

“ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE  
CONTRIBUYEN A LA GERENCIA EDUCATIVA COLOMBIANA”

“GENERAL KNOWLEDGE MANAGEMENT THAT CONTRIBUTE TO COLOMBIAN  
EDUCATIONAL MANAGEMENT”

Lina Constanza Ramírez Orozco

\* Estudiante: Especialización en Gerencia Educativa. Universidad Católica de Manizales

[linaupaircol@gmail.com](mailto:linaupaircol@gmail.com)

“ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE  
CONTRIBUYEN A LA GERENCIA EDUCATIVA COLOMBIANA”

“GENERAL KNOWLEDGE MANAGEMENT THAT CONTRIBUTE TO COLOMBIAN  
EDUCATIONAL MANAGEMENT”

Monografía

Módulo: Investigación

Autora

Lina Constanza Ramírez Orozco

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales

2016

“ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE  
CONTRIBUYEN A LA GERENCIA EDUCATIVA COLOMBIANA”

“GENERAL KNOWLEDGE MANAGEMENT THAT CONTRIBUTE TO COLOMBIAN  
EDUCATIONAL MANAGEMENT”

Autora

Lina Constanza Ramírez Orozco

Monografía-trabajo de grado presentado para optar al título de:

Especialista en Gerencia Educativa.

Directora

Martha Isabel Gutiérrez Ospina

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales

2016

“ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE  
CONTRIBUYEN A LA GERENCIA EDUCATIVA COLOMBIANA”

“GENERAL KNOWLEDGE MANAGEMENT THAT CONTRIBUTE TO COLOMBIAN  
EDUCATIONAL MANAGEMENT”

## AGRADECIMIENTOS

Son varias las personas a las cuales quiero agradecer porque de muy diversas formas contribuyeron a mi proceso de escritura; he tenido la tentación de agradecer de forma impersonal ya que en ocasiones sus aportes llegaron de forma inconsciente, sin embargo hay varias que hicieron sus aportes de manera más que consciente y no sería justo dejar de mencionarlas.

La gestión del conocimiento es un tema que se presenta en diferentes escenarios de la vida y por lo tanto a lo largo de un proceso de casi un año, acompañado de nuevas experiencias, mucha lectura y a conversaciones tanto formales como informales en torno a la educación, ha surgido un resultado muy bonito que espero pueda aportar a los grandes procesos de gerencia educativa que se dan en el entorno.

Agradezco entonces a mi familia, en especial a mis padres, por apoyarme en mis decisiones tanto educativas como laborales a lo largo de mi vida y que hoy me traen aquí; a los docentes que acompañaron los diferentes módulos de la especialización, a Sandra Burgos como asesora de investigación quien siempre guió mi paso a lo largo del proceso de desarrollo de ésta monografía, a mis compañeros de equipo de trabajo en el SENA que con su ejemplo me han demostrado las diversas formas de liderazgo, a los docentes que apoyan el proceso de articulación SENA dentro de las Instituciones Educativas a las cuales visito impartiendo mi formación en el área de inglés y en especial a mi amiga y apoyo en el proceso de corrección de estilo de mi trabajo Marlén Gutiérrez, quien con su gran paciencia y aportes objetivos dieron forma y sentido a mi monografía.

NOTAS DEL DIRECTOR

-----  
-----  
-----  
-----

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

-----

FIRMA DEL JURADO

-----

FIRMA DEL JURADO

-----

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>Capítulo I</b>	10
La Gestión del Conocimiento	10
<b>Capítulo II</b>	14
Construcción de la Memoria Organizacional	14
<b>Capítulo III</b>	17
Capital Intelectual	17
<b>Capítulo IV</b>	21
La Gerencia Educativa y los Modelos de Gestión de Calidad	21
<b>Capítulo V</b>	27
Gestión del Conocimiento en el Contexto Educativo Colombiano	27
<b>Capítulo VI</b>	31
La sociedad del Conocimiento	31
<b>Conclusiones</b>	33
<b>Referencias</b>	36

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias mundiales de globalización inciden notoriamente en todos los procesos de los países en vía de desarrollo. Los diversos estándares de calidad y competitividad vienen siendo adoptados por los países latinoamericanos en los diversos sectores productivos; en el ámbito empresarial y educativo los procesos se ven transversalizados con orientación al logro de metas, desarrollo de competencias y calidad total.

La presente monografía pretende contextualizar un tema relativamente reciente en cuanto a la Gestión del Conocimiento-GC<sup>1</sup>, poniéndolo dentro del contexto educativo; partiendo de lo que conocemos como gerencia educativa<sup>2</sup>, caracterizada por incluir la implementación de estrategias para optimizar los procesos en las Instituciones educativas de nuestro país.

El propósito es brindar reflexiones alrededor de la relación existente entre las recientes prácticas de gerencia educativa y la GC, con la finalidad de aportar al mejoramiento de los estándares de competitividad educativa, que según el Ministerio de Educación Nacional van desde altos niveles de calidad; la adopción de técnicas, métodos y procedimientos que la determinen; un diseño curricular adecuado hasta llegar a las evaluaciones estandarizadas, la formulación de proyectos

---

<sup>1</sup> Gestión del Conocimiento-GC: El conocimiento (...) es un recurso que se halla en las personas y en los objetos – físicos o no– que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos en realidad (...) son las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Canals, A., Boisot, M., & Cornella, A. (2003).

<sup>2</sup> Gerencia Educativa: Proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige su equipo hacia las metas de la organización; motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso.



para formación y cualificación de los docentes en su ejercicio; e incluso el monitoreo de estrategias de mejoramiento acordes a cada región, localidad e instituciones educativas -IE.

A lo largo del documento encontrará una descripción general de algunas de las categorías que hacen parte de la GC, entre las que están: la conservación de la memoria organizacional, el capital intelectual y algunas realidades del contexto educativo colombiano, que ayudarán a tener una mirada frente a lo que se conoce como sociedad del conocimiento<sup>3</sup> que es sin duda, la meta a la cual todas las organizaciones dirigen sus esfuerzos desde hace ya varios años.

Para terminar, en el documento encontrará adicionalmente una serie de reflexiones con las que se pretende dar algunas luces alrededor de los procesos de gerencia educativa en nuestro país, las consecuencias de la implementación de diferentes sistemas de gestión de calidad en la educación, los imaginarios sociales que se manejan frente a la GC en el campo educativo colombiano y finalmente, hacer un aporte a la gerencia educativa desde la gestión del conocimiento.

---

<sup>3</sup> Sociedad del Conocimiento: Una sociedad en la que el saber desplaza al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de desarrollo económico y de igualdades sociales. (García, 2012, p.17)

## Capítulo I

### La Gestión del Conocimiento:

El concepto de GC viene siendo analizado desde antes de la década de los noventa, época durante la que se incrementó su estudio, después de la revolución de la información, hoy era del conocimiento o tercera revolución industrial.

Esta clase de gestión consiste en la administración adecuada del conocimiento que surge de las experiencias exitosas de las personas dentro de las organizaciones; tomándolo para ser analizado y procesado, en la búsqueda del mejoramiento de los procesos para lograr la innovación y eficiencia, que aporten eficazmente al alcance de los objetivos con la participación de cada uno de sus miembros; para esta última premisa es fundamental contar con canales de comunicación claros, que unifiquen el discurso al interior de la organización, consolidando los procesos de mejora continua.

Otro aspecto fundamental para que exista GC es la consolidación del personal de planta, pues son ellos el recurso humano y los responsables de dicha integración del conocimiento, se les reconoce también como activos intangibles; Peter Drucker<sup>4</sup>, lo definió como el activo estratégico empresarial, que fue reseñado en el libro Gestión del Conocimiento Organizacional: un Enfoque Práctico.

En suma, resulta necesario, para un sistema de gestión del conocimiento, que la entidad incorpore esta variable (la gestión del conocimiento) en su plataforma estratégica, como elemento

---

<sup>4</sup> Peter Drucker: Abogado y tratadista Austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Autor de más de 35 libros cuyas ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna. Drucker escribió múltiples obras reconocidas a nivel mundial sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área en la cual es reconocido como padre y mentor.

orientador de la acción y como cohesionador de los diferentes frentes organizacionales en que se produzca conocimiento. (Atehortúa, 2011, p. 21)

Por su parte, la planeación estratégica dentro de las organizaciones, en nuestro caso las educativas, permite tener dentro de su misión la cultura de compartir, sistematizar y materializar los resultados, creando una fuerte política de calidad que se convierte en el punto diferenciador ante las demás.

Sobre los modelos de gestión de calidad en la GC se encuentran dos modelos de referencia que involucran las normas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización-ISO<sup>5</sup>, ellos son: (ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad) e (ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido en la organización), las cuales tienen como propósito la documentación correcta de todas las prácticas organizacionales, con el fin de tener la trazabilidad completa de los procesos internos desde todas las áreas de desempeño, garantizando la permanencia y el éxito de las organizaciones.

Dichos modelos tienen en cuenta desde la gerencia del conocimiento, la gestión del talento humano, la gestión del recurso físico, los procesos de seguimiento, documentación, evaluación, innovación y mejora continua.

Otro aspecto a tener presente es el denominado conocimiento en la gestión, dos autores japoneses expertos en el campo de la Gestión del Conocimiento sostienen que dentro de todas las organizaciones podemos hablar de dos tipos de conocimiento, el explícito y el tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995), el primero, es formal y sistemático, se puede comunicar y compartir, está generalmente documentado, revisado y aprobado por la organización;

---

<sup>5</sup> ISO: International Standard Organization conocida en español como Organización Internacional para la Estandarización

mientras que el segundo, es aquel que corresponde al conocimiento técnico, la capacidad y el conocimiento informal que radica en la competencia del saber hacer en función de educación, experiencias y habilidades propias del individuo.

Ambos tipos de conocimiento venían siendo hasta hace poco de distinta relevancia en las diferentes culturas, el conocimiento explícito solía ser más valorado en la cultura Occidental, mientras que el conocimiento tácito o de competencias comportamentales era de mucha más prevalencia en el Oriente; ambos fueron inicialmente estudiados y aplicados a entornos netamente empresariales, recientemente vienen siendo introducidos al sector educativo en sus procesos internos, particular e inicialmente en las instituciones de educación superior y posteriormente adoptado en las demás organizaciones educativas de todos los niveles.

En la actualidad ambos poseen igual importancia dentro del proceso de gestión de conocimiento, de modo que aquellas experiencias y conocimiento del cómo hacer las cosas, sean documentados para que a la hora de perder o prescindir de personal, los conocimientos de procedimiento en la práctica puedan ser fácilmente transferidos a nuevos miembros del equipo.

Por lo anterior, existe el concepto de Conversión del Conocimiento, donde se manifiestan cuatro formas de transferencia que son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La dimensión ontológica en el proceso de creación del conocimiento. El papel de la organización en este proceso es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Es lo que se conoce como “Espiral del conocimiento”, e integra las complejas interacciones entre la dimensión epistemológica –conocimiento tácito y explícito– y la ontológica –individuo, grupo, organización e interorganización–; así como, el proceso de conversión

que transforma el conocimiento tácito individual en explícito social y que debe superar la oposición entre globalización e identificación y la brecha entre individualismo y comunalismo. (García, 2012, p. 62)

La conversión del conocimiento se plantea en un círculo de conocimiento y aprendizaje organizacional, por medio del cual las personas inicialmente comparten sus experiencias en el proceso de socialización (conocimiento tácito a tácito), luego pasan a exteriorizarlas (conocimiento tácito a explícito) de modo que las hacen comprensibles con las demás personas de la organización y se da después paso al proceso de interacción (conocimiento explícito a explícito) donde se combinan los diferentes conceptos en torno al conocimiento específico, haciéndolo accesible a los demás miembros del equipo, quienes finalmente lo aceptan en un proceso de internalización (conocimiento explícito a tácito).

Este proceso permite con facilidad demostrar que la interacción se debe dar desde todos los niveles del conocimiento, donde todo el personal de la organización sin importar el puesto o cargo que ejerzan, puedan llegar a la construcción de nuevos entornos de interacción y crecimiento, aumentando así la productividad y la competitividad, desde todos los ámbitos ante sus clientes internos o externos.

Llegando al caso de las Institución Educativa-IE, es necesario pensar que desde cargos administrativos, pasando por el personal docente, los padres de familia, la comunidad en general y por supuesto, los estudiantes; la espiral del conocimiento debe fluir en torno a los procesos y la puesta en práctica de los proyectos educativos institucionales, propendiendo siempre por el buen desarrollo académico de los estudiantes.

## Capítulo II

### Construcción de la Memoria Organizacional:

La memoria organizacional<sup>6</sup> debe ser fruto del trabajo en equipo, ella se conforma a través de convivir y compartir día a día todas las experiencias exitosas y no exitosas del personal y la organización. La recopilación adecuada de todas las experiencias fundamentan el enorme valor del capital intangible o intelectual<sup>7</sup> y el capital del conocimiento de procesos, reconociendo así, que una de las estrategias que garantiza el alto nivel de competitividad de la organización y su supervivencia en el mercado, radica en la buena gestión del conocimiento y la administración del capital humano calificado con el que ella cuenta.

Durante la era del conocimiento se cuenta con una evolución sin precedentes de los medios de comunicación y métodos existentes para compartir la información; es por esto, que si las organizaciones poseen una buena GC, podrían fácilmente garantizar mejores productos, servicios y sistemas. García (2012) afirmó: “la participación en red como un ejercicio de aprendizaje, la inteligencia colectiva que nos permita dar el paso de la sociedad del conocimiento a la democracia del conocimiento” (p. 65). Nos permitirá generar un capital intelectual que arroje altos índices de rendimiento en el campo tanto cualitativo como en el cuantitativo.

---

<sup>6</sup> La memoria organizacional conocida como (Sistema de Memoria Organizacional-SMO) “es el medio por el cual el conocimiento del pasado es usado en las actividades actuales (...) los SMO basados en computador son un tipo de memoria organizacional con soporte tecnológico que ayudan a explicitar el conocimiento. Reátegui, R. (2013)

<sup>7</sup> Capital Intelectual/Intangible: El capital intelectual es el conocimiento propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización. Simó Guzmán, P., & Sallán Leyes, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 65-78.

Éste nuevo engranaje de los procesos internos da paso a que las organizaciones provean espacios adecuados para la interacción de sus integrantes, lugares de socialización formal e informal que les permita exteriorizar sus experiencias individuales y de ese modo poder ir construyendo la memoria organizacional; obteniendo y generando el software adecuado para la recopilación de los insumos que se generan y así, poder sistematizar las conclusiones a las cuales se llega en torno a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día de la organización.

Al interior de las IE, la construcción de la memoria organizacional debe convertirse en un hábito cotidiano que permita facilitar los procesos educativos dentro de las aulas, los espacios de reunión como salas de docentes, cafeterías, salas de juntas, oficinas administrativas y todos los demás entornos de interacción, deben dar paso a creación de ideas efectivas; las situaciones de socialización deben posibilitar la generación de cambios importantes al interior de la Institución. Es necesario crear un registro de esas interacciones y contar con la manera de reflexionar un poco más al punto de convertirlas en ideas tangibles, procesos realizables que cuenten con trazabilidad y puedan ser asumidos en la vida organizacional.

Cabe anotar que toda la información recopilada debe ser de fácil y completo acceso a los demás miembros de la organización, las interrelaciones que se puedan manejar entre los diferentes contenidos y su relevancia son de cuidado al momento de archivarla, para esto es importante contar con el personal especializado para su manejo y archivo durante todo el proceso de adquisición, identificación, conservación, uso y desarrollo del nuevo conocimiento.

Este proceso nos permite identificar el conocimiento previo poseído por personas y organizaciones, crear nuevo conocimiento que cubra las necesidades descubiertas y promover interés en quienes deben adquirir ese conocimiento; empleando especialmente

herramientas electrónicas, conocidas y de fácil manejo para el sujeto de aprendizaje.

(García, 2012, p. 64)

Durante ésta nueva era, la gestión de los procesos de transferencia del conocimiento debe llevar a la abstracción, la especialización de los contenidos se debe observar de modo horizontal, ya que está obligada a dar respuestas a interrogantes mucho más amplios y complejos; la interacción entre procesos y resultados es muy constante y debe facilitar su propósito último de transformar la tan valiosa información en acción.

Sería muy importante reconocer por medio de la trazabilidad, cómo los procesos mejoran dentro del aula de clase, experimentar desde el inicio de un nuevo año lectivo la implementación de nuevas estrategias salidas de la interacción del personal, innovar los procesos dentro del aula, familiarizar al personal en general de dicha implementación y verificar periódicamente cuáles han sido los resultados obtenidos, modificar situaciones de ser necesario, o mantener lo planificado en el Proyecto Educativo Institucional-PEI; al finalizar el ciclo escolar, la IE deberá estar en la capacidad de evaluar el cumplimiento de las metas con relación a los objetivos planteados inicialmente, realizar la debida retroalimentación con los miembros de la organización y gestionar los hallazgos alrededor del ejercicio para la implementación y formulación de un mejorado PEI.



### Capítulo III

#### Capital Intelectual:

Sus inicios vienen desde la antigüedad de civilizaciones como la Griega y la Egipcia, que impulsaron de forma precursora la codificación de su conocimiento. Su importancia tiene un poder y una prevalencia especial dentro de las empresas que derivan sus beneficios de la innovación y los servicios intensivos del conocimiento.

Hoy en día la recolección de evidencias dentro de los procesos es muy común y se apoya bien gracias a los diferentes medios de almacenamiento y las tecnologías de la información y la comunicación - TIC<sup>8</sup>.

Drucker (como se citó en Medina, González & Falcón, 2007) destacó la importancia de la llegada de un nuevo tipo de sociedad, dominada por los activos del conocimiento y con un entorno donde se compite por la distribución del capital intelectual. Este concepto es flexible y conocido popularmente como: activos o recursos intangibles desde la visión contable de las empresas, como activos del conocimiento desde un punto de vista de la economía o como capital intelectual desde las empresas u organizaciones.

Teniendo en cuenta la visión de la empresa, Edvinsson y Malone (como se citaron en Medina et al. 2007) definen que: “el capital intelectual (...) un lenguaje que marca pautas de pensamiento,

---

<sup>8</sup> Tecnologías de la información y la comunicación-TIC: son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información. Las TIC, como elemento esencial de la Sociedad de la Información habilitan la capacidad universal de acceder y contribuir a la información, las ideas y el conocimiento. Hacen, por tanto, posible promover el intercambio y el fortalecimiento de los conocimientos mundiales en favor del desarrollo, permitiendo un acceso equitativo a la información para actividades económicas, sociales, políticas, sanitarias, culturales, educativas y científicas, dando acceso a la información que está en el dominio público. Román, J. (2009)

habla y acción de aquellos quienes conducen los futuros beneficios de las compañías”, es dado a potenciar de manera importante la capacidad que tienen las organizaciones para generar beneficios con repercusión en el presente, proyectados al futuro e incluyendo su habilidad y la de sus miembros, para aprender y adaptarse a las diferentes condiciones del entorno.

Ahora bien, podemos diferenciar los conceptos de información y conocimiento con el propósito de definir mejor el concepto de capital intelectual, donde la información es la materia prima y el conocimiento es considerado el producto terminado. Los directivos reciben la información como input y tras analizarla obtienen el conocimiento como output (Medina et al. 2007)

Entonces a pesar que los activos materiales e intangibles de las empresas y organizaciones no aparezcan reflejados en sus estados contables, ello no significa que no representen un valor futuro que se podrá justificar en nuevas ventajas competitivas; dentro de la definición del capital intelectual podemos tener en cuenta todo el conocimiento que el personal de la empresa posee, sus capacidades para aprender y adaptarse, las relaciones que establecen con el entorno, sus clientes, sus proveedores y todas las interacciones y procesos internos que se lleven a cabo.

Por lo anterior, se habla de las siguientes dimensiones del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional; cada uno de ellos con especificidades que inmediatamente se pueden apreciar.

El concepto de capital humano atañe a las nuevas exigencias del entorno, en donde las personas poseen competencias, capacidades y una agilidad intelectual específica y particular, personas que generan procesos innovadores y que se convierten en valor agregado de la empresa, ésta a su vez, se debe comprometer a seguir en procesos de capacitación para continuar con la mejora de sus perfiles.

Medina, González & Falcón (2007) refieren que la dimensión del capital estructural, se define como un conjunto de conocimientos que la empresa como tal ha venido internalizando a lo largo del tiempo, son en su mayoría intangibles y no humanos, que hacen parte de su cultura organizacional<sup>9</sup>, como los sistemas de información, bases de datos, que yacen explícitos al interior de la organización. También afirman que el capital relacional comprende todo lo externo, las relaciones que aportan a la empresa; la percepción de los clientes, las cuotas de mercado y los diferentes tipos de alianzas que ha formado a lo largo de su trayectoria en el contexto. (Medina, González & Falcón 2007).

Por último, la combinación de estas diferentes dimensiones dan paso al capital intelectual, este se conforma por los intangibles, que generan valor a futuro como ventaja competitiva ante las empresas de su misma índole.

Un intangible fundamental es la suma de los perfiles y funciones de cada uno de los miembros de la organización; en este caso nos referimos al personal administrativo y docente, quienes con su excelente desempeño y ejemplo de calidad en el servicio, logren resultados caracterizados por su alta calidad humana y académica en los graduandos, para la construcción de una mejor sociedad.

---

<sup>9</sup> Cultura Organizacional: Se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas; en este sentido, el analista cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no sólo cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, sino que trataría de entender cómo los discursos y prácticas que circular en la organización están inmersos en relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de significados. García, C. (2006)

## Capítulo IV

### La Gerencia Educativa y los Modelos de Gestión de Calidad:

Para incluir la Gerencia Educativa-GE en la GC, es necesario abarcar lo referente a la administración consciente de todos los procesos de gestión interna en las IE, que incluyen las áreas de gestión: directiva, académica, administrativa-financiera y de la comunidad; así como los procedimientos y modelos para medir la calidad.

Garantizar la calidad educativa y el mejoramiento continuo son los pilares de la gestión de las Instituciones y organizaciones de naturaleza educativa, sin desvincularse de las empresas de otros sectores que atienden también a los tres tipos de gerencia: alto nivel, nivel medio y de nivel operativo; en el caso específico y especial educativo prevalece la parte humana integral dentro del desarrollo de todos sus procesos.

Según la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, la gestión directiva<sup>10</sup> atiende el direccionamiento estratégico de la IE que está plasmado en su Proyecto Educativo Institucional-PEI, con estándares medidos por indicadores de los diferentes procesos internos y externos de auditoría para la medición y el seguimiento de sus avances en torno a este proyecto, también atiende con cuidado el proceso constante de autoevaluación, que busca detectar y corregir a tiempo las posibles falencias.

---

<sup>10</sup> Gestión directiva: Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (Guía 34, 2008, p.28)

Se establece entonces dentro de muchos conceptos el hecho que cuando unimos la gerencia con la educación, necesariamente hablamos de gestión, esto implica que todas las personas que conforman el proceso educativo estén en búsqueda de oportunidades de mejora en su calidad de vida. Es importante para este cometido, que el rector y los coordinadores trabajen de la mano de un equipo de gestión desde todos los procesos, que lo integre el personal administrativo, los docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad en general y aquellos que hacen parte del entorno y contexto de la IE en particular.

En la actualidad la figura del director debe poseer unas fuertes cualidades administrativas y de liderazgo, debe dominar herramientas pedagógicas que le faciliten los procesos de convivencia dentro de lo que hoy se llama clima<sup>11</sup> y cultura organizacional.

Esta gerencia también implica la gestión adecuada del PEI, como articulador completo de todos los procesos que actúa siempre como norte de la IE; debe brindar la orientación adecuada a todos los miembros de la organización educativa, para que estén enterados de los diferentes planes, proyectos y programas y se sumen así, a la consecución de las metas, evaluando las actividades y orientando cada una de las demás gestiones internas; aquí se debe recordar, que aunque las áreas se encuentran estratégicamente diferenciadas, cada una de ellas debe ir en concordancia con el propósito general por el cual todas se encuentran trabajando.

En la actualidad los procesos de gestión de calidad son una realidad en las IE; en el primer capítulo de este trabajo hablamos de la GC posee dos modelos internacionales de referencia entre

---

<sup>11</sup> Clima organizacional: El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. (Caraveo, M, 2004 p.84)

los sistemas de gestión de calidad que son: ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad e ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido en la organización, a ellas se suma el Modelo Estándar del Control Interno-MECI<sup>12</sup> que busca implementar una estructura de operación por proceso y que involucra tanto a instituciones nacionales de orden administrativo así como las instituciones educativas.

A partir de los modelos anteriormente mencionados, vienen una serie de nuevos procesos y exigencias que generan retrocesos dentro de la cotidianidad de las IE y que a su vez, traen como consecuencia, afectar su desempeño y la imagen frente a la comunidad. “Esta forma de certificación a la calidad es una idea original del contexto empresarial, busca rotular las diferentes instituciones educativas dinamizando una competencia desmedida que perjudica particularmente los propósitos educativos con los que fue creada la escuela” (Palacios, 2013, p. 182). Siendo entonces que:

Al certificar las instituciones educativas, la educación se vuelve de calidad, si: Cubre las especificaciones del diseño curricular, si la operacionalización del curriculum y satisface las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y las expectativas de sus padres. Hay relevancia y pertinencia en los contenidos. Hay calidad en la educación si los alumnos educados satisfacen las necesidades de la comunidad al colaborar en la solución de problemas y si, Comparada con otro sistema educativo semejante, se puede distinguir como mejor; el estudiante tendrá calidad si puede mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de sus semejantes. (Palacios, 2013, p. 182)

---

<sup>12</sup> Modelo Estándar del Control Interno-MECI: es un modelo colombiano surgido en diciembre de 2008 a través de la ley 87 del 93

Otro Sistema es el Modelo Estándar de Control Interno MECI, que en palabras de Palacios (2013) contraviene el buen desarrollo de la IE: "(...) controlar continuamente el proceso que ocurre al interior de los centros, empezando por las acciones administrativas, regulando con estrategias administrativas y tratando de hacer seguimiento académico con maniobras administrativas (...)" (p. 189). Lo que causa sensaciones de inconformidad en torno al aspecto educativo, convirtiendo los procesos en algo uniforme, dejando de lado la diversidad de las personas y las regiones en las que es aplicado, además de pretender sistematizar los procesos a fin de volver las IE en empresas educativas.

Por su parte dentro del modelo ISO, como se menciona en el artículo: Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación dice:

La NORMA ISO 9001 especifica requisitos para un Sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables (al producto). Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema. (Palacios, 2013, p. 186)

Denotando entonces que es una norma básicamente dirigida a empresas u organizaciones que se dedican al desarrollo, la producción y los servicios, por tanto presenta falencias al querer ser aplicadas en las organizaciones educativas.

(...) si los sistemas de gestión de calidad se entrometen en los procesos, empieza a verse la falla, ya que estos sistemas de seguimiento se han establecido para valorar los productos terminados producidos por las fábricas, lo que dista mucho de los resultados que se esperan en educación. (Palacios, 2013, p. 187)

En contraste con lo anterior encontramos que: “Si estos sistemas se apropian para la gestión administrativa de las instituciones escolares, seguramente los logros beneficiarán no solo la educación sino a los gobiernos que establecen los rubros de lo educativo.” (Palacios, 2013, p.187). Es por ello, que cuando hablamos de términos como gerencia, gestión y calidad, y nos involucramos en el campo de las organizaciones educativas, las condiciones cambian; entendiendo entonces que la gerencia es un término más adaptado a lo administrativo, así:

Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así para las instituciones del sector educativo (...) la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. (...) El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana. (Chicaz, 2009, p. 1, 2)

La proyección futura de la sociedad está en manos de la gerencia educativa, con el reto claro de llevar a cabo la gestión de los procesos de formación, para que los ciudadanos tengan la oportunidad de ser útiles para sus comunidades; el reto es inmenso, requiere los mejores esfuerzos de toda la comunidad educativa, gestionados y coordinados desde la GE, afianzando procesos, gestionando el conocimiento generado por cada uno de las personas pertenecientes a los distintos niveles de la IE, especialmente desde las aulas de clase, con postulados como la mejora continua;



valiéndose de las nuevas herramientas informáticas que ayudan a procesar, seleccionar, compartir y difundir la información, para que todos sean partícipes de la Gestión del Conocimiento.

## Capítulo V

### Gestión del Conocimiento en el Contexto Educativo Colombiano:

En estudios e investigaciones desarrollados recientemente por académicos de diferentes universidades de Manizales, se presentan cuatro perspectivas a tener en cuenta para llevar a cabo la Gestión del Conocimiento Educativo -GCE, estas son: La Gestión del conocimiento centrada en el uso y en la organización de la información desde las herramientas tecnológicas; la gestión del conocimiento como administración de procesos; la gestión del conocimiento desde la organización de los activos intangibles y tangibles; por último, la gestión del conocimiento como innovación; todo lo anterior basado en teorías sobre la materia, partiendo de los imaginarios sociales.

Antes de tocar cada uno de estos enfoques debemos tener muy presente el concepto de Gestión del conocimiento, y así lograr establecer los motivos por los que algunas corrientes están en acuerdo o en desacuerdo con cada tendencia.

Como una disciplina cuyos límites se definen por la dinámica organizacional, la transferencia del conocimiento y la experiencia de los miembros de una organización social cualquiera (...) surge como práctica empresarial para gestionar los activos tangibles (físicos y financieros); posteriormente, se proyecta hacia los activos intangibles, como el mayor valor para el desarrollo empresarial, al considerar que definen en la actualidad las más grandes proyecciones y ventajas competitivas. (Murcia, Vargas y Jaramillo, 2011, p. 100)

La Gestión del Conocimiento centrada en el uso y en la organización de la información desde las herramientas tecnológicas es la primera tendencia, ésta se caracteriza por ver la tecnología como aporte primordial para la competitividad empresarial, donde el Internet es el puente principal de consulta y divulgación de la información “la adecuada utilización de las nuevas tecnologías

crea la interdependencia positiva entre los miembros de un grupo” Rodríguez y Molero (como se citaron en Murcia et al. 2011). Las TIC son consideradas herramientas facilitadoras, pero no dominantes en la GCE, pues requieren de la combinación de otras estrategias de gestión al interior de las organizaciones educativas, como las que se exponen a continuación.

La segunda, es la Gestión del conocimiento como la administración de procesos, con el objetivo de obtener ventajas competitivas a largo plazo, por medio de la socialización del conocimiento entre cada uno de los miembros y la especialización de sus labores: “Propone crear una estructura del conocimiento de la organización para facilitar la distribución de funciones y su posterior aplicación y creación de valor en cada una de ellas y mejorar la generación de ventajas competitivas sostenibles” Nagles y Díaz (como se citaron en Murcia et al. 2011). Contempla también la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad “Considera explícitamente unas fases en éste proceso: identificación, adquisición, distribución, uso y retención del conocimiento. La propuesta consiste en combinar tres disciplinas: la gestión de recursos humanos (creación), la gestión documental (captura), y la comunicación (transmisión)” Cuenca (como se citó en Murcia et al. 2011). También se contempla:

La administración de la gestión como proceso creativo podría considerarse como una perspectiva central de ésta tendencia. En ella se busca potenciar las habilidades intelectuales de los trabajadores y desarrollar mediante el ingenio y la investigación ideas productivas conducentes a la invención de nuevos productos útiles a la sociedad. López, Arias y otros (como se citaron en Murcia et al. 2011, p.104)

Una tercera tendencia guarda relación entre la gestión del conocimiento desde la organización de los activos intangibles y tangibles, busca la socialización de los conocimientos entre todos los miembros de la organización.

Centra el éxito de las organizaciones en el de la capacidad intelectual de los individuos, donde la flexibilidad frente al cambio y las exigencias del medio se constituye en una de las llaves maestras hacia la gestión apropiada del conocimiento. Tife y Campiz (como se citaron en Murcia et al. 2011, p.105)

El trabajo en equipo cobra un sentido esencial en las organizaciones educativas: “El capital relacional se logra a través de la actualización permanente del conocimiento del docente y de las relaciones horizontales con sus estudiantes” Malaver (como se citó en Murcia et al. 2011, p. 106) retomando la idea del contexto, en el cual sin importar el rol que se tenga dentro de las organizaciones, el manejo horizontal de las relaciones facilita compartir información y hacer que el proceso de internalización genere reflexión y pueda incluso llegar a concebir nuevo conocimiento.

La Gestión del Conocimiento como innovación es la última tendencia, en ella se pone a la creatividad como el centro de la gestión:

“solo es posible cuando se posibilita y potencia en la personas sus capacidades creativas...el ingenio es facultad natural del trabajador en la sociedad de la información y el conocimiento; por tanto, debe potenciarse como objeto estratégico mediante el estímulo y el desarrollo de la información” (Murcia et al. 2011, p.107).

Se puede concluir que en el contexto educativo se debe reconocer a la GC como una necesidad social a partir de la cual se deben considerar todos los elementos de las tendencias anteriormente compartidas, dado que todas tienen un papel importante en el proceso:

En una propuesta de gestión desde la complementariedad, serán tomadas en consideración: perspectivas que asumen el uso de las herramientas tecnológicas para facilitar el proceso de promoción y organización del conocimiento en las instituciones educativas; aquellas cuya base es

la administración de este conocimiento; las que se fundan en el reconocimiento y dinamización de los activos tangibles, pero sobre todo esas propuestas que consideran al 'otro' como posibilidad en lo que han denominado los activos intangibles. (Murcia, Vargas y Jaramillo, 2011, p. 109)

El elemento humano, hace que cada tendencia pueda ser posible; es allí donde la gerencia educativa adecuada, cumple su función vital; teniendo en cuenta los diversos contextos educativos, se deben entrar a analizar los factores de conectividad y el software para el procesamiento de la información, contar con el personal capacitado para el manejo y la gestión documental, tener un equipo de trabajo comprometido que cuente con perfiles y conocimientos para ser aplicados según las necesidades particulares, y finalmente, garantizar los espacios adecuados para compartir, discutir y reflexionar alrededor de las experiencias y situaciones que se presentan, todo ello con el propósito de llevar a cabo una GC, así contribuir al desarrollo y la innovación de los procesos en la IE.

## Capítulo VI

### La Sociedad del Conocimiento:

El concepto ha sido mencionado desde principios de los años sesentas, conocido por algunos como la sociedad post-industrial, que ha venido tomando rasgos de sociedad en red, esto último, gracias a la fuerte implementación de las TIC en todos los entornos organizacionales y el uso cada vez más generalizado de la Internet.

La economía informacional y la cultura de la virtualidad real hacen que pertenezcamos a un mercado global competitivo. “Una sociedad en la que el saber desplaza al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de desarrollo económico y de igualdades sociales” (García, 2012, p. 17). Una sociedad que genera grandes diferencias en aspectos laborales y que demanda personal con perfiles analíticos, simbólicos y particularmente creativos.

Los empleos actuales son en su mayoría temporales y algunos desempeñados de forma virtual o a distancia; la globalización permite que las personas tengan un acceso inmediato a la información, originando un mar de pensamientos diversos, donde se debe ser crítico y analítico a la hora de reconocer que información es verídica y relevante.

Castells (como se citó en García, 2012) piensa que existen nuevos modelos culturales básicos de la sociedad red global que son: consumismo, individualismo, cosmopolitismo y multiculturalismo. Donde las personas se inclinan a diferentes vertientes según su nivel educativo y cultural, las ideologías se ven permeadas de forma inimaginable y los contextos ya no son locales ni nacionales, sino que trascienden a planos globales.

Existe una denominada inteligencia colectiva que proviene principalmente de las redes sociales, se convierten en un reto educativo porque influyen en la construcción del pensamiento crítico en los jóvenes, sin duda alguna el manejo que se les dé permitirá o no, tener juicios más certeros con

relación a su entorno y realidad. Otro factor vinculante para la inteligencia colectiva es lo denominado ciberactivismo.

Tanto los nuevos movimientos sociales como la nueva ciudadanía proactiva se sirven de las redes tecnológicas para realizar acciones colectivas. Este ciberactivismo ha obligado a determinados gobiernos a cambiar algunas prácticas consideradas contrarias a los intereses ciudadanos o a los derechos humanos. (García, 2012, p. 21).

El acceso universal a la Internet ha propiciado que las personas pasen de consumidoras a generadoras de contenido; pasar del individualismo a hacer parte de redes dinámicas que producen información y generan conocimiento en un trabajo colaborativo constante.

El origen de la sociedad actual está vinculado a la transformación de la producción del saber. El saber no es algo que las personas tienen en propiedad. La gestión de los procesos de aprendizaje es más importante que la administración de los saberes. Innerarity (como se citó en García, 2012).

## Conclusiones

La Gestión del Conocimiento es una estrategia fundamental para las organizaciones educativas que pretenden mantenerse a la vanguardia; el conocimiento y los procesos que se llevan en éste tipo de organizaciones son muy importantes para las proyecciones futuras del País. No importa qué estrategias de gestión se quieran adoptar, se considera que lo importante radica en las interacciones que se den al interior de las Instituciones Educativas.

Desde cada una de las áreas de gestión y en la manera que se perfile, capacite su capital intelectual y se conduzcan las relaciones con la comunidad educativa y su entorno, se garantizará la Gestión del Conocimiento para lograr estándares de calidad educativa que marquen la diferencia de cada una de las IE en su entorno.

La Gerencia Educativa debe considerar importante que los esfuerzos no están dirigidos principalmente a cumplir con los diferentes sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001, 9004 y MECI), sino que desde una mirada más holística pueda retomar el propósito principal de la educación y la escuela -la formación integral<sup>13</sup> del individuo-. En contraste podremos contemplar otro aspecto de dichos sistemas que sí puede aplicarse y que en palabras de Palacios (2013) lo indica: si dichos sistemas se apropian para la gestión administrativa de las IE, los logros no sólo beneficiarán a la educación sino a los gobiernos que establecen los rubros destinados a ella; pues lograrán ser más eficientes con los recursos tangibles e intangibles.

---

<sup>13</sup> Formación Integral: es la acción que ejerce una cultura para potenciar o desarrollar globalmente todas las dimensiones propias de la persona humana. *Formación es el proceso por el que se adquiere cultura, y esta cultura misma en cuanto patrimonio personal del hombre culto, sin que se confunda cultura con el conjunto de realizaciones objetivas de una civilización, al margen de la personalidad del individuo. En forma breve, formación significa ascenso a la humanidad; desarrollo del hombre en tanto hombre. (Orozco, 1998: 21).*



La construcción de la memoria organizacional representa un proceso obligatorio si se pretende realizar una buena GC, dicha construcción se logra no sólo teniendo en cuenta las experiencias dentro de la organización sino todas las que se han tenido a lo largo de la vida de sus miembros, se puede hablar de una genuina conversión del conocimiento, cuando se practica la dinámica de pasar constantemente del conocimiento tácito al explícito; compartir los saberes propios así como los pensamientos y reflexiones que surgen en el ejercicio de las funciones de cada cargo, permitiendo de ese modo que la organización crezca.

El capital intelectual es quien valida que la organización educativa pueda llegar a ser inteligente o también llamada organización que aprende; del capital intelectual conocido como activo intangible proviene la riqueza de las organizaciones, es por eso que la gerencia educativa está llamada a involucrar ese conocimiento adquirido por la experiencia de años del capital humano en los procesos de planeación de las IE, que marcan el norte y las metas a mediano y largo plazo, sin descartar el conocimiento de los nuevos colaboradores que puedan llegar a las Instituciones.

El gerente así como la organización deben estar en condiciones de brindar los espacios necesarios para que dicho capital no sea un pasivo sino que se convierta cada día en algo más valioso, mejor perfilado y competente; es del conocimiento de todos que mientras más preparado y competitivo sea el capital intelectual de la organización, más posibilidades tendrá de sobresalir en la nueva sociedad del conocimiento.

Prepararnos para la sociedad del conocimiento ha sido parte de la tercera revolución industrial, en la cual la globalización, la generación de productos personalizados, el uso de las TIC, el Internet y la cultura de la virtualidad han sido parte de las nuevas tendencias y prácticas, ellas a su vez, se han encargado de hacer del conocimiento algo global y disponible para todas las personas que lo necesiten; ya no podemos hablar de un poder relegado a los académicos, el conocimiento es ahora

objeto de construcción y transformación constante, la generación de nuevas modalidades de educación (a distancia) y de contratación (temporal), han hecho que nuestro mundo sea más dinámico y permite que los espacios de interacción e innovación superen las fronteras políticas y geográficas.

## Referencias

- Atehortúa, F., Bustamante, R., y Valencia, J. (2011). *Gestión del conocimiento organizacional un enfoque práctico*. Medellín, Colombia: Imprenta Universidad de Antioquia.
- Canals, A., Boisot, M., & Cornella, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Gestión 2000. Recuperado de: <http://goo.gl/WymEd9>
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-87.
- Chicaz, C. A. B. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 2.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- García, L. (2012). *Sociedad del conocimiento y educación*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). *Guía para el mejoramiento Institucional de la evaluación al plan de mejoramiento*. Recuperado de <http://mineducación.gov.co/>
- Murcia, N., Vargas, D., y Jaramillo, D. (2011). Educación y Gestión del Conocimiento: Un reto generativo desde los imaginarios sociales. *Pedagogía y Saberes* (35), 99-114.
- Palacios, J. A. D. (2013). Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. *Tendencias pedagógicas*, (21), 177-194.

Reátegui, R. (2013). Efectividad de los sistemas de memoria organizacional de una institución de educación superior. *Actualidades Investigativas en Educación*, 13(1), 212-239.

Romaní, J. C. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer: Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria*, (27), 295-318.

Sánchez, A., Melián, A., y Hormiga, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111.

Simó Guzmán, P., & Sallán Leyes, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 65-78.

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2117/11530>