

DOCTORADO ALCALÁ DE HENARES

Santiago, Enero 2013

**DESARROLLO, INNOVACIÓN Y
CAMBIO EN EDUCACIÓN**

Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona

LAS DIMENSIONES DEL CAMBIO A LOGRAR

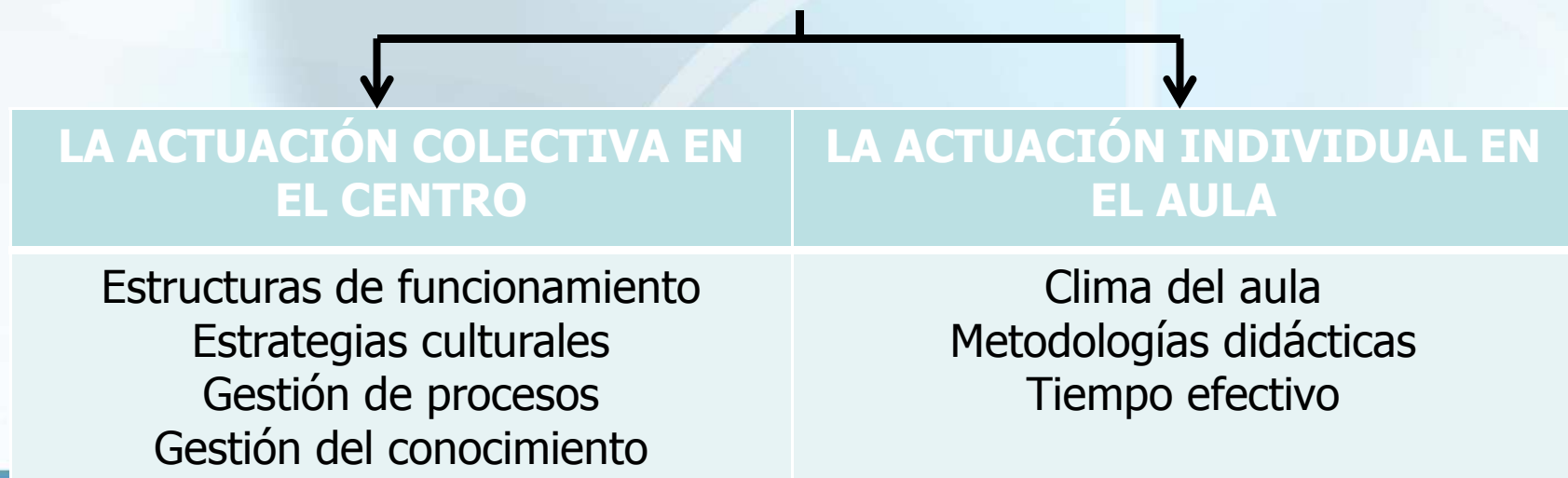
ALGUNOS DILEMAS RELACIONADOS

TRANSFORMAR LA PRÁCTICA para TRANSFORMAR A LAS PERSONAS

TRANSFORMAR EL GRUPO para TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN

UN ESQUEMA PARA AVANZAR

UNA ORGANIZACIÓN TRANSFORMADA



PLANES DE INCORPORACIÓN/PLANES DE CARRERA

NUESTRA HOJA DE RUTA

SOCIEDAD DISTINTA, EDUCACIÓN DIFERENTE,
ESCUELA RENOVADA, ORGANIZACIÓN EFICIENTE



El cambio como necesidad



El aprendizaje organizacional



Los profesores como agentes de
cambio



Herramientas de los profesores
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



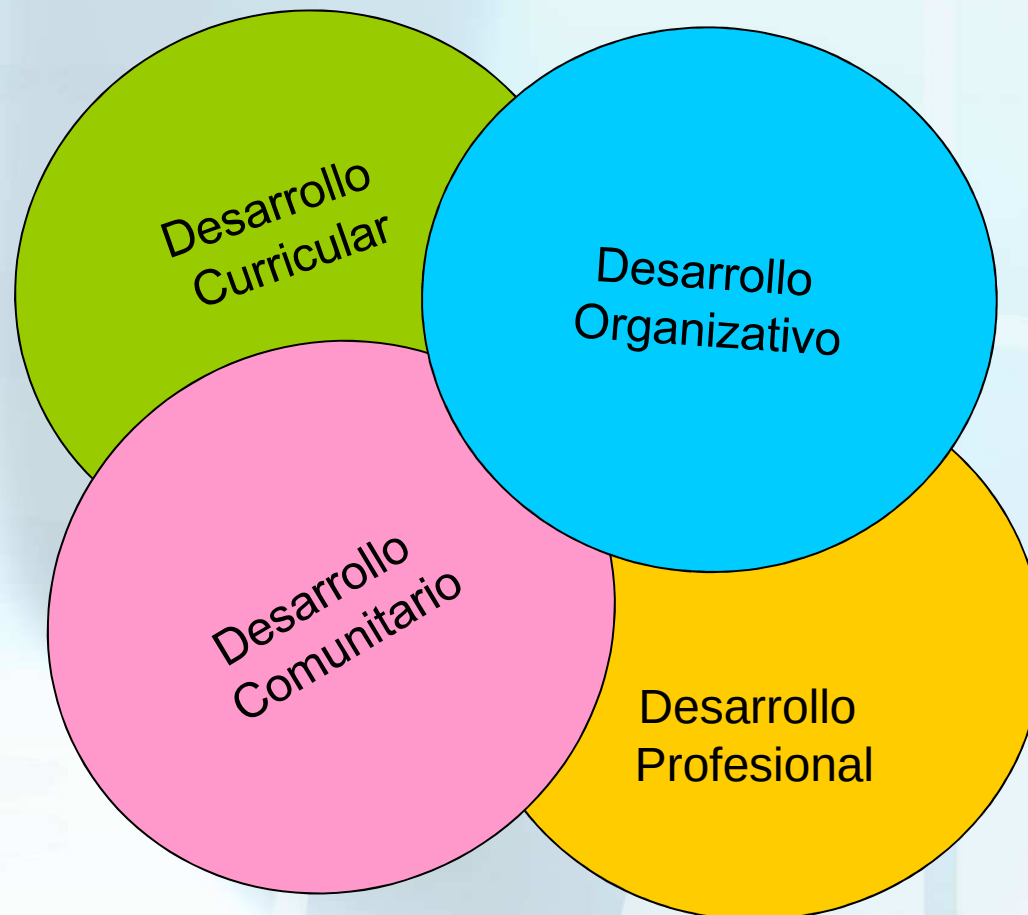
EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN



LA FINALIDAD DEL CAMBIO

EL CAMBIO COMO NECESIDAD Y RETO PERMANENTE

CAMBIO  **MEJORA**



CAMBIO  **MEJORA**



INNOVACIÓN

CALIDAD

LA INNOVACIÓN COMO CAMBIO A PROMOVER



LA INNOVACIÓN COMO CAMBIO A PROMOVER



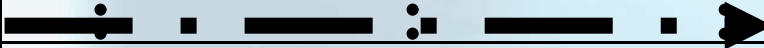
LA FINALIDAD DEL CAMBIO (I)

LA NECESARIA COHERENCIA ENTRE EL DISEÑO Y LA ACTUACIÓN

MODELO SOCIEDAD	MODELO FORMACIÓN	MODELO CENTRO FORMATIVO	MODELO ORGANIZATIVO
Globalización Multiculturalidad Despersonalización Tecnología avanzada Cambio permanente Mercantilista	Abierta a otras realidades Defensora de los orígenes Practica la diversidad Compensa desigualdades Desarrolla capacidad crítica. Prepara para la sociedad del conocimiento Educación permanente Promociona valores	Abierto, Comprometido. Autónomo, Autóctono. Actualizado y crítico. <i>E-educar</i> en y con las TIC. Mejora permanente. Escuela de las oportunidades Democrático, ético.	Innovar sobre racionalizar Calidad sobre cantidad RRHH sobre otros recursos El valor de lo inmaterial Modifica el sentido y rol de la organización Nuevos retos
IDEAS FUERZA			
Fortalecer la ciudadanía	Renovar la formación	Reestructurar los centros de formación	Promover nuevos modelos

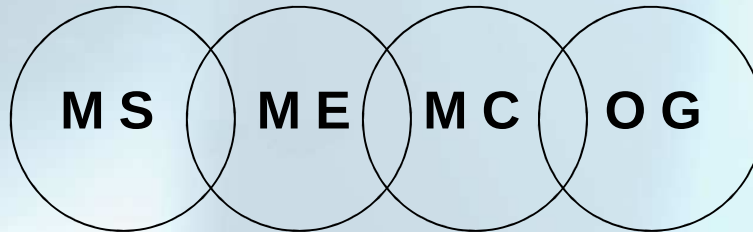
LA FINALIDAD DEL CAMBIO (II)

EL DILEMA PERMANENTE ENTRE LO QUE TENEMOS Y LO QUE DESEAMOS

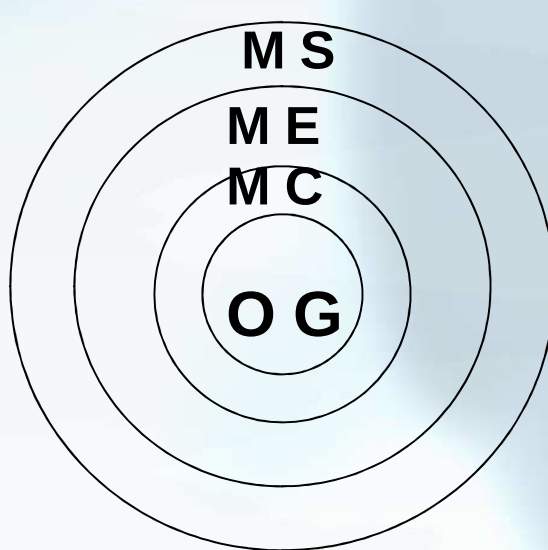
	MODELO SOCIEDAD	MODELO FORMACIÓN	MODELO CENTRO FOR.	MODELO ORGANIZATIVO	SENTIDO INSTITUC. FORMATIVAS
Qué tenemos					Espacios de síntesis
	Hacia dónde vamos				Estructuras de progreso
Qué deseamos	DESCRIPCIÓN DE LAS IDEAS BÁSICAS				Contextos de gestión y de realización personal
	▼ ▼ IDEAS FUERZA ▼				
	Fortalecer la ciudadanía	Renovar la formación	Reestructurar los centros	Promover nuevos modelos	Instrumentos de cambio personal y social

LA FINALIDAD DEL CAMBIO (III)

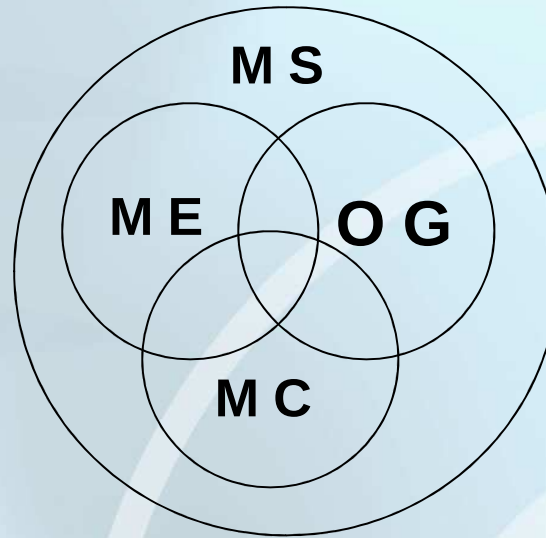
LA BÚSQUEDA PERMANENTE DE UNA RESPUESTA EQUILIBRADA A
LAS EXIGENCIAS DEL CONTEXTO GENERAL Y MEDIATO



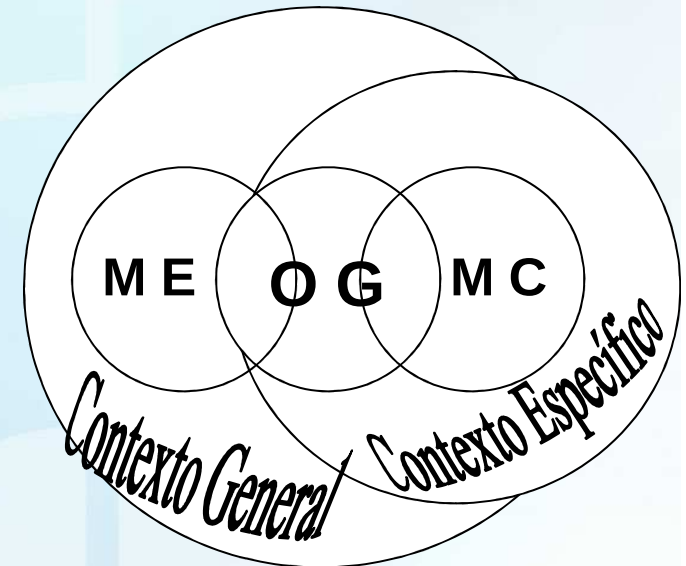
Modelo de Sociedad (MS)
Modelo de Formación (MF)
Modelo de Centro Formativo (MC)
Organización y Gestión (OG)



¿REALIDAD
DESEABLE?



¿REALIDAD
EXISTENTE?



¿POSIBLE
MODELO?

B.-INNNOVACIÓN, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ESTADIOS ORGANIZATIVOS



¿QUÉ ES APRENDER EN UNA ORGANIZACIÓN?



¿QUÉ BUSCA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?
¿CÓMO EVOLUCIONA?



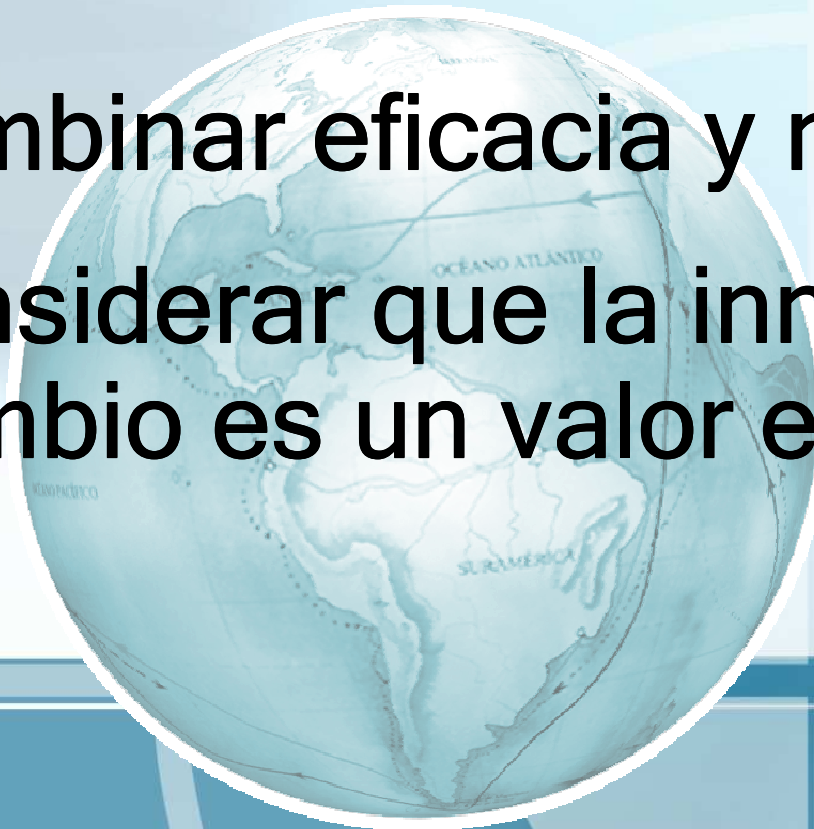
¿QUÉ PERMITE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?.
LOS ESTADIOS ORGANIZATIVOS.



¿QUÉ HEMOS APRENDIDO DE LOS PROCESOS DE
CAMBIO?

¿QUÉ ES APRENDER? :La innovación como reto

- Es institucionalizar los cambios
- Exige seleccionar los cambios deseables
- Es combinar eficacia y mejora
- Es considerar que la innovación como cambio es un valor en sí mismo



¿QUÉ BUSCA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

COMBINAR EFICACIA Y MEJORA (I)

EFICACIA	MEJORA
Centrada en resultados cognitivos de los participantes de la formación. Orientación estática (resultados)	Centrada en las relaciones con los formadores y la cultura profesional Orientación dinámica (proceso)
Preocupación por conocer, mediante investigación, los factores que generan mejores resultados	Preocupación por conocer, mediante experiencias prácticas, estrategias de mejora, con o sin apoyo externo
Orientación al establecimiento de modelos. Estudios cuantitativos	Orientación al estudio de casos. Estudios cualitativos
Se ha limitado a los resultados. No tiene una teoría/estrategia de cambio	Ha minusvalorado la activ. del aula. Ha magnificado el trabajo colaborativo de los formadores
NUEVA SÍNTESIS: Concepción amplia de los resultados Promover la capacidad interna	
MEJORES CENTROS FORMATIVOS Centrar la innovación en la mejora de los procesos del aula de cambio del centro formativo	

LOS DIRECTIVOS y PROFESORES COMO PROMOTORES DEL CAMBIO (II)

	MEJORA		DETERIORO	
EFICACIA	Escuela en Movimiento		Escuela a ritmo normal	
		Escuela a ritmo de paseo		
INEFICACIA				
	Escuela en pleno combate		Escuela en proceso de hundimiento	

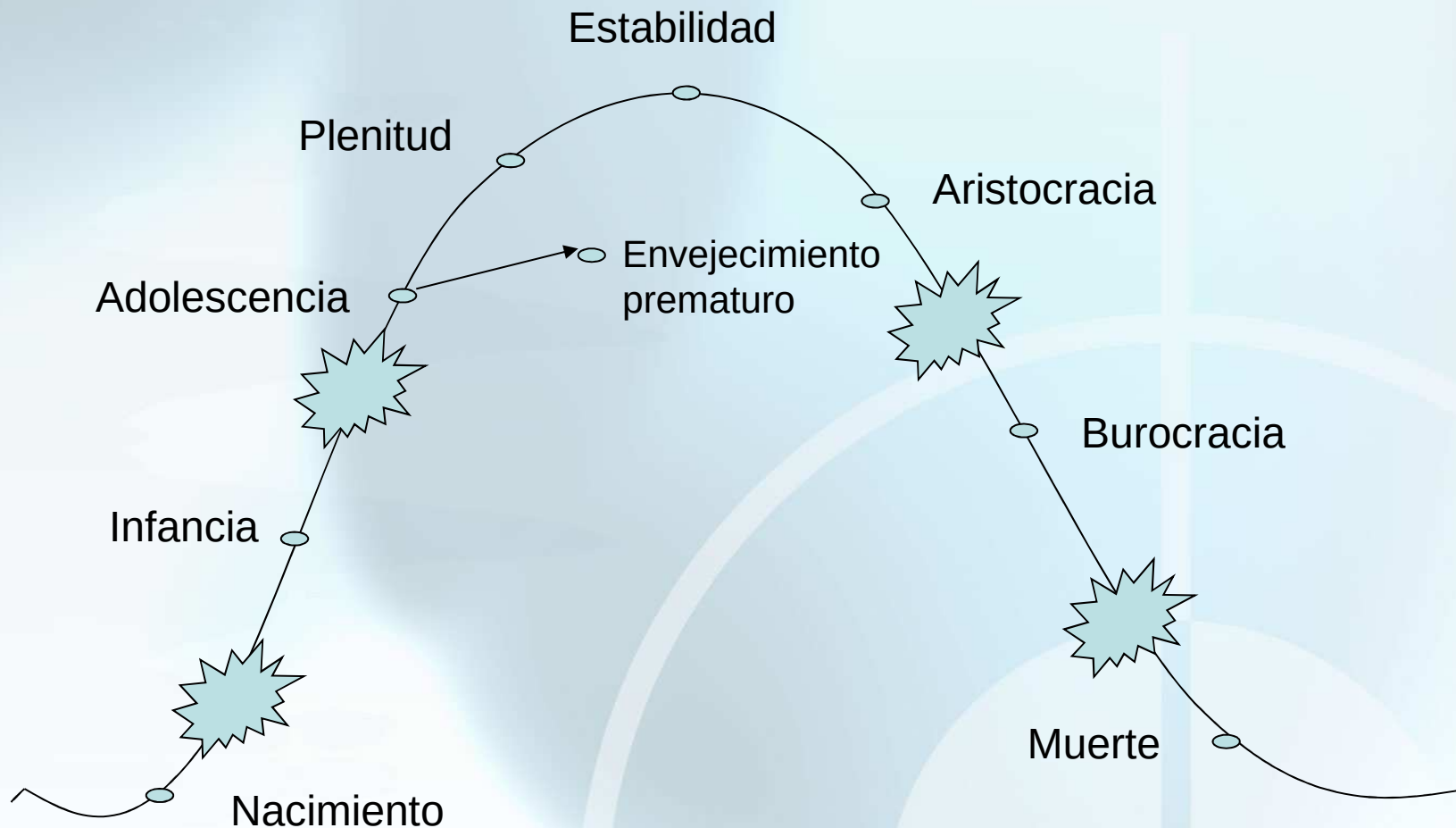
Tipologías de escuela en función de la cultura y la eficacia (Stoll, 1996:85)

COMBINAR EFICACIA Y MEJORA (III)



Adaptación de Bolívar (1999:30)

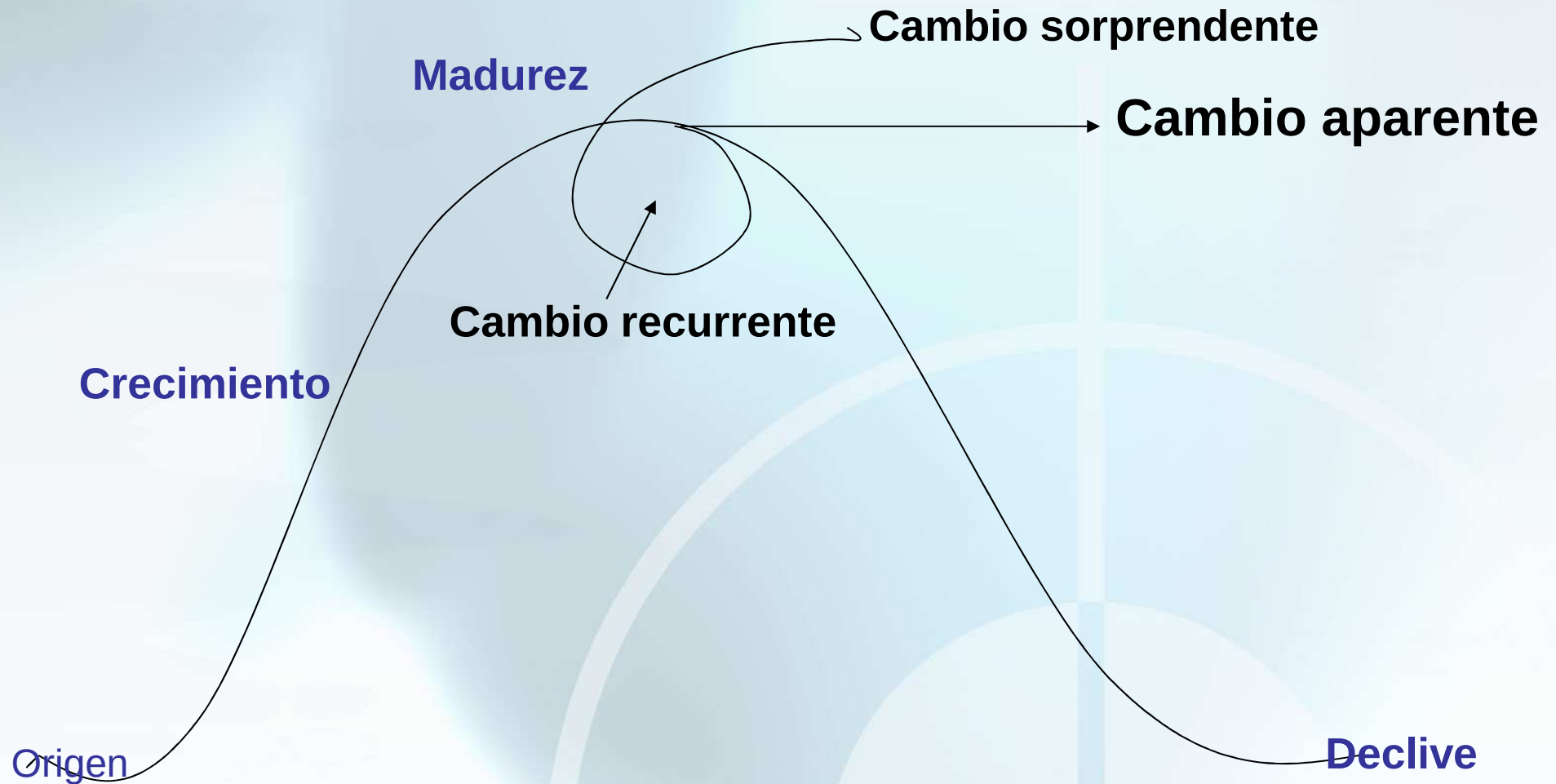
¿CÓMO EVOLUCIONA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL? EL CAMBIO COMO REALIDAD EVOLUTIVA (I)



 Fases de crisis

Adaptación de Bolívar (1999:67)

EL CAMBIO COMO REALIDAD EVOLUTIVA (II)



Diferentes tipos de cambio y evolución en las organizaciones



Fases de crisis

Adaptación de Bolívar (1999:69)

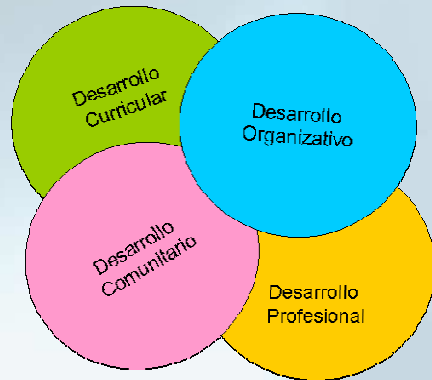
EL CAMBIO COMO REALIDAD EVOLUTIVA (III)

Características	Etapa 1: comienzo	Etapa 2: alto crecimiento	Etapa 3: madurez	Declive
Tipo de estructura Organizativa	Sin estructura formal	Centralizada Formal	Descentralizada Formal Muy formal	Rígida, compleja, mucho directivo
Procesamiento y Planificación de la Comunicación	Informal Cara a cara Es. Planificac.	Presupuestos casi Formales Gestión profes.	Planes quinquenales Gestión profesional	Desplome de com. Adhesión ciega a la "fórmula del éxito"
Método de toma de decisiones	Juicio individual	Herramientas analíticas	Negociación	Énfasis en la forma y no en la sustancia. Política de autojustificación Declive
Tasa crecimiento de la organización	Empresarial Inconsistente, pero mejorando	Rápido crecimiento positivo	Se ralentiza o declina el Crecimiento	
Edad y tamaño de la organización	Joven y pequeña	Más grande y más madura	La más grande o en ocasiones grande y la más madura	Edad variable y contracción

EL CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN (Kreitner y Kinicki, 1996)

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

CAMBIO → **MEJORA**



PROCESO

META

DINÁMICA

Mejorar estadio
organizativo

Org. GENERA CONOCIMIENTO

Organización APRENDE

Org. AGENTE EDUCATIVO

Organización SOPORTE

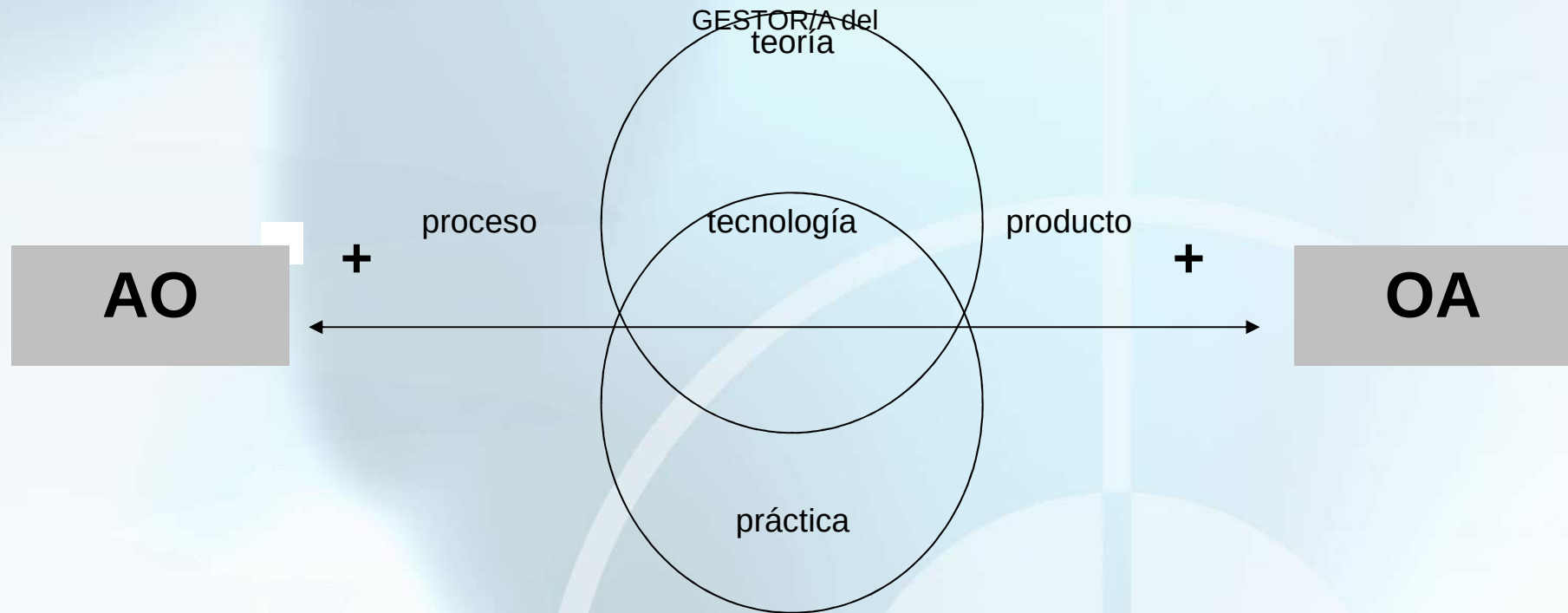
INNOVACIÓN

CALIDAD

Aprendizaje organización

Docente 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

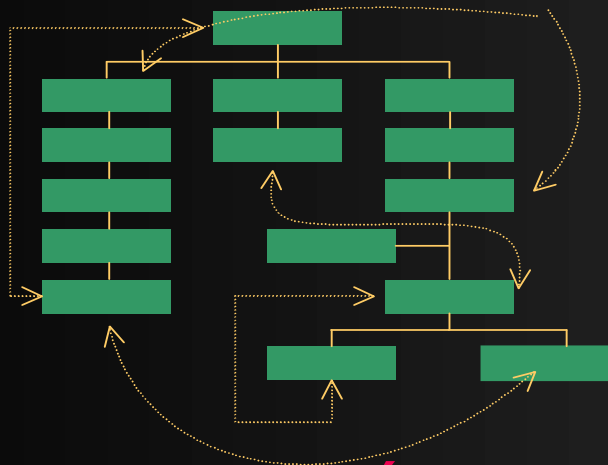
Año X		Año X+1		Año X+2	
		Desarrollo y seguimiento de las mejoras introducidas		Desarrollo y seguimiento de las mejoras	
Análisis del funcionamiento general de la institución		Análisis específico de un ámbito funcional (Por ejem: servicios de Biblioteca, Transporte, Comedor,.....)		Análisis específico 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*

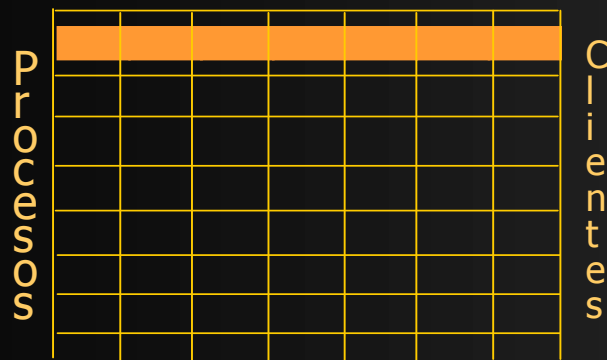
ESTADIOS Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

EVOLUCIÓN ORGANIZACIONES



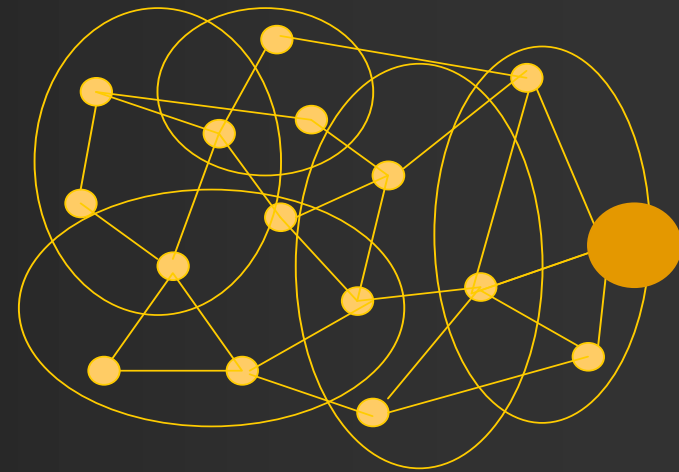
MODELO JERÁRQUICO

Funciones

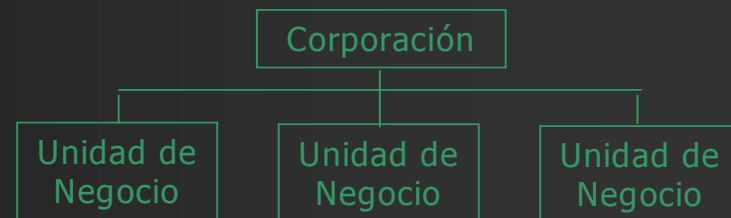


MODELO MATRICIAL

CREATIVIDAD



MODELO EN RED



MODELO EMPRENDEDOR

ESTADIOS y FORMACIÓN DEL PERSONAL

En el seno de la organización

FORMACIÓN
INICIAL

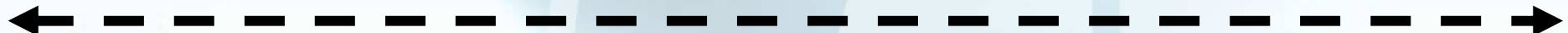
FORMACIÓN DE
ACTUALIZACIÓN

FORMACIÓN
ESTRATÉGICA

ORGANIZACIÓN
EN APRENDIZAJE

Fuera de la organización

FORMACIÓN PERMANENTE VINCULADA AL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES



IMPLICACIONES DE UNA OR. APRENDE (I)

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	-----> +
-		

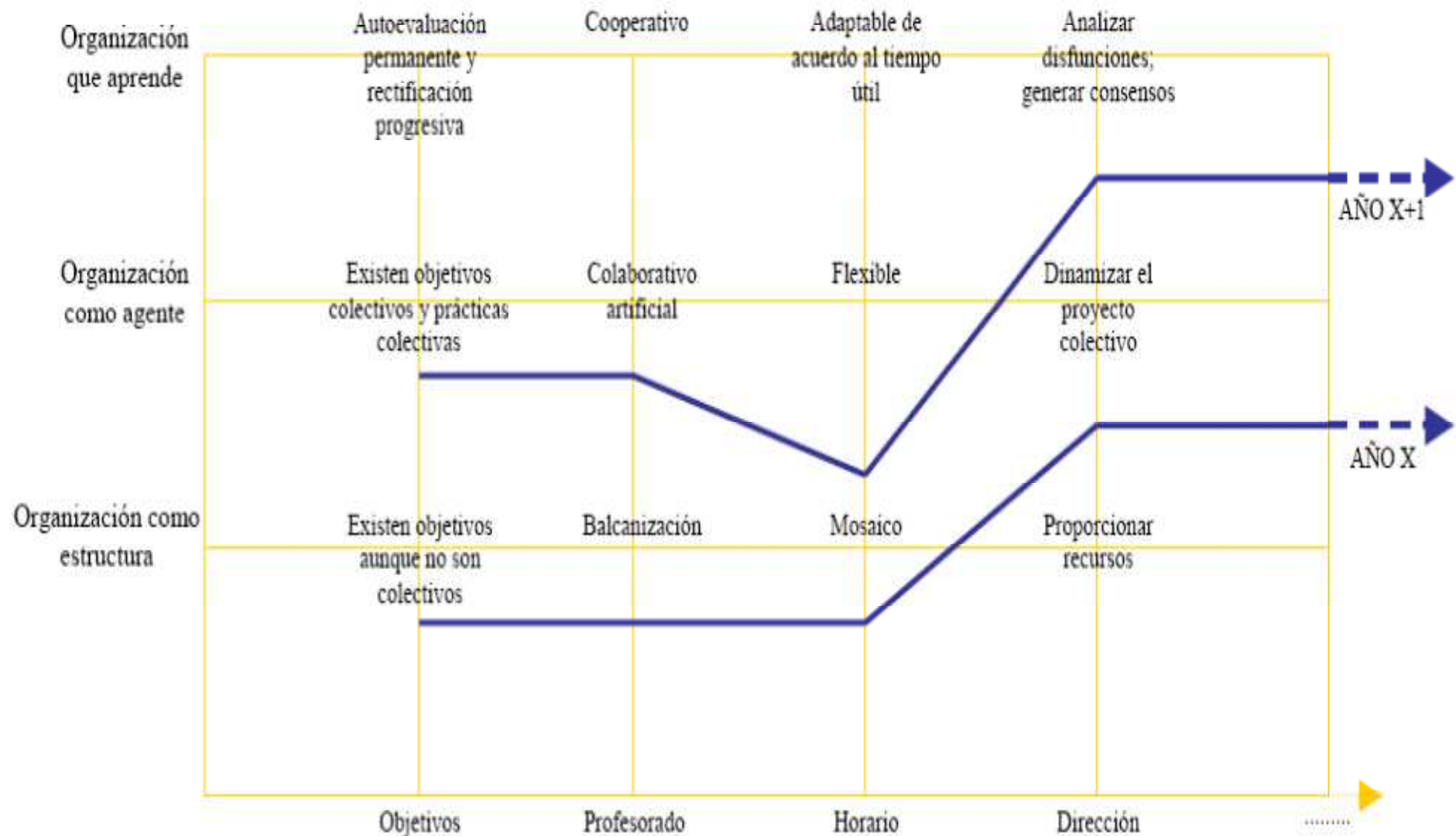
IMPLICACIONES DE UNA OR. APRENDE (II)

SITUACIONES DE REFERENCIA	ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	ACTUACIONES DE LA DIRECCIÓN
LA ORGANIZACIÓN COMO MARCO	• Objetivos explícitos y estables. • La estructura suele ser rígida • El desarrollo personal es informal o se considera una opción personal	• La dirección suele ser autocrática. • La asignación de puestos se basa en cualidades personales. • Preocupación por el organigrama.
LA ORGANIZACIÓN COMO CONTEXTO	• Objetivos cambiantes según las exigencias del contexto. • La estructura es adaptativa y se orienta al usuario. • La formación se considera como un soporte puntual	• La dirección permite la participación • Se enfatiza en los procesos de coordinación y especialización. • Preocupación por las demandas de los usuarios.
LA ORGANIZACIÓN APRENDE	• Existen ideas básicas compartidas. • Hay autonomía de gestión. • La formación forma parte de la estrategia organizacional y de las funciones laborales.	• La dirección promueve la colaboración. • Se crean equipos de trabajo. • Atención a las demandas de los usuarios y al desarrollo continuo del personal.

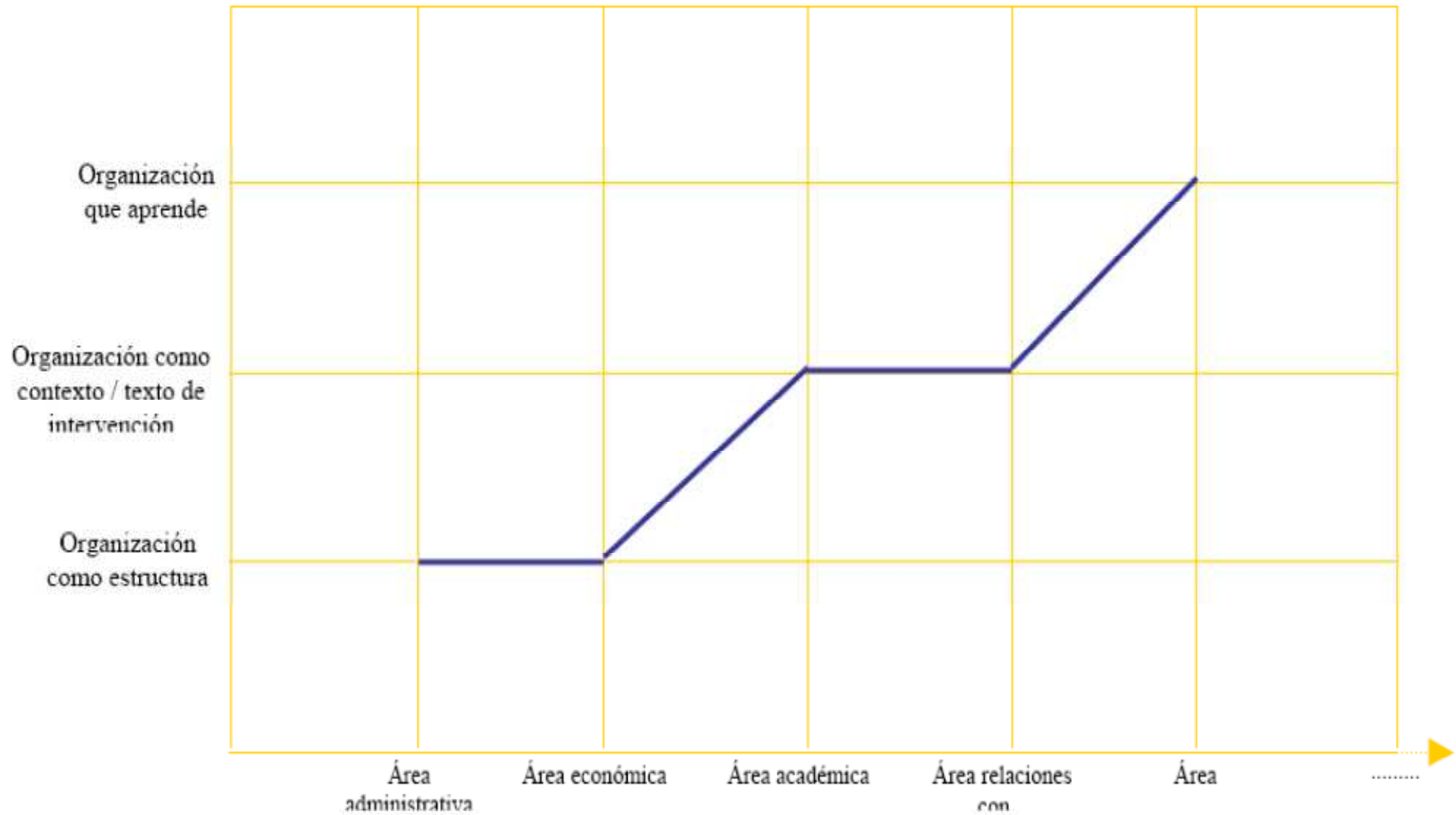
LOS ESTADIOS COMO DIAGNÓSTICO

Nivel Organizativo	Modelo Educativo	Modelo de Enseñanza	Perfil Profesional	Modelo de F. Permanente	Desarrollo de Estructuras	Estrategias Utilizadas
0						
		*				

LOS ESTADIOS COMO DIAGNÓSTICO

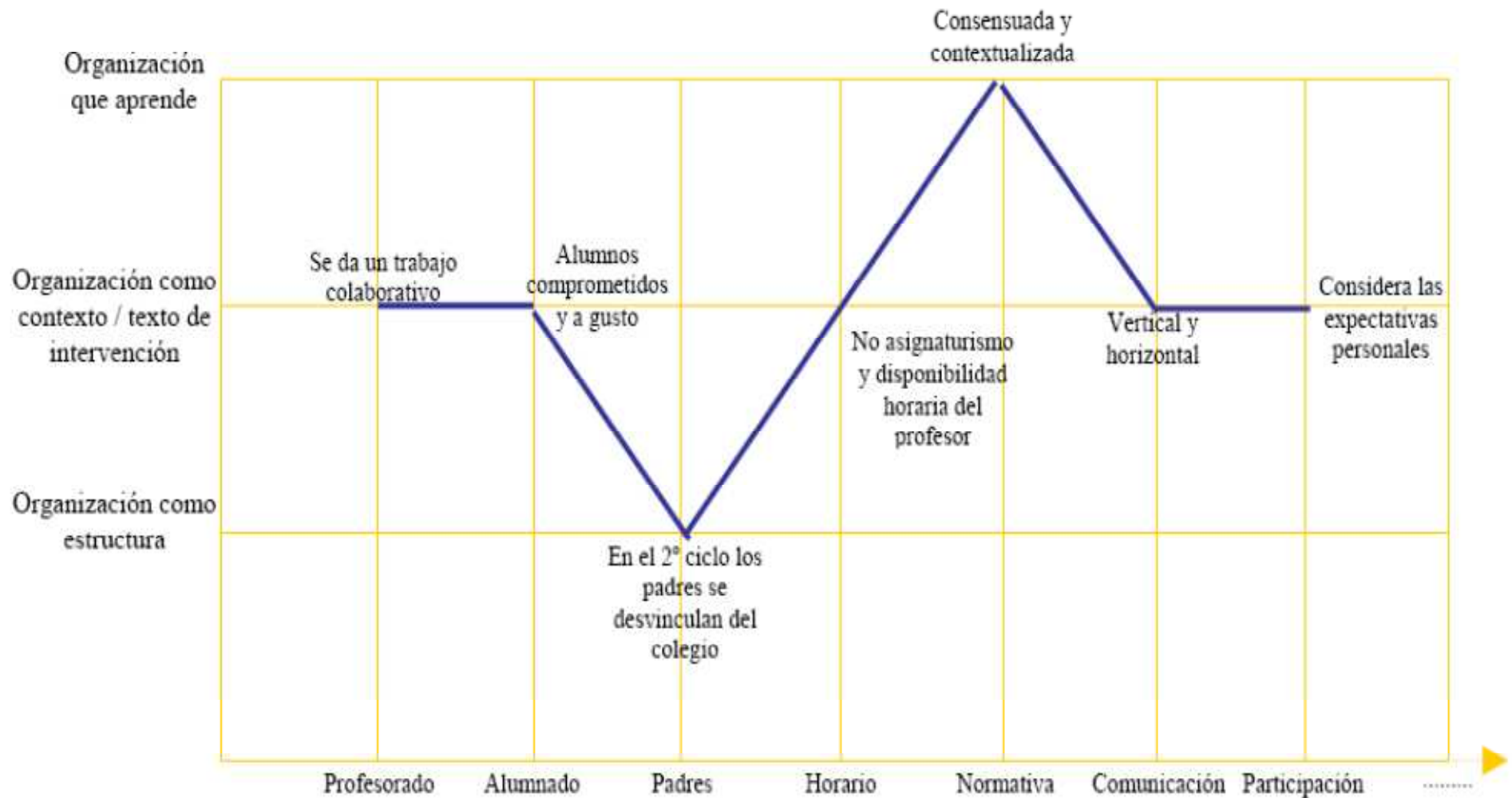


LOS ESTADIOS COMO DIAGNÓSTICO



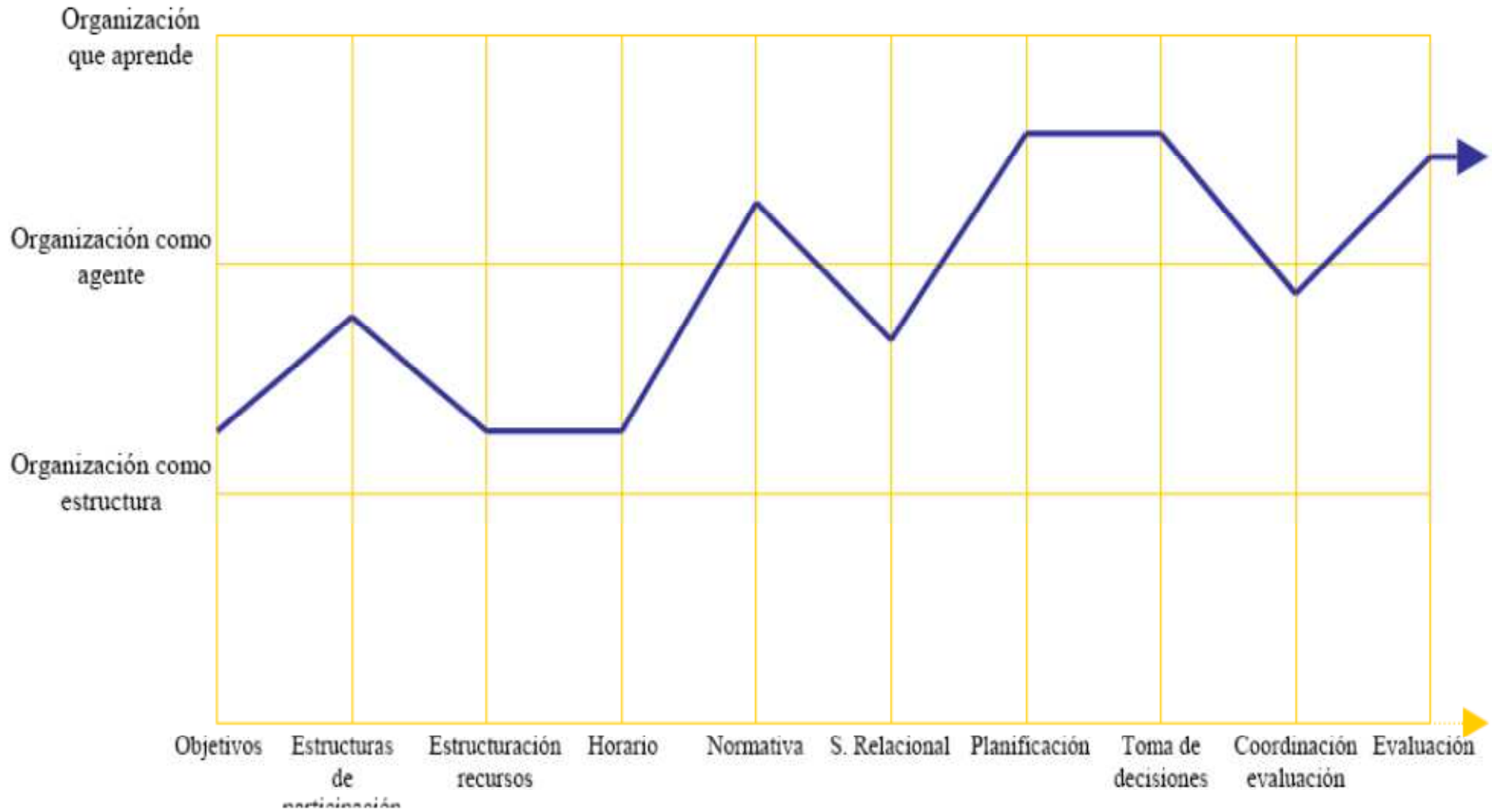
Gráfica 8: Situación de una institución por áreas de actividad

LOS ESTADIOS COMO DIAGNÓSTICO



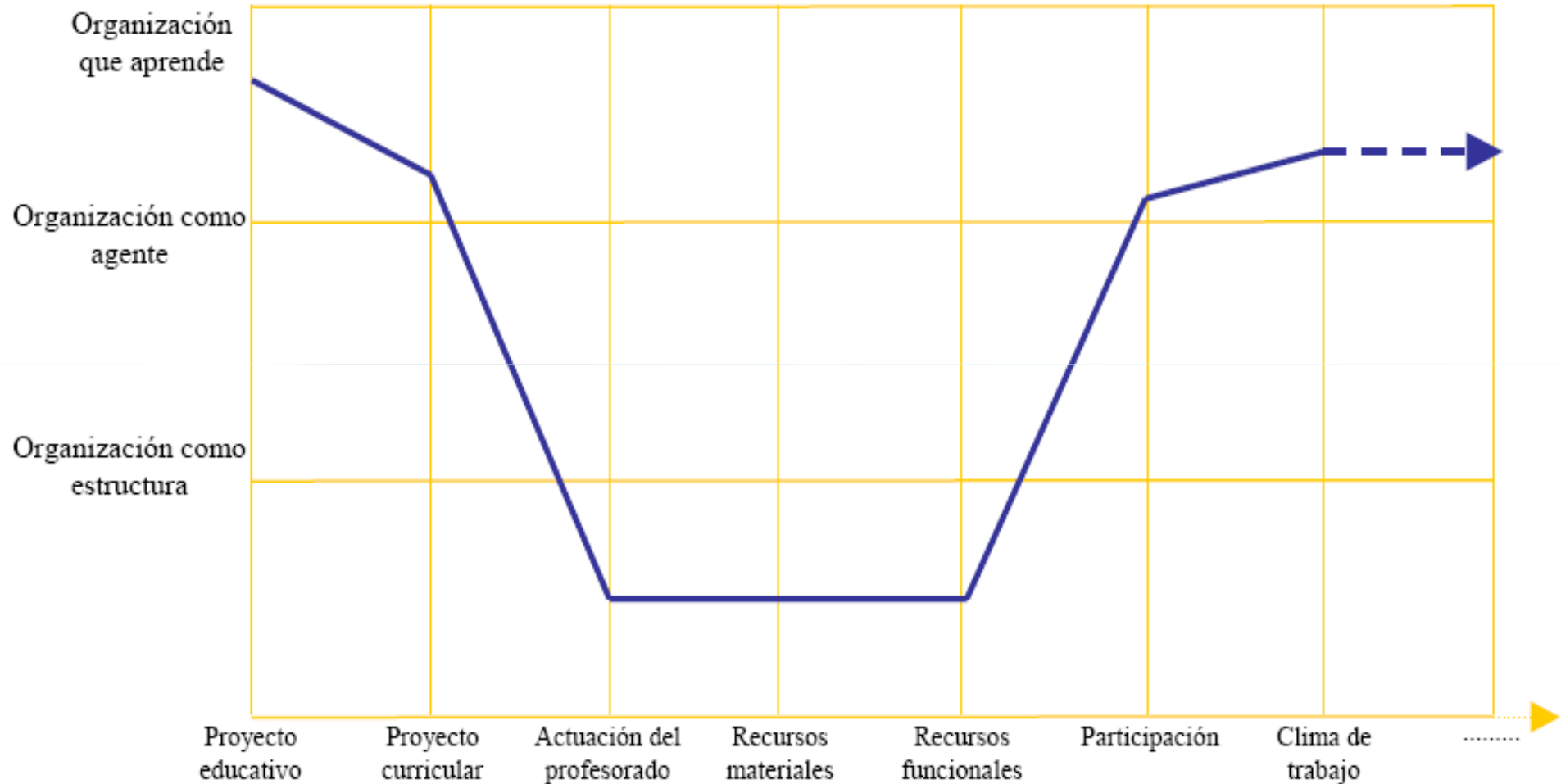
Gráfica 9: Situación de una institución por aspectos considerados

LOS ESTADIOS COMO DIAGNÓSTICO



Gráfica 10: institución centrada en la dinámica organizativa

LOS ESTADIOS COMO DIAGNÓSTICO



Gráfica 11: institución centrada en proyectos y clima humano

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

¿QUÉ HEMOS APRENDIDO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO?

- **Actuaciones globales “*versus*” actuaciones particulares.**
- **Potenciar la institucionalización de los cambios.**
- **Promover el desarrollo de la organización a través de las personas.**
- **Utilizar las estrategias más adecuadas.**

NUESTROS CONOCIMIENTOS DEL CAMBIO (I)

LA TIPOLOGÍA DE CAMBIOS A PROMOVER

Los cambios adaptativos.

Los cambios innovadores

Los cambios radicalmente innovadores

LAS IMPLICACIONES DEL CAMBIO A PROMOVER

El cambio real implica y exige aprendizaje profundo de actitudes, conductas y prácticas.

No ocurrirá ningún cambio si no hay una motivación.

Las personas constituyen el núcleo de los cambios en la organización.

Se dan resistencias al cambio incluso cuando esto es sumamente deseable.

NUESTROS CONOCIMIENTOS DEL CAMBIO (II)

- La resistencia es inevitable.
- Cada institución es una realidad singular.
- A veces cambiamos cosas, para que todo siga igual.
- El cambio no se relaciona con lo “vivido” un día.
- Precisamos de un proyecto, objetivos y tareas a realizar antes de comenzar.
- No puedes conseguir el cambio global y con todos, por eso hay que avanzar con lo que se tiene.
- Es esencial la participación de los implicados.
- Conservar es fácil: así primar los pequeños cambios sobre los grandes.
- Cambios prescritos cuando las personas no quieren hacerlo de otro modo.

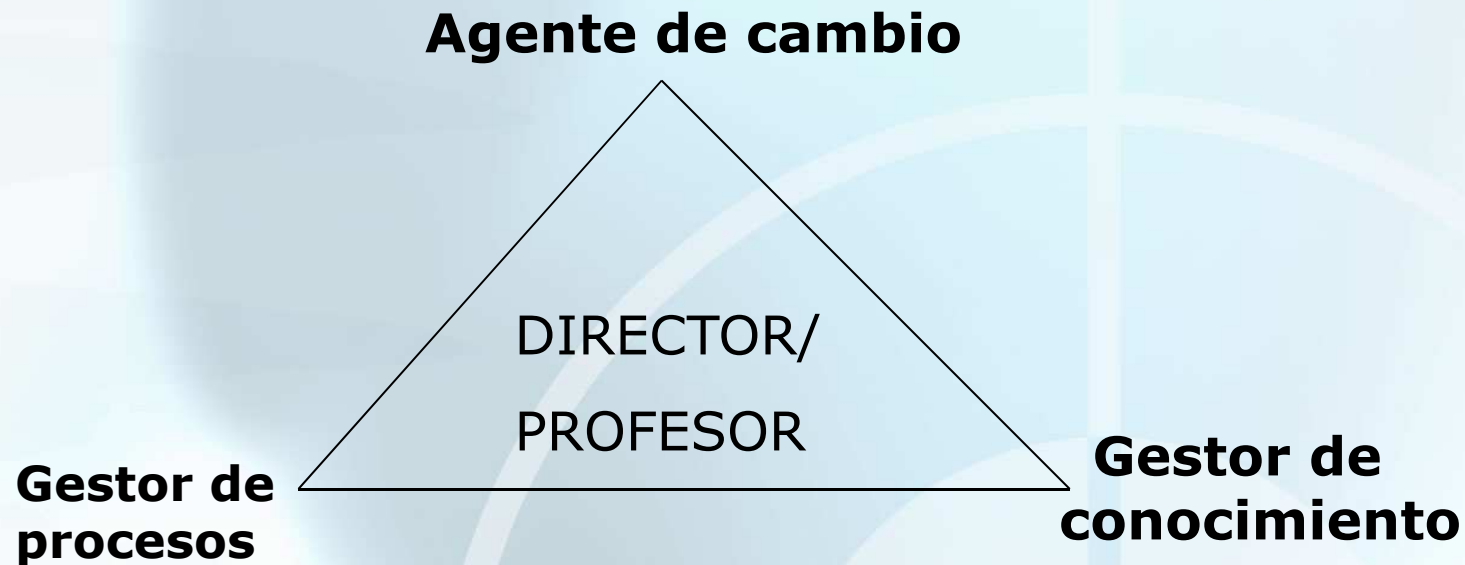
Adaptación de Bolívar (1999:44)

DIEZ FACTORES PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

- **El foco en la pertinencia personal y social.**
- **La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.**
- **La fortaleza ética y profesional de los maestros maestros y profesores.**
- **La capacidad de conducción de los directores e inspectores.**
- **El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.**
- **Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.**
- **El currículo en todos sus niveles.**
- **La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.**
- **La pluralidad y calidad de las didácticas.**
- **Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.**

C.- LOS TÉCNICOS COMO AGENTES DE CAMBIO

La intervención del director y profesorado en el contexto institucional



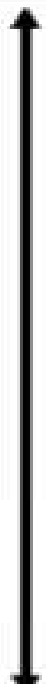
El director/profesor como agente de cambio (I)

- **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

Actuar, analizar y aprender de la práctica (II)

NIVEL DE DESARROLLO	FUNCIONES ESPECÍFICAS (apoyo a....)	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS (mediante.....)	FUNCIONES GENÉRICAS
ESTADIO I (la organización como soporte)	Sensibilizar sobre procesos de cambio	Círculos de estudio	
	Dinamizar la estructura organizativa	Promover el cumplimiento de normas, reorganizar el espacio,...	
	Diagnosticar la organización	Identificar necesidades externas e internas	
	Redefinir tareas institucionales	Reorientar el organigrama, sensibilizar sobre nuevos roles, rotar funciones, establecer protocolos de actuación,	
	Optimizar recursos e infraestructuras	Fortalecer la capacidad técnica de la dirección, mejorar la utilización de recursos, realizar planes de inducción y formación,...	

Actividades vinculadas a la función dinamizadora y asesora en el estadio I

Actuar, analizar y aprender de la práctica (III)

NIVEL DE DESARROLLO	FUNCIONES ESPECÍFICAS (apoyo a....)	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS (mediante.....)	FUNCIONES GENÉRICAS
ESTADIO II (la organización como agente educativo)	Fortalecer la existencia de equipos	Promover grupos, apoyar a los equipos, proporcionar estrategias de trabajo en grupo y negociación, identificar y apoyar a los líderes,...	 CLARIFICAR PROPÓSITOS -- ACOMPAÑAR PROCESOS -- GESTIONAR RECURSOS -- EVALUAR LOGROS --
	Apoyo a la ejecución de proyectos	Monitoreo, sistematización, gestión de apoyos (interno o externos), orientar la elaboración y mejora de los proyectos de centro,....	
	Extender proyectos a toda la comunidad educativa	Informar periódicamente, promover colaboración,...	

Actividades vinculadas a la función dinamizadora y asesora en el estadio II

Actuar, analizar y aprender de la práctica (IV)

NIVEL DE DESARROLLO	FUNCIONES ESPECÍFICAS (apoyo a....)	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS (mediante.....)	FUNCIONES GENÉRICAS
ESTADIO III (la organización aprende)	Impulsar la cultura de la evaluación	Extender a todos los actores y actividades, diseñar planes de evaluación y mejora, promover la Autoevaluación, empoderar a los comités de evaluación, desarrollar protocolos,...	CLARIFICAR PROPOSITOS -- ACOMPAÑAR PROCESOS -- GESTIONAR RECURSOS -- EVALUAR LOGROS --
	Certificar avances	Reconocer mejoras, proyectar avances en la institución, elaborar planes y programas de progreso, analizar resultados y efectos,...	
	Potenciar la institucionalización	Incorporar avances en el Proyecto institucional, promover cultura favorables al cambio,....	

Actividades vinculadas a la función dinamizadora y asesora en el estadio III

Actuar, analizar y aprender de la práctica (V)

NIVEL DE DESARROLLO	FUNCIONES ESPECÍFICAS (apoyo a....)	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS (mediante.....)	FUNCIONES GENÉRICAS
ESTADIO IV (la organización genera conocimiento)	Promover procesos de investigación dirigidos al cambio	Impulsar la investigación aplicada, promover cambios derivados, orientar procesos de innovación	
	Difundir experiencias exitosas	Realizar reuniones de intercambio (exposiciones, jornadas,...), crear órganos de difusión (revistas,...), realizar visitas,...	
	Establecer sinergias entre centros	Fortalecer redes de centros, compartir formación, promover alianzas, elaborar proyectos conjuntos,...	
	Gestionar el conocimiento externo e interno	Impulsar la sistematización de la información, promover gestores de conocimiento,....	

Actividades vinculadas a la función dinamizadora y asesora en el estadio IV

LOS TÉCNICOS 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 TÉCNICOS 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.**

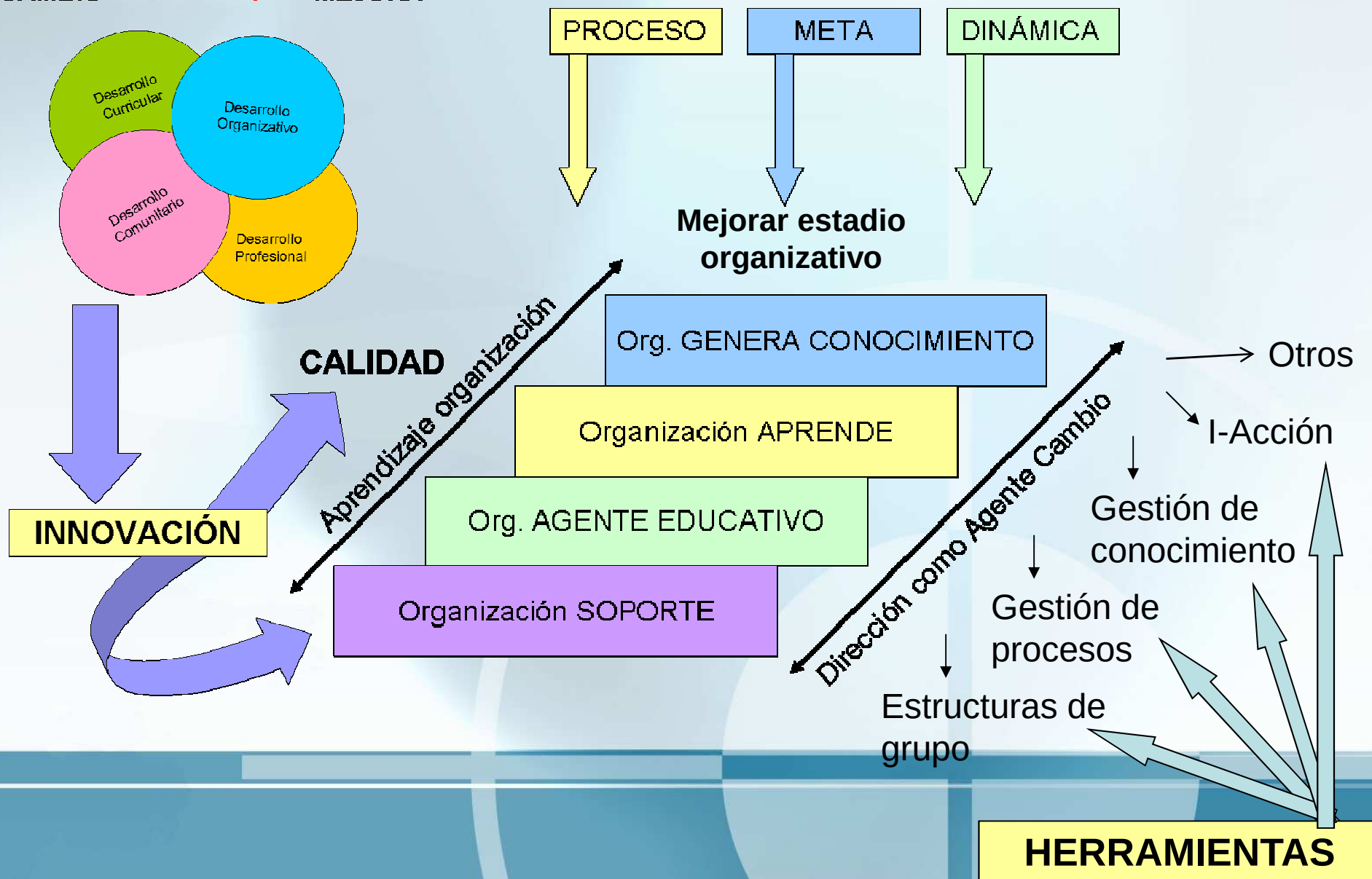
LOS TÉCNICOS COMO AGENTES DE CAMBIO (III)

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

D.- HERRAMIENTAS PARA LOS TÉCNICOS 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,..)

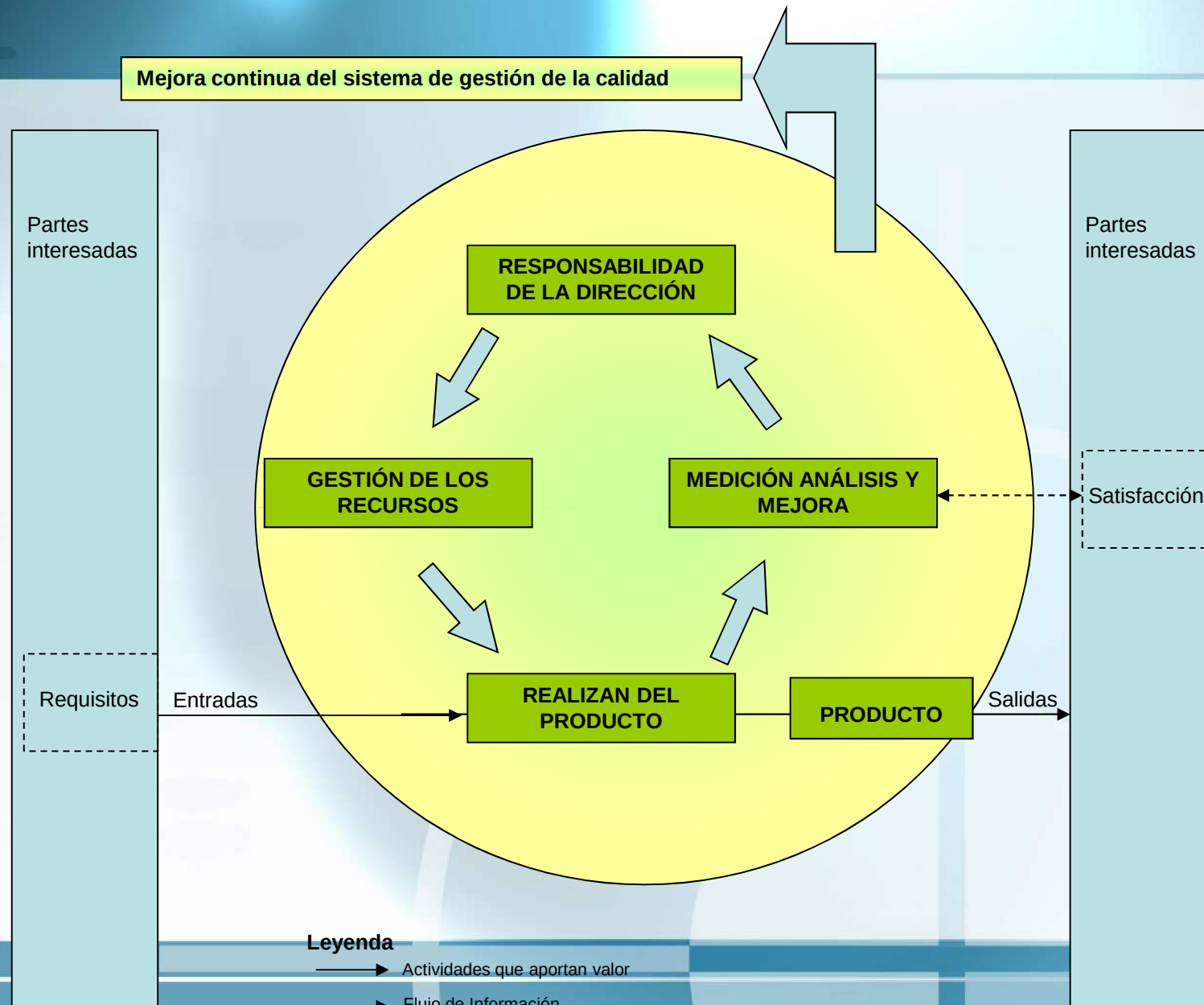
Procesos clave u operativos, relacionados con secuencias que proporcionan un valor añadido (proceso de matriculación, proceso de enseñanza-aprendizaje, acogida de estudiantes,...)

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

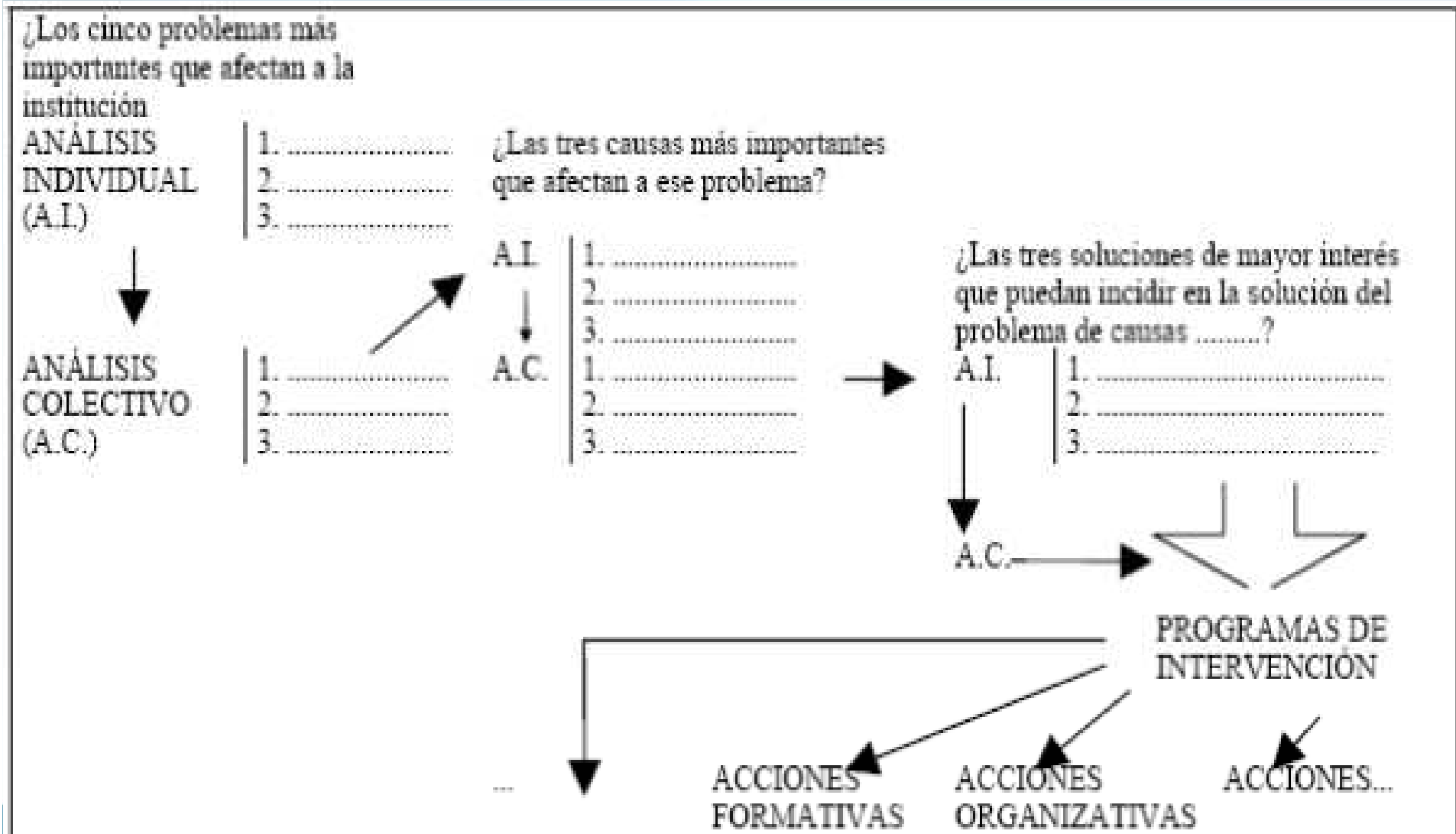
Herramientas para la gestión de procesos

- 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

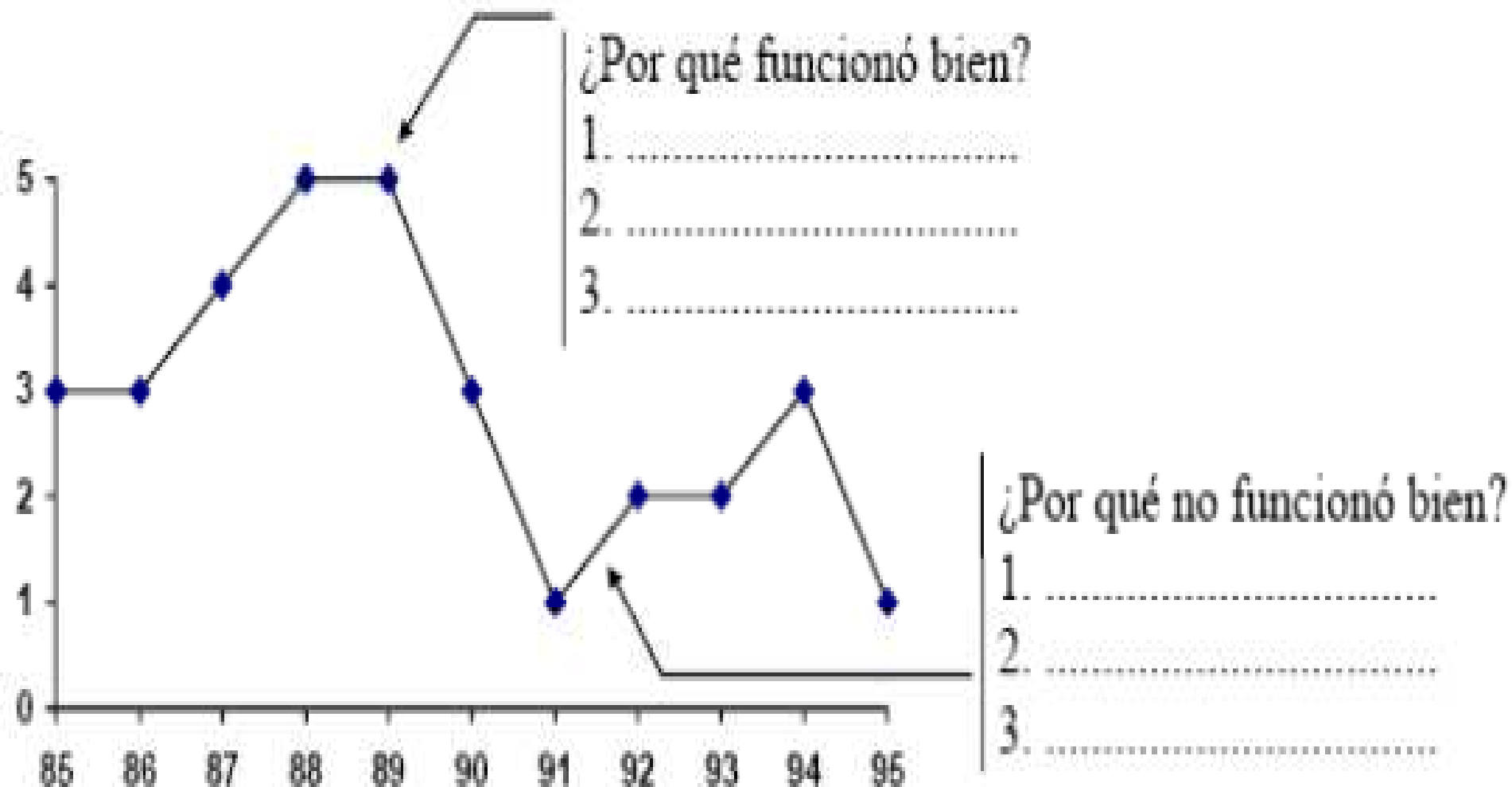


Herramientas para la gestión de procesos



Esquema básico para guiar el autoanálisis

Herramientas para la gestión de procesos



Esquema básico para la historia institucional

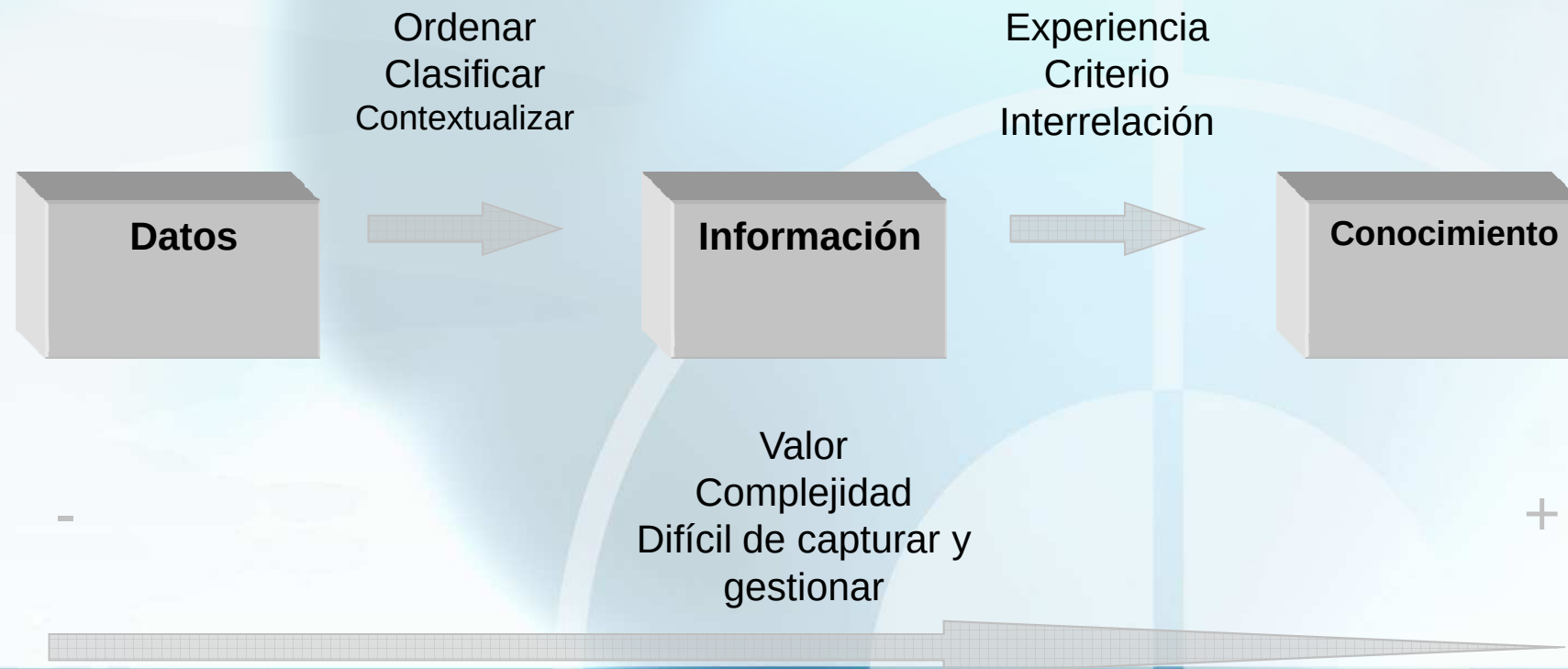
La gestión del conocimiento. Aspectos conceptuales

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

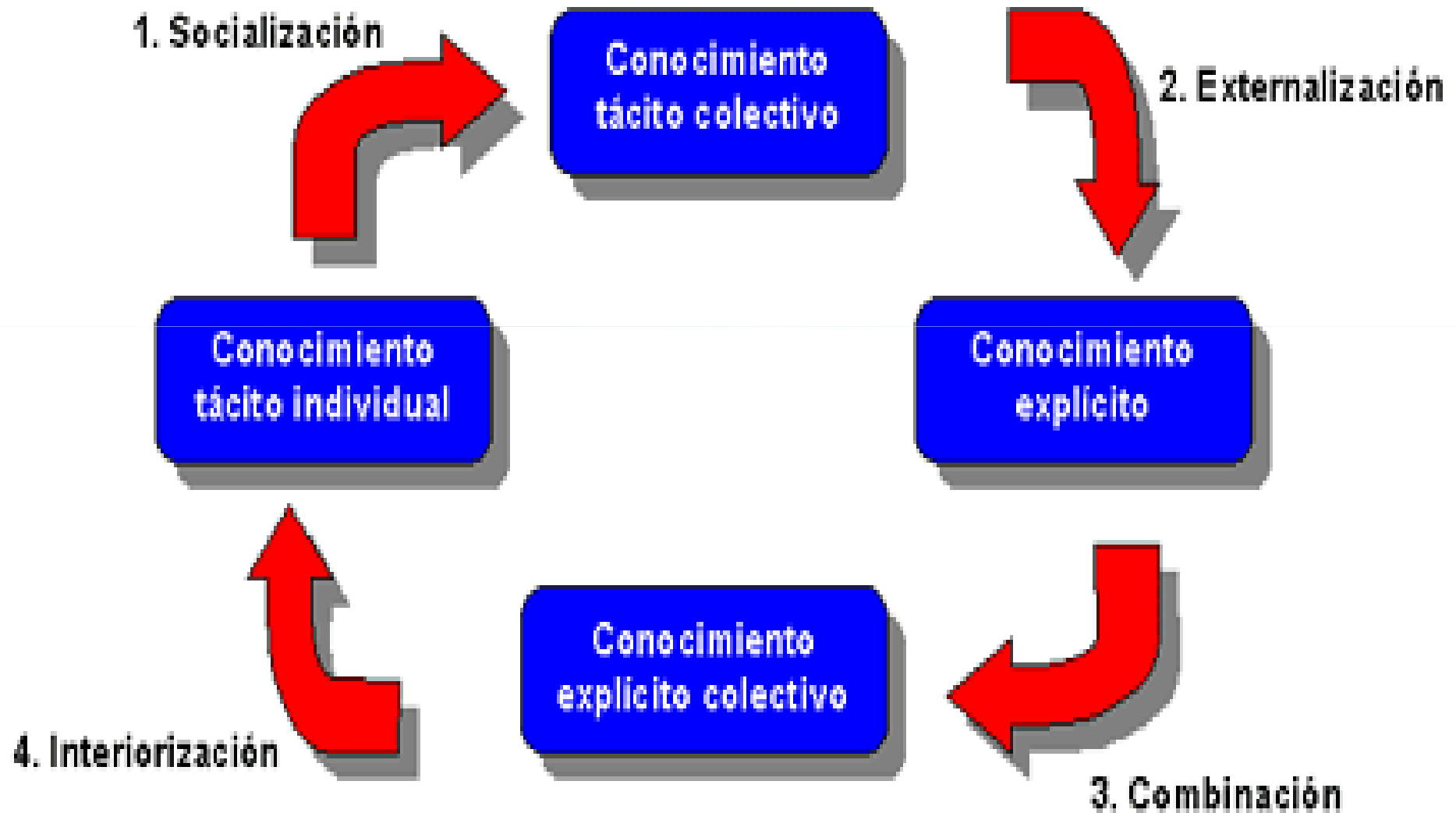
El provecho viene de lo que es, pero la utilidad dimana de lo que no es....."Treinta radios convergen en el centro de la rueda, pero es su eje vacío el que la torna útil"



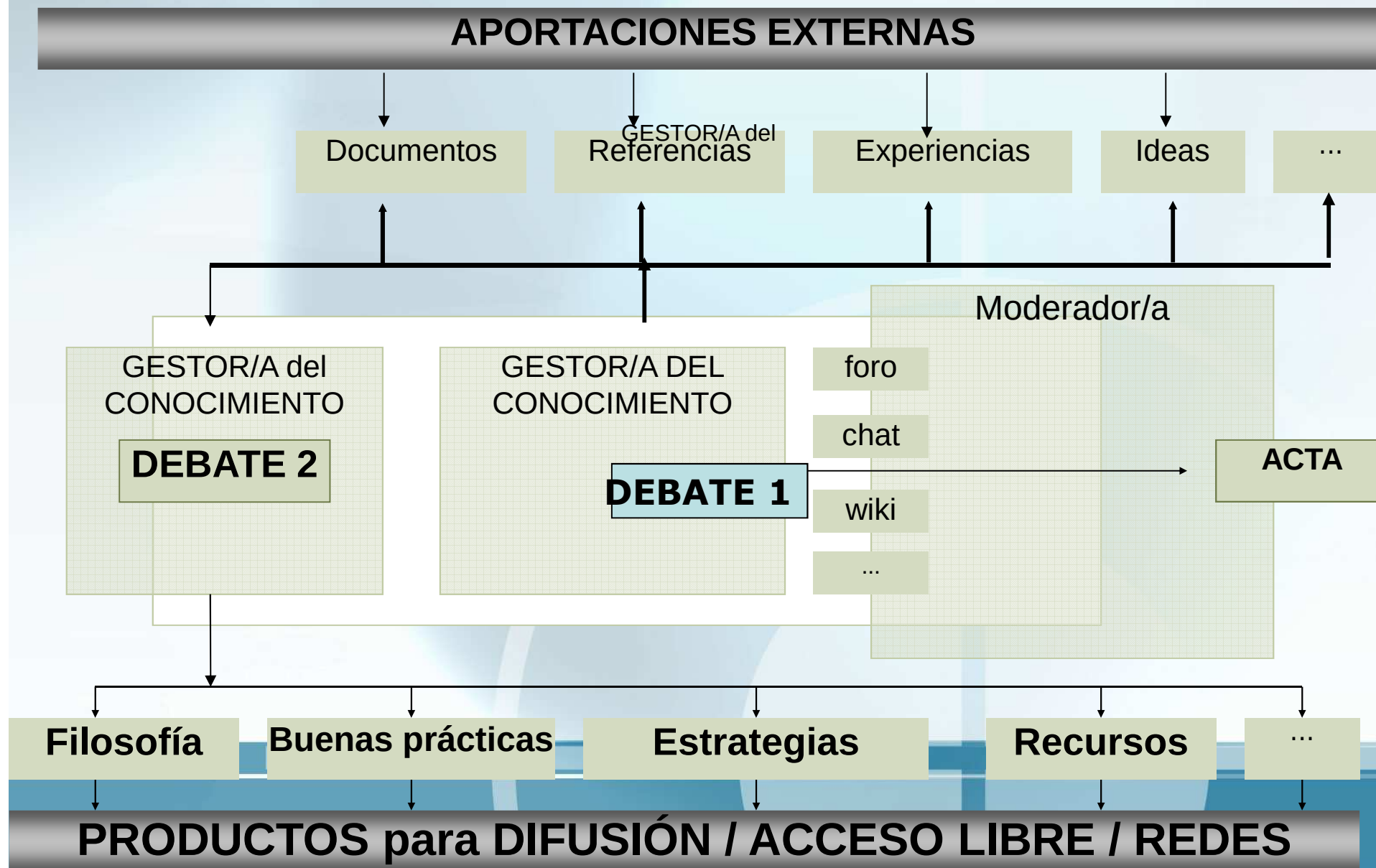
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO



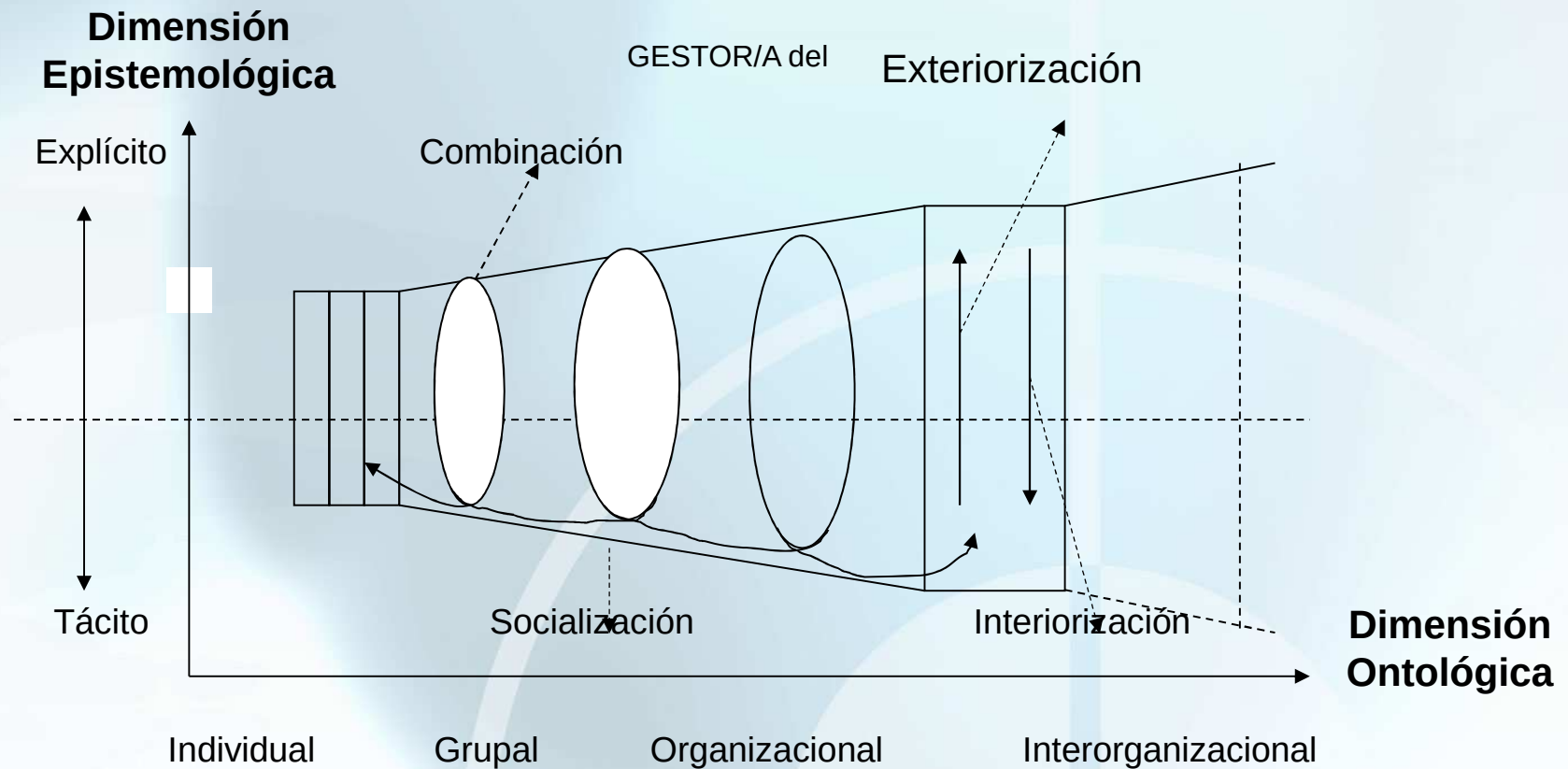
TIPOS DE CONOCIMIENTO



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COLECTIVO



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Nivel de conocimiento

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

LA 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 '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 GESTOR/A del	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. UN EJEMPLO

	Temática	Objeto de análisis	Herramientas	Tempo- rización
Pro ce so a de sa rro llar	1) ¿Qué entendemos por trabajo de investigación?	Concepto y características GESTOR/A del	Foro	3 al 15 de noviembre
	2) ¿Qué aspectos identifican trabajos de investigación relevantes?	Ejemplificaciones. Identificar buenas y malas prácticas en trabajos de investigación	Foro, aportaciones y referencias	17 al 30 de noviembre
	3) ¿Cómo diagnosticar la calidad de un trabajo de investigación?	Los instrumentos de diagnóstico	Foro, Chat, aportaciones y referencias	1 al 15 de diciembre
	4) ¿Qué problemas podemos detectar en trabajos de investigación?	El análisis de las problemáticas	Foro, Chat, aportaciones y referencias	16 de diciembre al 11 de enero
	5) ¿Qué acciones se pueden programar para mejorar los trabajos de investigación?	Pautas para la mejora de los trabajos de investigación	Foro, Wiki, aportaciones y referencias	12 al 26 de enero

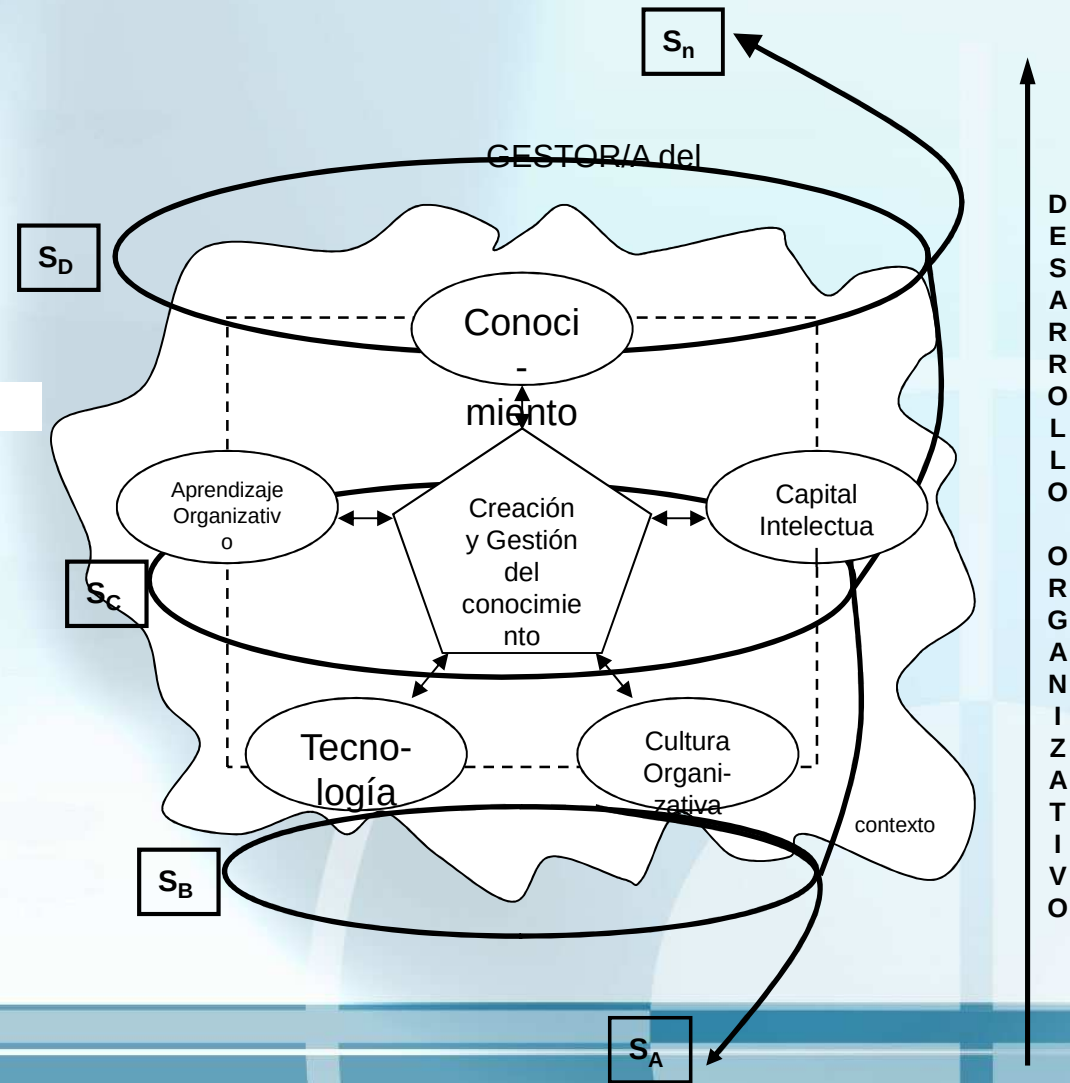
Secuencia del Grupo de trabajo de la Red-CGC Docto

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. UN EJEMPLO

Proceso a desarrollar	Temática	Objeto de análisis	Herramientas	Temporización
	1) ¿Qué entendemos por ser estudiante de postgrado?	Conceptualización	Foro	12 al 21 de julio
	2) ¿Qué caracteriza a un estudiante de postgrado?, ¿Qué sería deseable en un estudiante que desea mejorar?	Ejemplificaciones. Identificar buenas y malas prácticas en estudiantes	Foro, aportaciones y referencias	22-31 de julio
	3) ¿Qué indicadores nos permitirían decir que un estudiante mejora?	Los instrumentos de diagnóstico	Foro, Wiki, aportaciones y referencias	23 de agosto- 4 de septiembre
	4) ¿Mejoramos como estudiantes?, ¿Qué dificultades se encuentran?	El análisis de las problemáticas	Foro, aportaciones y referencias	5-19 de septiembre
	5) ¿Qué acciones se pueden programar para mejorar como estudiantes de postgrado?	Pautas para la mejora de los estudiantes de postgrado	Foro, aportaciones y referencias	19-27 de septiembre

Secuencia del Grupo de trabajo de la Red-CGC Euterpe

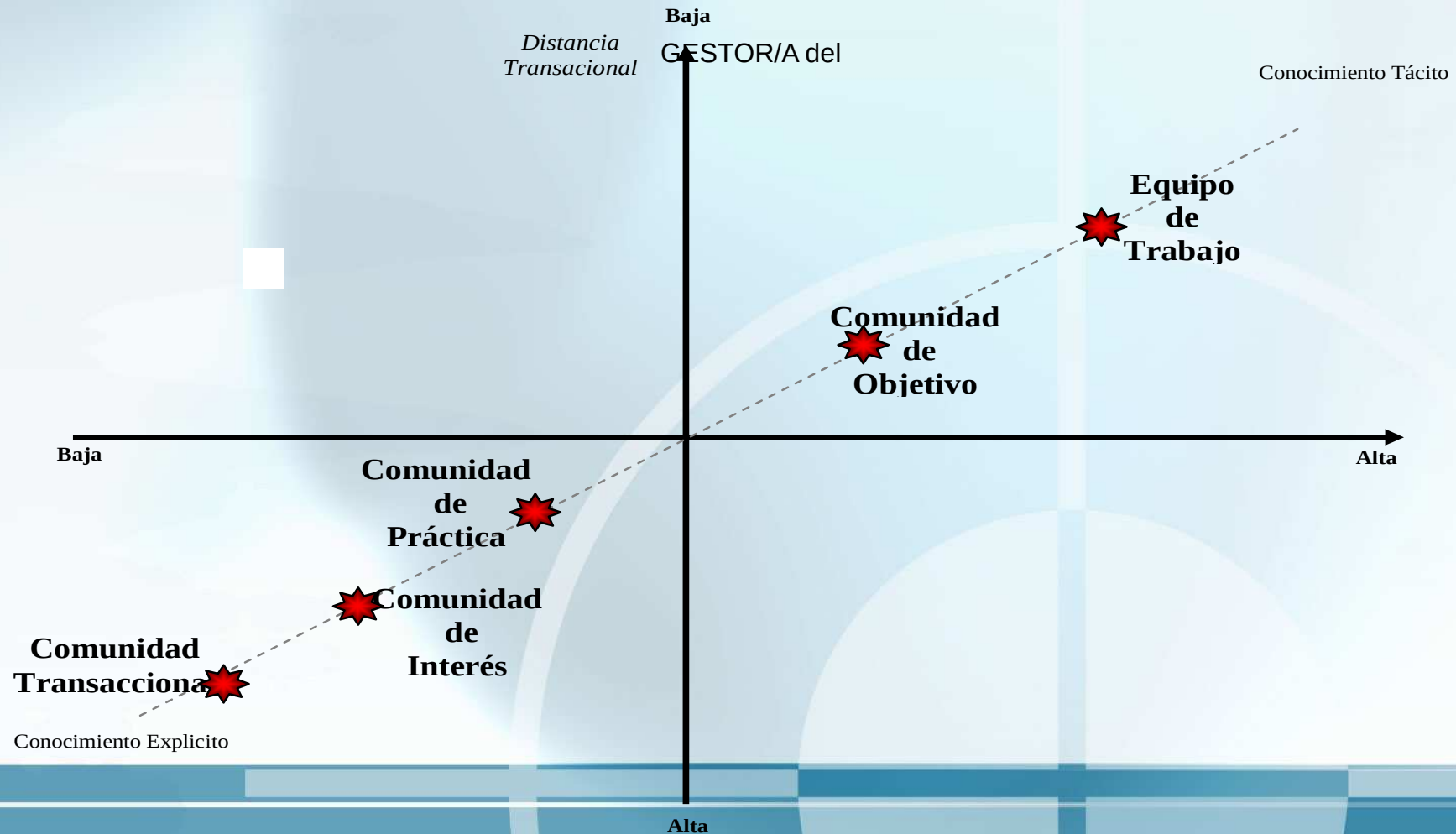
LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES RELACIONA VARIOS CONCEPTOS



Desarrollo Organizativo y Creación y Gestión del Conocimiento.

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

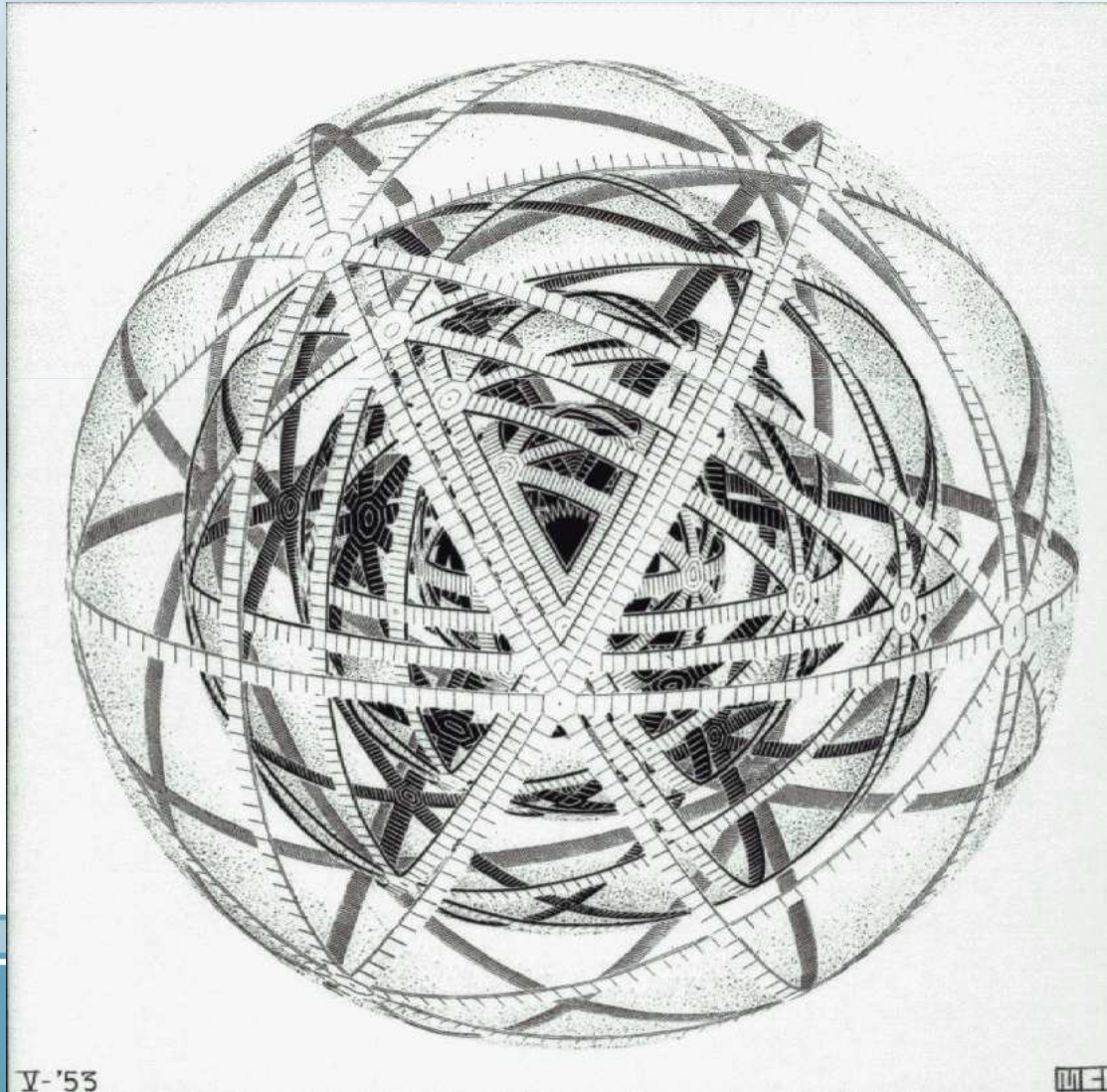
CULTURA DE APRENDIZAJE COLECTIVO



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.

GESTOR/A del

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.	GESTOR/A del	IV.-Compartir y Usar 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.		•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 GESTOR/A del	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	GESTOR/AUER	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)

IV.-LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

DELIMITAR LAS HERRAMIENTAS (V)

- GESTOR/A del + ← →		
AUTONÁLISIS HISTORIA INSTITUC. ESTUDIO DE CASOS ESTUDIO SIT. REALES ANÉCDOTAS CONFLICTOS RELATOS METÁFORAS,.....	ESQ.. CLASIFICACIÓN ESQ. PROYECCIÓN PROYECTOS DE DEMOSTRACIÓN RESOLUCIÓN PROBLEMAS SIMULACROS REPRESENTACIONES	ENTREVISTAS FICHAS FUNCIONES FICHAS DE TAREAS DECÁLOGOS NORMAS REFERENCIALES MODELOS DE AJUSTE

HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

APRENDER DE LA PRÁCTICA: FACTORES DE ÉXITO

Cultura orientada ^{GESTOR/A del} al conocimiento

Infraestructura técnica e institucional

Respaldo del personal directivo

Vínculo con el valor económico o valor de mercado

Orientación del proceso

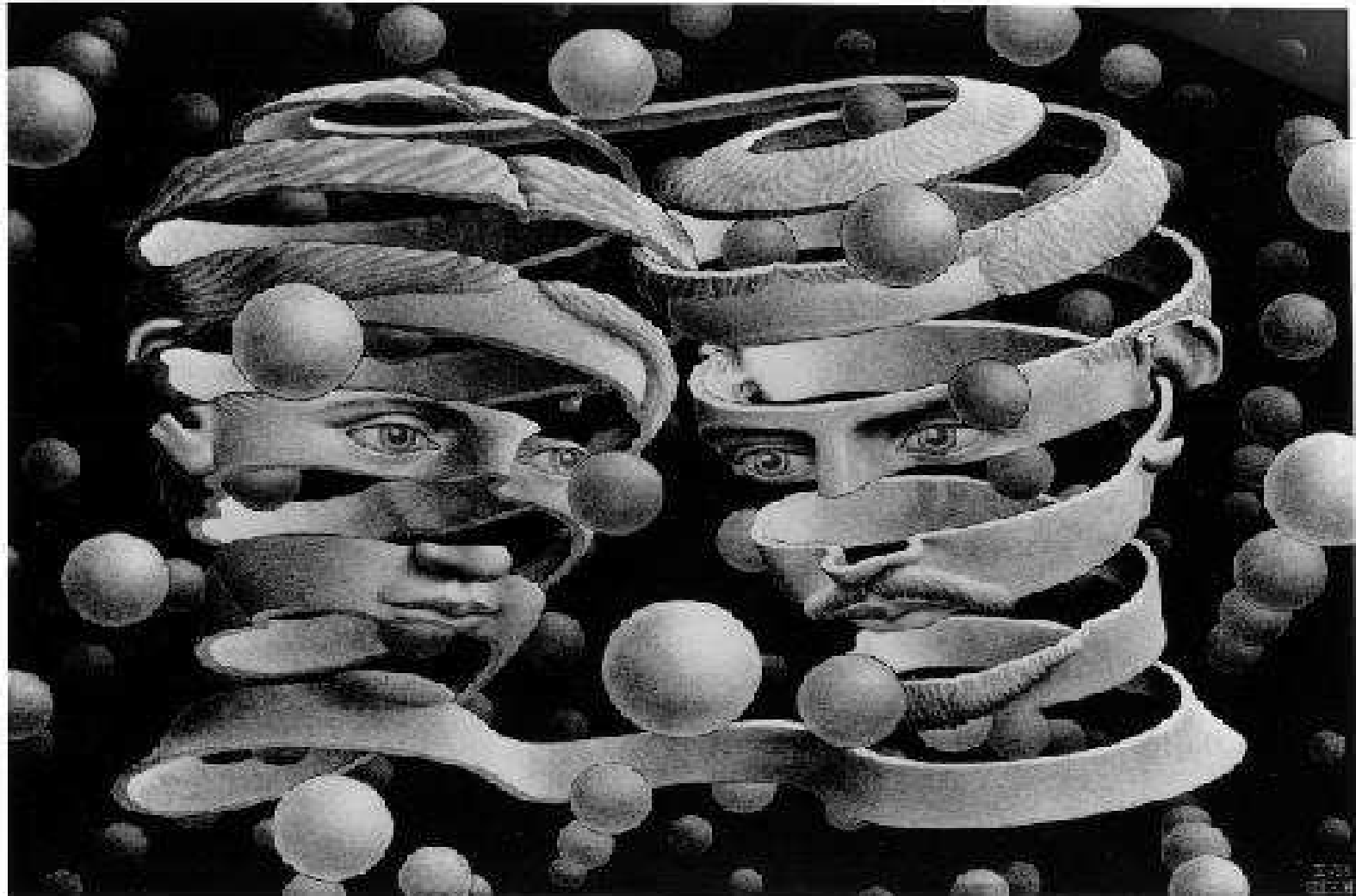
Claridad de objetivo y lenguaje

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



EQUIPOS DE PROFESORES COMO CREADORES DE CONOCIMIENTO

Ámbito de actuación	Departamentos didácticos	Equipos educativos
Objeto propio	Proyecto curricular	Formación de la persona
Actualización profesional	En la Didáctica de la materia	En orientación y tutoría
Investigación operativa	Sobre los problemas de la práctica	Sobre inquietudes personales

DOCTORADO ALCALÁ DE HENARES

Santiago, Enero 2013

**DESARROLLO, INNOVACIÓN Y
CAMBIO EN EDUCACIÓN**

Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona