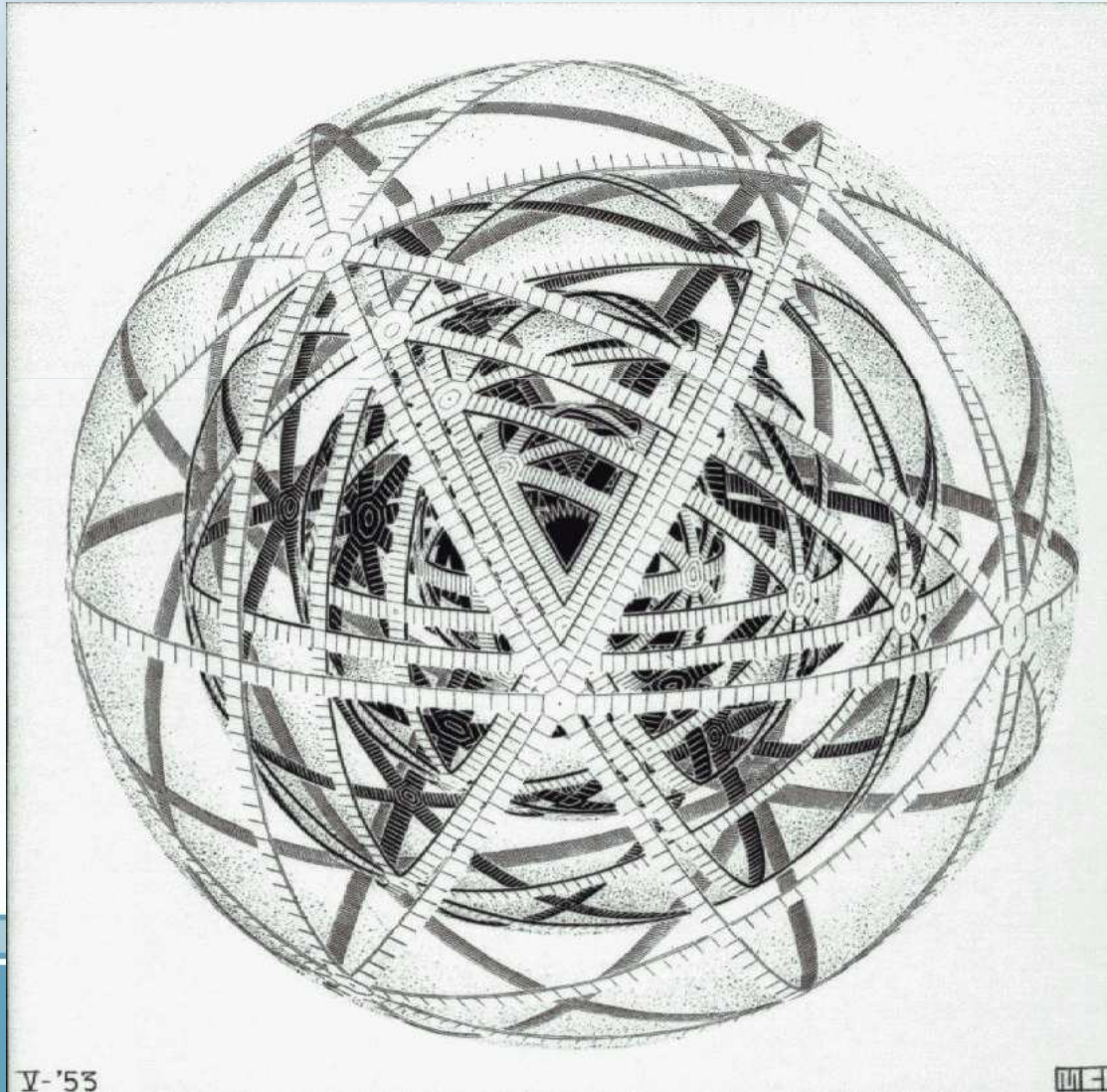
CULTURA DE APRENDIZAJE COLECTIVO



Tipos de comunidades o redes de personas (Ernst & Young)

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

EL GESTOR DE CONOCIMIENTO



LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

DELIMITAR LAS HERRAMIENTAS (I)

I. Identificar Conocimiento:

- Revisión después de la acción.
- Lecciones aprendidas.
- Debriefing.
- Balances de Know – How.
- Portafolio del conocimiento.
- Mapas del Conocimiento.
- Agente del Conocimiento (Knowledge Brokers).
- Tablero de Comando (Balanced Scorecard).
- Evaluación de Patentes.

II. Crear el Conocimiento.

- Mejores Prácticas,
- Tormenta de Ideas.
- Mapas cognitivos.
- Socios Externos.
- Benchmarking Externo.
- Fusiones y Adquisiciones.
- Benchmarking Interno.
- Espacio Abierto.
- Historias de Éxitos.
- Think Tanks (Tanques Pensantes).
- Esquemas de Sugerencias.
- Círculos del Conocimiento.
- Talleres.
- Bibliotecas.

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

DELIMITAR LAS HERRAMIENTAS (II)

III.- Almacenar el Conocimiento.

- Bases de Datos.
- Sistemas de Gestión de Documentos.
- Bases de datos de empleados (conocimientos, formación, experiencias, etc.).
- Páginas amarillas.
- Data Warehouse.
- Sistemas Expertos.
- Literatura Especializada.
- Manuales.

IV.-Compartir y Usar el conocimiento.

- Conferencias internas.
- Videoconferencias.
- Forums de Discusión.
- Línea Caliente.
- Intranet.
- Publicaciones empresariales sobre empleados.
- Grupos de noticias.
- Circulares.
- Encuentros de conocimiento (internos).

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

DELIMITAR LAS HERRAMIENTAS (III)

	COLABORACIÓN	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
H E R R A M I E N T A S	Herramientas específicas para la comunicación e interacción interpersonal	Herramientas específicas para la distribución de información
	•Correo electrónico •Listas de distribución •Conferencia electrónica o Foro •Aplicaciones compartidas •Calendario •Chat, Mensajería instantánea •Videoconferencia •Audioconferencia •Pizarra electrónica •Navegación compartida •Votaciones •Herramientas para compartir contenidos •Herramientas de actividades conjuntas	•Publicación de materiales multimedia y propuestas de actividades para el aprendizaje. •Publicación de ejercicios de evaluación y autoevaluación de documentos por parte del alumno •Mediadores de información •Buscador específico de contenidos internos y externos: Índices y mapas de navegación, glosarios, referencias o recursos externos •Herramientas para la creación de documentos •Casillero donde depositar documentos accesibles por el profesor •Espacio compartido, o casillero para uso del grupo •Publicación de documentos por parte del alumno •Mediadores de información •Bibliotecas virtuales

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

DELIMITAR LAS HERRAMIENTAS (IV).

E N T O R N O S	Trabajo colaborativo	Gestión y administración de cursos. Distribución de contenidos
	•Comunicación •Aplicaciones compartidas •Espacios de documentación compartida •Notas, versiones, etc. •Gestión de grupos •Gestión de miembros •Espacios compartidos •Sistemas de recomendación •Aprendizaje colaborativo	•Comunicación •Documentación •Elementos de interacción •Gestión y administración •Seguimiento •Repositorios •Estructuración de conocimiento

Herramientas en entornos virtuales (J. Salinas, U. I. Balears)

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

APRENDER DE LA PRÁCTICA: FACTORES DE ÉXITO

Cultura orientada al conocimiento

Infraestructura técnica e institucional

Respaldo del personal directivo

Vínculo con el valor económico o valor de mercado

Orientación del proceso

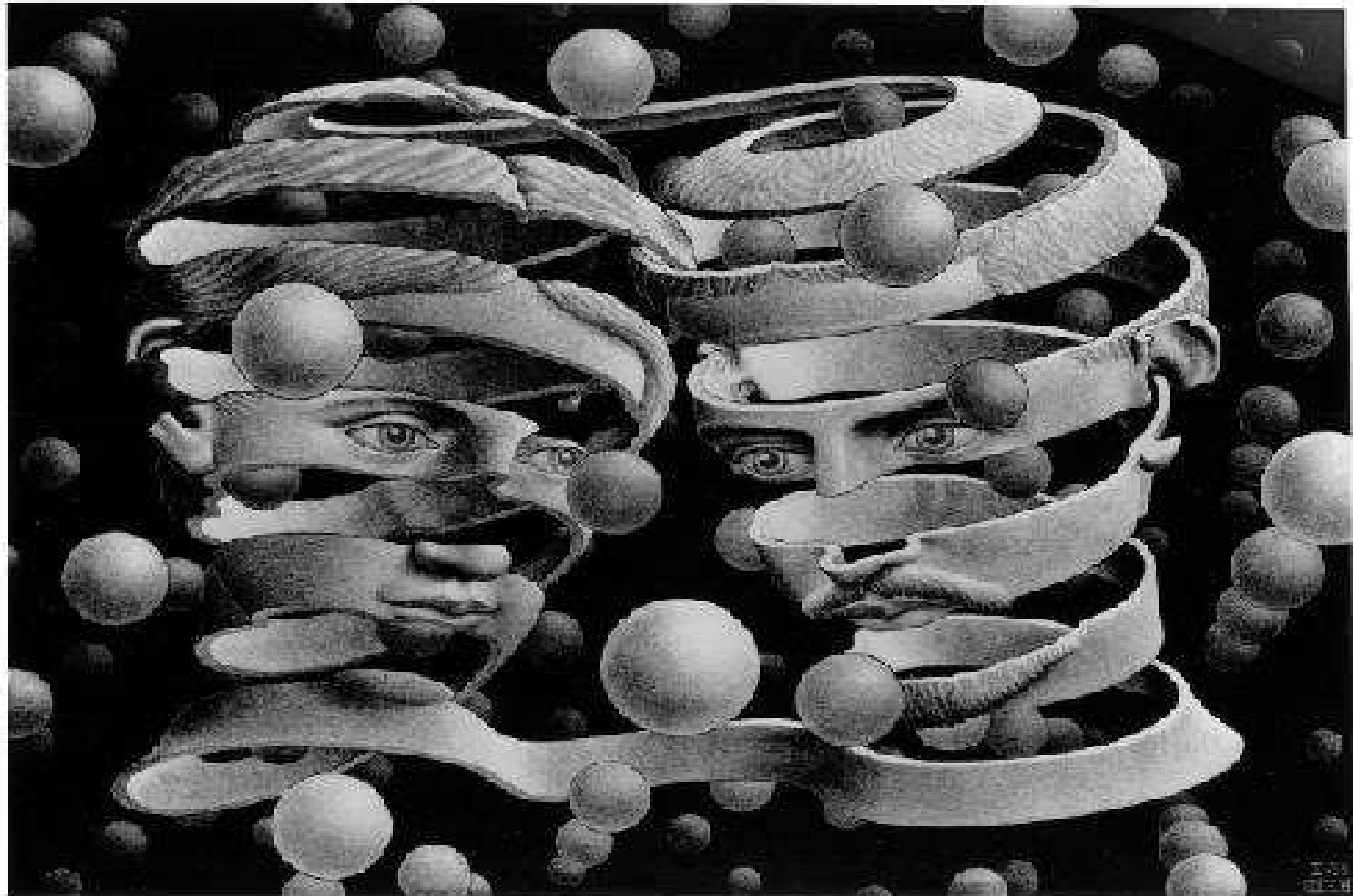
Claridad de objetivo y lenguaje

Prácticas de motivación

Estructura de conocimiento

Múltiples canales para la transferencia de conocimiento

Proverbio africano: el conocimiento y el amor son iguales, porque son las dos únicas cosas que aumentan cuando se comparten





UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

Concepción, 21 Julio 2012



LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO

Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona