

GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN EDUCACIÓN PARVULARIA

Clase 2: Implementación de innovaciones

Junta Nacional de Jardines Infantiles

Mayo – junio, 2021.

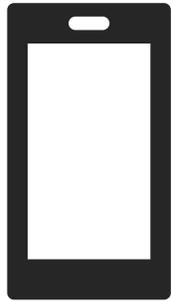
Pablo Galaz Painecura (pagalaz@uchile.cl)

MSc in Public Policy | University of Bristol

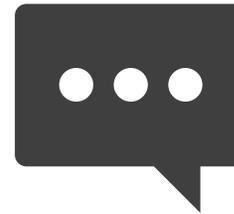
Magíster en Gestión y Políticas Públicas | Universidad de Chile

Ingeniero Civil Industrial | Universidad de Chile

www.sistemaspublicos.cl

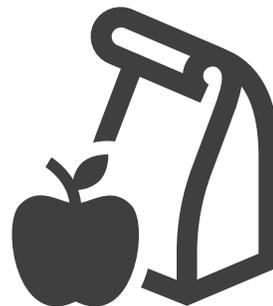


Notificaciones bajo control.

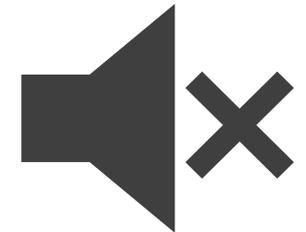


Usar chat para hacer preguntas.

Descanso de 15 minutos en la mitad de la clase.



Micrófono apagado y, de ser posible, cámara encendida.



Agenda



- Prácticas y gestión del conocimiento.
- Estrategias para la adopción y adaptación de innovaciones.
- Tópicos de gestión de proyectos útiles para la implementación.

Prácticas y gestión del conocimiento

¿QUÉ SON LAS PRÁCTICAS?

“...las prácticas son los modos de actuar y de relacionarse que las personas despliegan en espacios concretos de acción” (PNUD, 2009, p. 15).

Informe de Desarrollo Humano en Chile 2009: La manera de hacer las cosas.

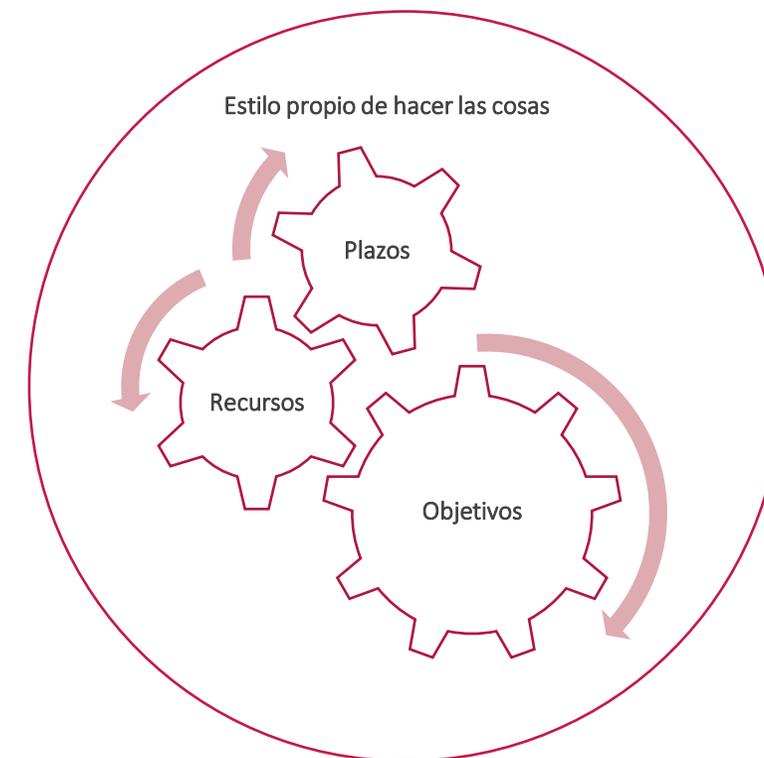
Prácticas y gestión del conocimiento

¿Buenas prácticas?

- Valoración de las prácticas depende, casi exclusivamente, de:
 - los objetivos que persigan y
 - en qué grado estos son alcanzados.
- Buenas prácticas.
 - Se refiere al estilo propio de hacer las cosas, donde ya se ha probado un alto nivel de efectividad, y que además es posible de transferir y aplicar. (Rodríguez, 2006).
- Enfoque mucho más efectivo respecto al de “Mejores Prácticas” (Armijo, 2004).

“qué es lo que funciona y lo que no, y bajo qué condiciones” (Rodríguez, 2006)

Práctica efectiva y posible de transferir.



Prácticas y gestión del conocimiento

Prácticas pedagógicas consolidadas



CSP

JUNJI

JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES



JUNJI Inova

FÓRMATE Y TRANSFÓRMATE

PORTAFOLIO PARA
LA INNOVACIÓN
PEDAGÓGICA

¿Qué socializa el Portafolio para la Innovación Pedagógica?

Pretende socializar prácticas educativas consolidadas y reconocidas, que promueven los principios y criterios para la innovación pedagógica de la JUNJI de manera integral.

Para que una **práctica pedagógica sea consolidada**, debe ser **sostenida y haber trascendido de la situación de un proyecto particular**. Entendido este último, como una **proyección de estrategias y acciones para cumplir un propósito determinado**. A su vez, una práctica consolidada **se naturaliza en el quehacer cotidiano** de la unidad educativa y **cuenta con el apoyo, resguardo y convicción de todos los miembros de la comunidad**. Generalmente, **surge de un proyecto de innovación pedagógica y constantemente es sometida a un proceso de reflexión y evaluación para apuntar hacia una mejora sistemática**.

Prácticas y gestión del conocimiento

Dimensiones hacia donde debiese orientarse una buena práctica



CSP

- **Buenos Resultados.** Los resultados deben lograr los objetivos perseguidos, evaluando su nivel de impacto (magnitud y calidad), e innovación (nuevas formas de generar valor público).
- **Participación.** Si el impacto es de nivel local, se debiese promover la participación ciudadana en conjunto con actores institucionales. De ser a nivel interno, aspirar a una participación de las/os funcionarias/os involucrados.
- **Permanencia.** La práctica se ha adoptado al quehacer de la organización, validando su forma de hacer las cosas.
- **Replicabilidad.** A menos que se pretenda solo reconocimiento, la replicabilidad permite que el conocimiento sea transferido efectivamente. Para ello se considera la contingencia (importancia del tema tratado) y la motivación que genere (posibilidad que se transforme en un modelo a seguir).



¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO?

El **conocimiento** se suele entender como:

1. **Hechos** o **información** adquiridos por una **persona** a través de la **experiencia** o la **educación**, la **comprensión** **teórica** o **práctica** de un asunto referente a la **realidad**.
2. Lo que se adquiere como contenido **intelectual** relativo a un **campo** determinado o a la **totalidad** del **universo**.
3. **Conciencia** o familiaridad adquirida por la **experiencia** de un hecho o situación.
4. Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a «¿por qué?», «¿cómo?», «¿cuándo?» y «¿dónde?».



20 años de
WIKIPEDIA

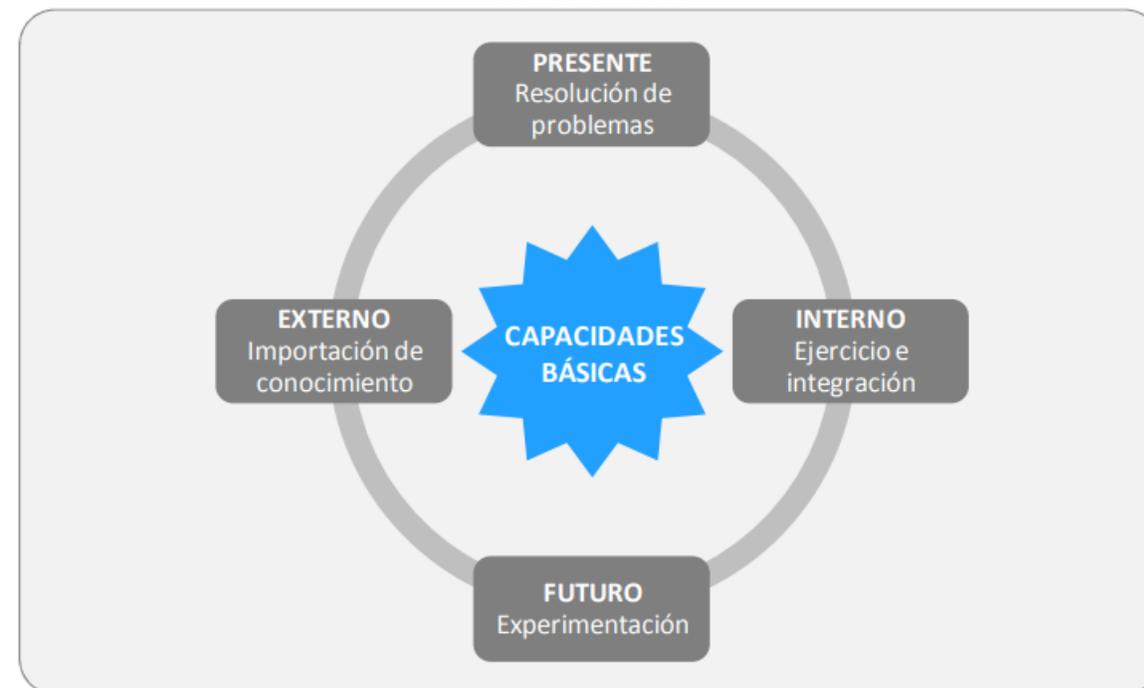
<https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

Prácticas y gestión del conocimiento

Construcción de conocimiento

- Una gestión de conocimiento supone actividades que potencien la construcción de éste.
- Eje temporal:
 - Resolver los problemas considerando las dinámicas actuales de la organización (mirada del presente), involucrando a todos los actores en un ambiente de aprendizaje.
 - Usar la experimentación como un buen medio para descifrar o proyectar las visiones en el ámbito pedagógico y entender cuáles son los límites de ésta (futuro).
- Eje espacial:
 - Disponer del conocimiento y herramientas necesarias para generar nuevas formas de mejorar el quehacer organizacional (mirada interna).
 - Generar atracción de conocimiento desde afuera, a fin de homogenizar y mejorar las estrategias que son utilizadas (mirada externa).

Actividades de creación y difusión de conocimiento



Prácticas y gestión del conocimiento

Transformación y flujo de conocimiento



- **Conocimiento tácito** es intangible, y se conecta a perspectivas personales, intuiciones, emociones, creencias, “formas de hacer”, experiencias, valores, expertise y habilidades. Por sus características resulta difícil de formalizar y comunicar.
- **Conocimiento explícito**, por su parte, corresponde a aquel que puede ser articulado, codificado y almacenado en algún medio como manuales, documentos y procedimientos, haciéndolo factible de enviar o transmitir de manera “instantánea” a otros.
- Entre distintos actores, conocimiento tácito es mucho más efectivo que el explícito.
 - Ejemplo: Programa nacional desarrollado en el Reino Unido, diseñado para reconocer y premiar la innovación y excelencia en gobiernos locales a partir de experiencias exitosas. Estrategias del tipo “cara-a-cara” (por ejemplo, días abiertos y visitas guiadas) son más efectivos para el aprendizaje inter-organizacional en contraste a actividades vinculadas a la transferencia de información “empaquetada” (como videos, CD y páginas web) (Hartley, 2008).

Estrategias de gestión del conocimiento

CARACTERÍSTICAS	FOCO EN LA PERSONALIZACIÓN “ <i>personas-a-personas</i> ”	FOCO EN LA CODIFICACIÓN “ <i>personas-a-documentos</i> ”
Descripción	Utilizar el conocimiento de otras personas y/o instituciones como fuente de información para resolver problemas de carácter local.	Codificar y almacenar conocimiento de personas e innovaciones co-creadas a fin de utilizarlo cuando sea necesario (transferencia de cargos, mejoras continuas, etc).
Conocimiento a gestionar y proceso relacionado	Gestión del conocimiento tácito (conversacional, estén o no registradas) a través de procesos de innovación colaborativa	Gestión del conocimiento explícito (registro de procesos, material audiovisual, relatos escritos, etc) a través de la maduración del mismo
Producto que se espera	Conocimiento personalizado (adaptado) e implementado (adoptado)	Conocimiento estandarizado que esté siendo (o haya sido) utilizado.

Denner & Diaz (2011)

Denner, L., & Diaz, T. (2011). Knowledge management in the public sector: an online presence as a tool for capture and sharing (Series Studies and Perspectives No. 20). Recuperado el 14 de Febrero de 2014, de ECLAC Subregional Headquarters for the Caribbean: <http://goo.gl/4AI1U3>

Hartley, J. (2008). Does Innovation Lead to Improvement in Public Services? Lessons from the Beacon Scheme in the United Kingdom. In S. Borins (Ed.), Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication (pp. 159-187). Washington, DC: Brookings Institution Press..

Prácticas y gestión del conocimiento

Transformación y flujo de conocimiento



CSP

- Desde una perspectiva organizacional, la creación, la transformación y flujo de conocimiento se da en un ciclo continuo y acumulativo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Dimensiones epistemológicas del conocimiento.
 - Tácito
 - Explícito.
- Dimensiones ontológicas del conocimiento:
 - Individual.
 - Organizativo, colectivo y/o socializado.

Etapas mediante las cuales se crea, transforma y fluye el conocimiento.



Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.

Estrategias para la adopción y adaptación de innovaciones

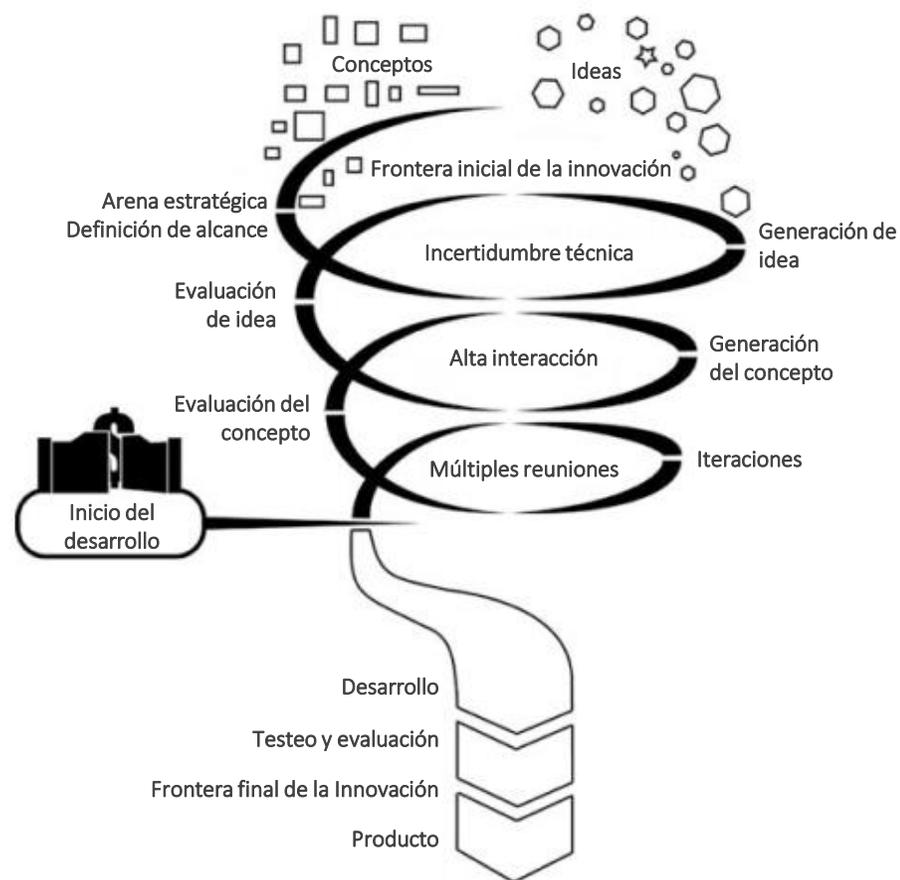
¿CUÁL ES LA HISTORIA DESTRÁS DE SUS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS?

Estrategias para la adopción y adaptación de innovaciones

Motivación



CSP



(Gassmann & Schweitzer, 2014, p. 7)



Artículo

**“Y el resto es
Implementación”
Aproximaciones comparativas
sobre lo que sucede en procesos
de políticas públicas más allá
de las *Grandes Expectativas***

Peter L Hupe

Erasmus University Rotterdam, The Netherlands

Michael J Hill

University of Brighton, UK

Public Policy and Administration

2016, Vol. 31(2) 103–121

© The Author(s) 2015

Reprints and permissions:

sagepub.com/journalsPermissions.nav

DOI: 10.1177/0952076715598828

ppa.sagepub.com



Estrategias para la adopción y adaptación de innovaciones

Aproximaciones tradicionales “de arriba para abajo” y “de abajo para arriba”



CSP

	Aproximación de arriba para abajo (<i>Top-down</i>)	Aproximación de abajo para arriba (<i>Bottom-up</i>)
Origen de la autoridad	Gobierno Central, Servicio Civil, Directorios	Gente de la calle, prestadores de servicios
Estructura	Jerárquica, centralizada, burocracia, líneas claras de autoridad, forman vínculos causales en las organizaciones	Organización informal, descentralizada, participativa, gente de la calle, sin distinción de autoridad
Factores críticos	Comunicación, control	Consensos, coaliciones, redes de políticas públicas
Modelo	Modelo racional, vertical, distinción entre formular e implementar políticas públicas	Modelo de la Polis, horizontal
Implementadores claves	Ministros, Directorios	Burócratas de la calle (profesores, policías, grupos comunitarios, etc.),
Descripción de metas	Claras, consistentes	Vagas, poco claras, ambiguas
Mejoras a la implementación	Incentivos, retroalimentación, eliminación de vínculos redundantes (en la organización)	Sin distinción entre diseño y administración de políticas, construcción de consensos y comprensión
Marco regulatorio de las políticas públicas se ven como	Rígido	Flexible
Políticas públicas se ven como	Un insumo	Un producto
Rendiciones de cuentas se ven como dependientes de	Deferencia con el proceso legislativo	Adaptación al cliente y a las necesidades

Estrategias para la adopción y adaptación de innovaciones

Aproximaciones según ambigüedad del problema y conflicto sobre la solución

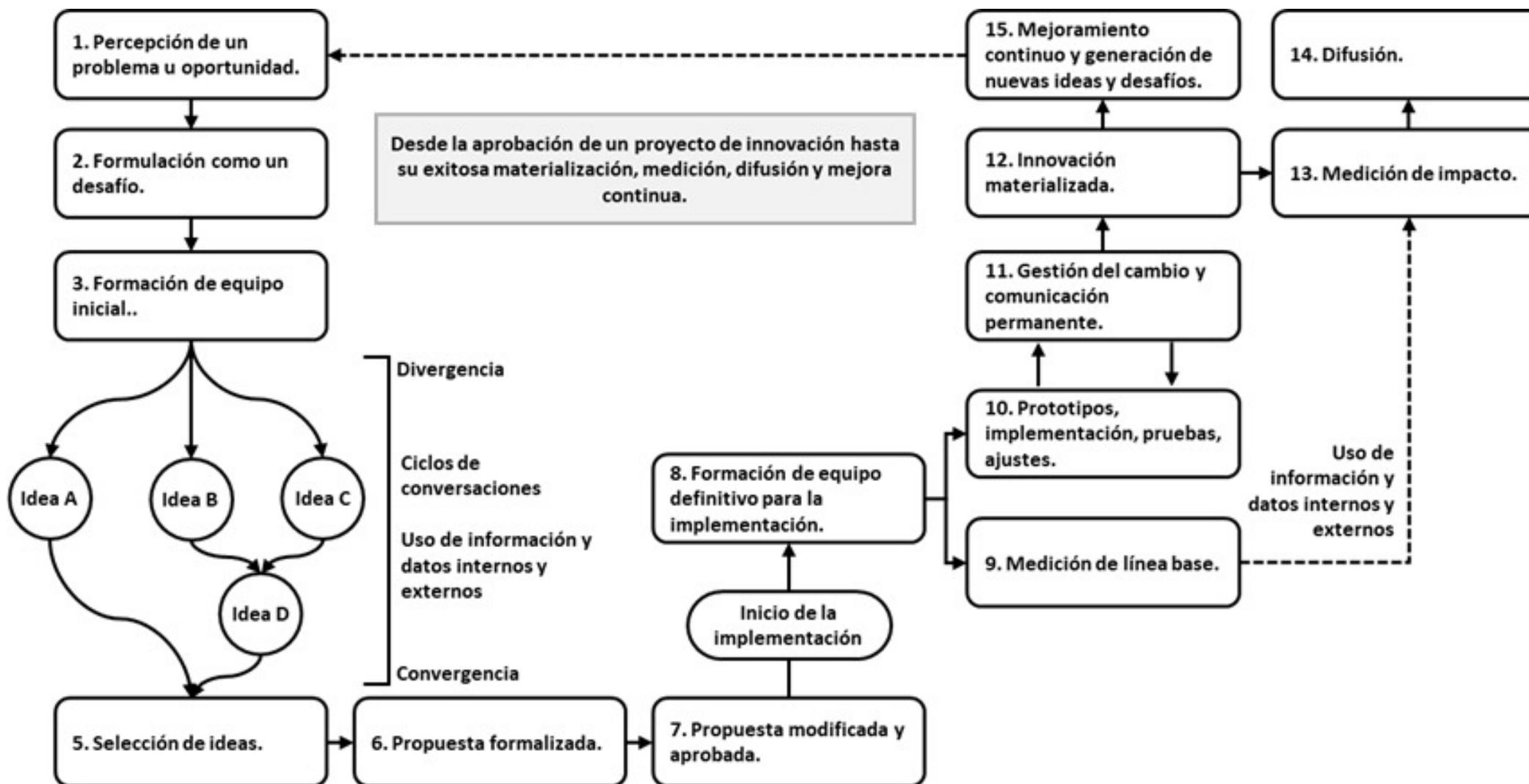


CSP

Modelo conflicto-ambigüedad (Matland, 1995)

AMBIGÜEDAD (del problema)	CONFLICTO (de la solución)	
	Bajo	Alto
Bajo	Implementación administrativa	Implementación política
Alto	Implementación experimental	Implementación simbólica

Proceso ideal de diseño + implementación



Estrategias de innovación pública colaborativa

Enfoque colaborativo

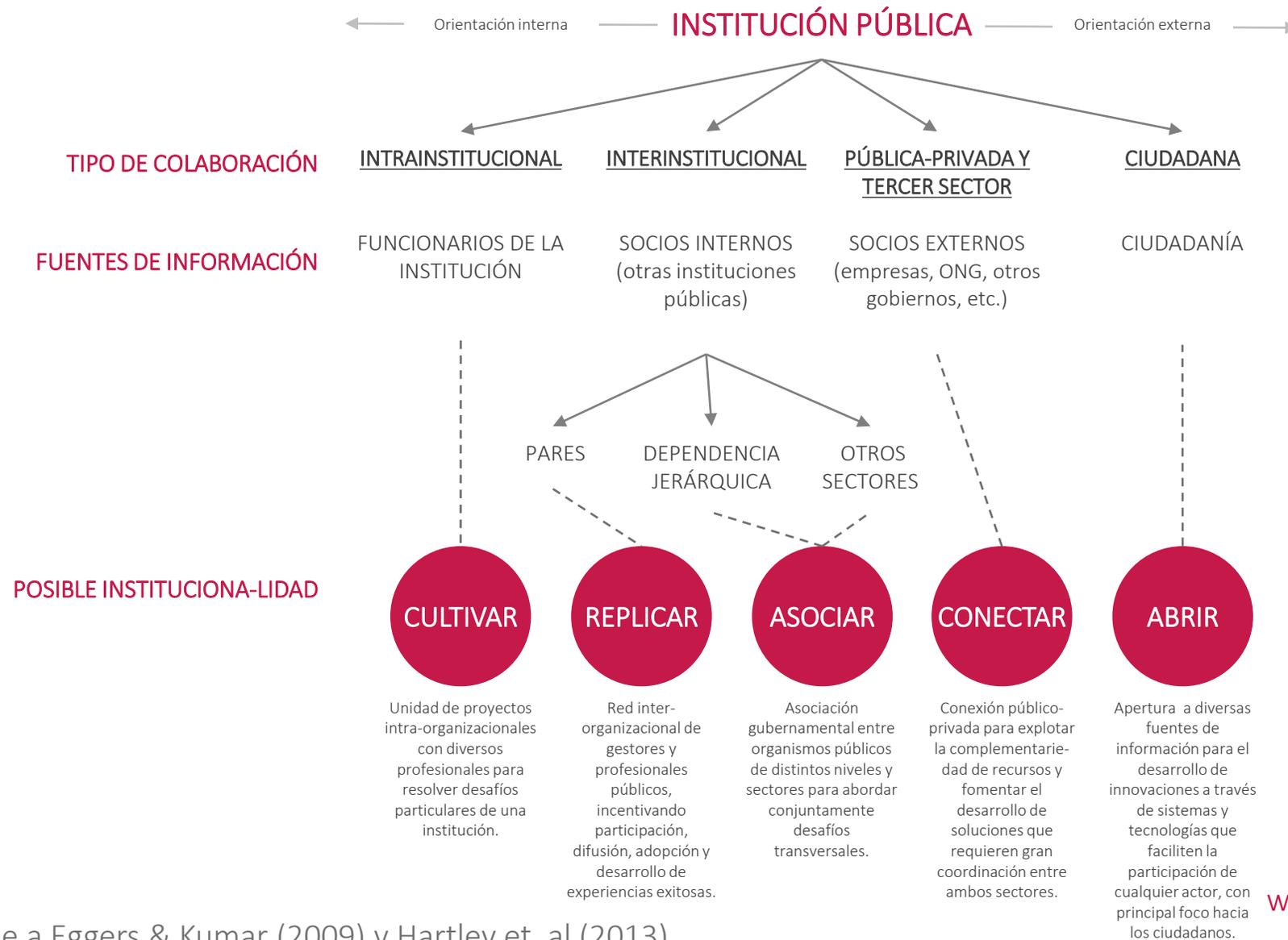


- Construcción de soluciones integradoras entre actores que enfrentan problemas comunes y que afectan diversos niveles y sectores.
- Procesos vinculados a la innovación social, innovación co-creativa, e innovación abierta
- Múltiples experiencias internacionales, las cuales han sido abordadas y estudiadas en profundidad recientemente ((Bason, 2010; Behn, 2008; Bertels, Kleinschmidt, & Koen, 2011; Bloch & Bugge, 2013; Eggers & Kumar, 2009; González, Llopis, & Gasco, 2013; Hartley, Sørensen, & Torfing, 2013; Sørensen & Torfing, 2011)).
- Desventajas
 - Si bien la diversidad favorece la divergencia de ideas y exploración de oportunidades, también puede constituir una barrera. Así, una instancia que dirija diálogos y concrete acuerdos es fundamental.
 - En implementación de innovaciones, se requiere capacidad para gestionar cambios. Asimismo, un factor de alta complejidad es lidiar con los errores y frustraciones que conlleva innovar.
 - Adoptar una innovación que fue desarrollada “fuera de casa” y que se desea escalar va a requerir, sí o sí, una fase de adaptación mutua.



Estrategias de innovación pública

Enfoque colaborativo



Tópicos de gestión de proyectos útiles para la implementación



6

18

4

3

1

19

17

8

7

10

20

PROYECTO PÚBLICO

Esfuerzo temporal, impulsado, gestionado, y/o monitoreado por una o más organizaciones financiadas con recursos públicos para crear un producto único de valor público.

(Kassel, 2010, p. 4)

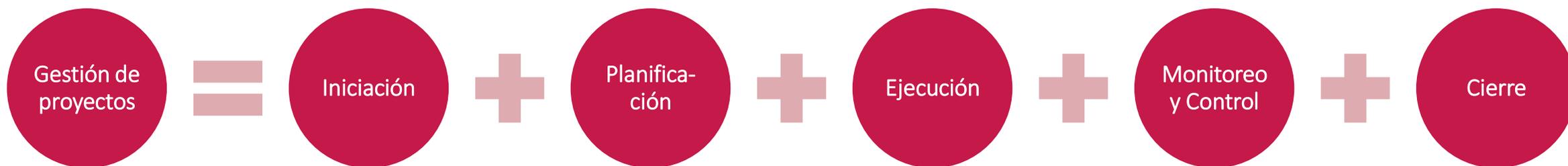
La gestión de proyectos como disciplina académica

Cómo gestionar un proyecto para crear valor público.



- Desde una perspectiva de “practitioner”, esto sería posible a través de la aplicación conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para que las actividades de un proyectos sean coherentes con los requerimientos establecidos. Esta es justamente de definición de “gestión de proyectos” (Project Management Institute, 2013, p. 5)
- Existen libros completos sobre gestión de proyectos en el sector público (ver Wirick (2009) o Kassel (2010)) los cuales promueven utilizar los mismos principios que se utilizan en el sector privado con ajustes menores.
- Por ejemplo, Wirick (2009) señala que:

Fortunately, the project management frameworks established by the project management profession (...) are applicable across all project types, including public-sector projects. Some tailoring is required, but the fundamentals work across all project types and disciplines. (Wirick, 2009, pp. 31-32)



La gestión de proyectos como disciplina académica

Cómo gestionar un proyecto para crear valor público.



- La gestión de proyectos típicamente incluye (pero no se limita) a:
 - Identificar requerimientos.
 - Lograr coherencia entre las distintas necesidades, preocupaciones y expectativas de *stakeholders* en la planificación y ejecución de un proyecto.
 - Establecer, mantener y llevar a cabo distintos tipos de comunicaciones activas, efectivas y colaborativas entre *stakeholders*.
 - Gestionar las partes interesadas para cumplir los requisitos del proyecto y crear productos del proyecto.

La gestión de proyectos como disciplina académica

¿Y qué se gestiona?



- Lograr un equilibrio entre las distintas restricciones que “compiten” en un proyecto, lo cual considera (pero no se limita) a:
 - **Programación y plazos.** Un proyecto tiene un principio y un fin definido. Para llegar hasta el final se requiere una secuencia definible de pasos o actividades.
 - **Recursos físico y presupuesto.** Los proyectos usan recursos que se han asignado en forma específica al proyecto.
 - **Calidad.** Los resultados finales de un proyecto tienen metas específicas de calidad y desempeño.
 - **Alcance y objetivos.** Los proyectos siguen un enfoque planeado, organizado, para cumplir sus objetivos.
 - **Personas.** Por lo general incluye un equipo de personas para que pueda realizarse.
 - **Contratos.** Muchos proyectos requieren gestionar adecuadamente los costos de transacción asociados a la contratación de servicios.
 - **Riesgos.** Incertidumbres o vulnerabilidades que pueden causar desviaciones respecto el plan original.
 - **Stakeholders.** Intereses de cualquier persona u organización que está (o puede estar) involucrado o incluida o que tenga influencia respecto a un proyecto.

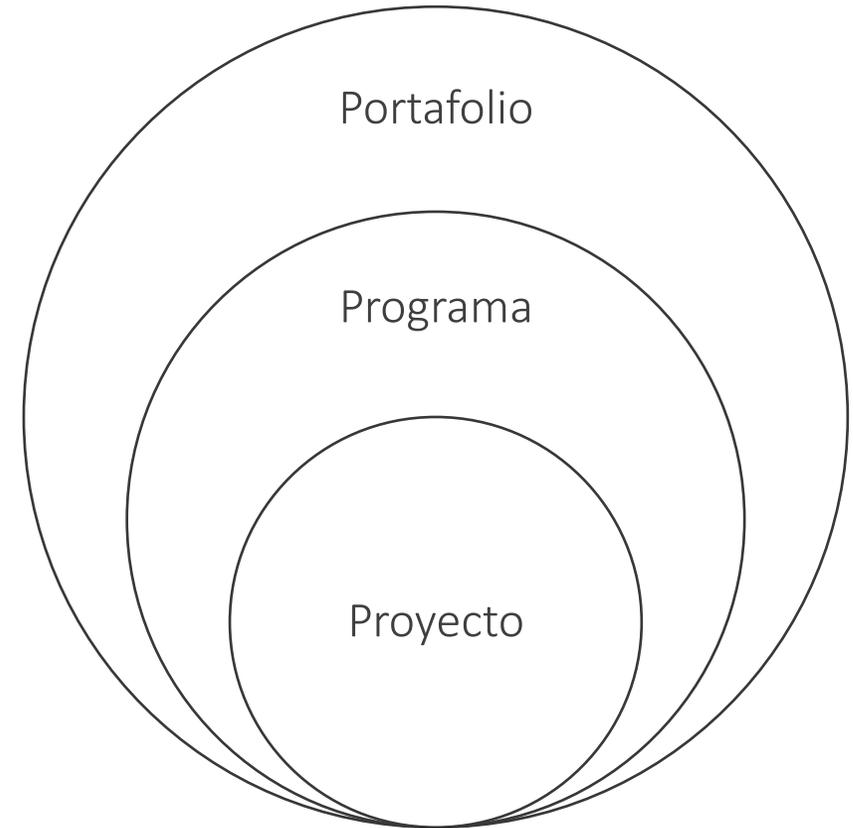
Proyectos, portafolios y programas

Relaciones jerárquicas



CSP

- **Portafolio:** Conjunto de proyectos, programas, sub-portafolios y operaciones, todo gestionado como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.
- **Programa:** Corresponde a un grupo dentro de un portafolio compuesto de sub-programas, proyectos, u otro trabajo que son gestionados de manera coordinada para apuntar a los objetivos del portafolio.
- **Proyecto:** Unidad mínima que puede ser parte (o no) de un programa que, a su vez, puede ser parte (o no) de un portafolio.

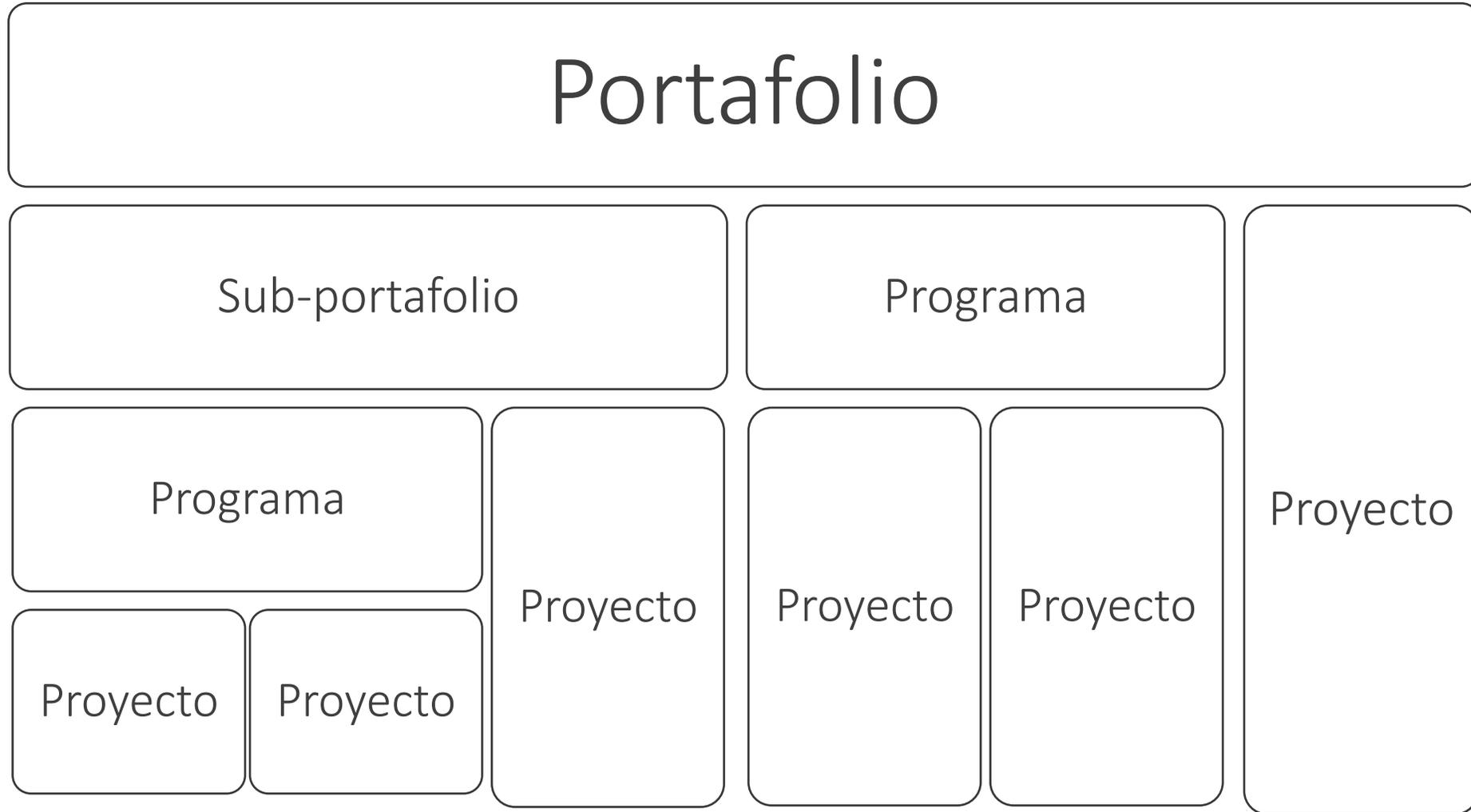


Proyectos, portafolios y programas

Relaciones jerárquicas desde una perspectiva conceptual

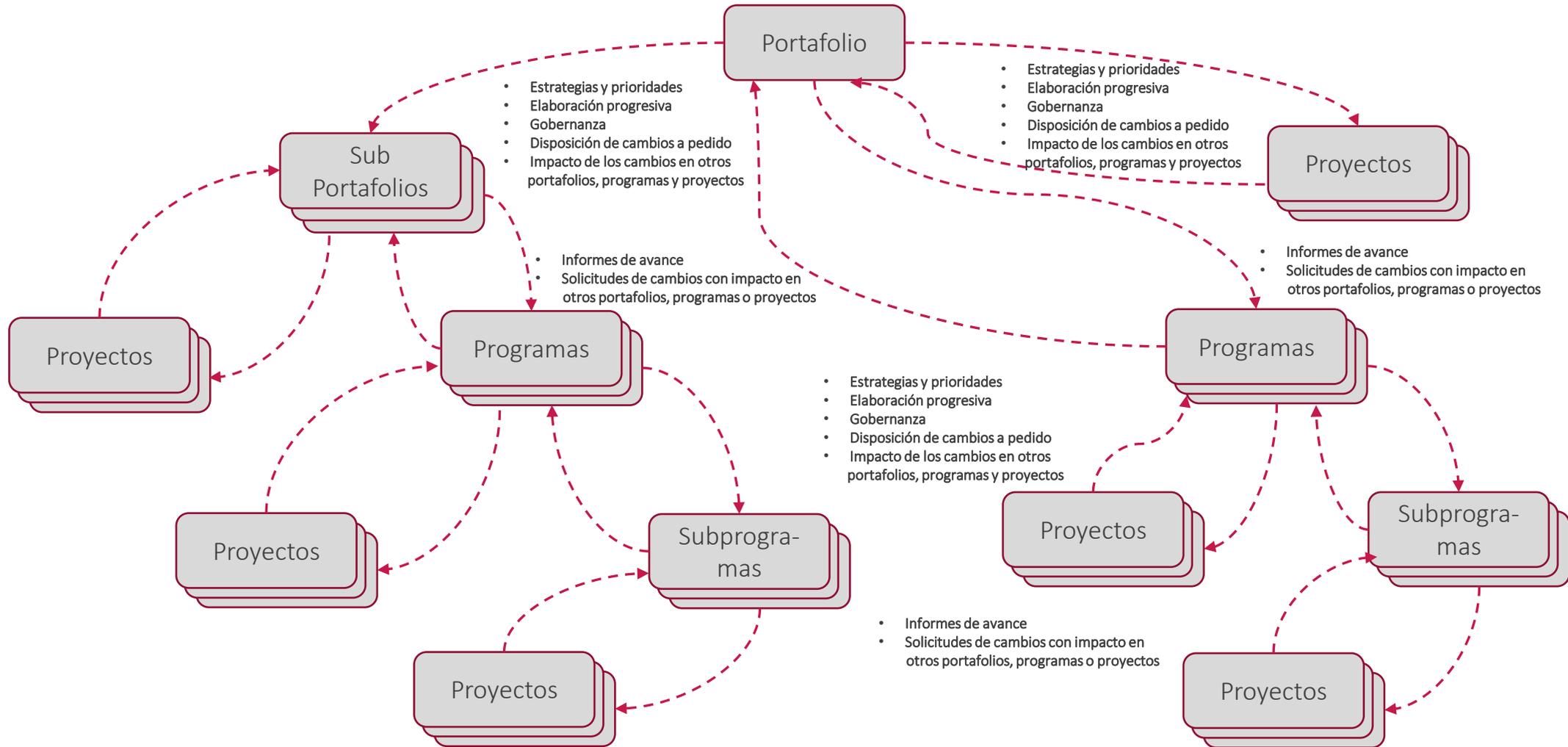


CSP



Proyectos, portafolios y programas

Relaciones jerárquicas desde una perspectiva más realista



GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN EDUCACIÓN PARVULARIA

Clase 2: Implementación de innovaciones

Junta Nacional de Jardines Infantiles

Mayo – junio, 2021.

Pablo Galaz Painecura (pagalaz@uchile.cl)

MSc in Public Policy | University of Bristol

Magíster en Gestión y Políticas Públicas | Universidad de Chile

Ingeniero Civil Industrial | Universidad de Chile

www.sistemaspublicos.cl