

**“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO RETO DE INNOVACIÓN PARA  
LAS INSTITUCIONES OFICIALES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN EL  
ÁREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN”.**

"MANAGEMENT OF KNOWLEDGE AS A CHALLENGE OF INNOVATION FOR  
OFFICIALS INSTITUTIONS OF BASIC EDUCATION AND MEDIA IN THE  
METROPOLITAN AREA OF MEDELLÍN".



*La empresa es el lugar donde se organizan los saberes e inteligencias individuales en inteligencias colectivas con la capacidad creativa de comprender.*

**Jaques Morin.**

## **DEDICATORIA**

Agradezco en primera instancia a Dios por permitirme la vida para encontrar razones esenciales para vivir intensamente, de igual manera agradecer a mi esposa Luz Elena por su paciencia en tantas presencias ausentes, por último a mi querida sobrina Laurita por su acompañamiento y comprensión.

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO RETO DE INNOVACIÓN  
PARA LAS INSTITUCIONES OFICIALES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y  
MEDIA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE MEDELLÍN.**

**FRANCISCO LEÓN ISAZA GRACIANO**

**ASESORA: SANDRA B. BURGOS LAITON**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MEDELLÍN**

**2017**

**RESUMEN**

La presente monografía trata sobre los diferentes temas relacionados con el tema de la gestión del conocimiento y su adaptación al contexto de los medios y las instituciones de básica y media en la ciudad de Medellín. También se refiere a un número significativo de teorías que han contribuido al desarrollo de éste. Concluye con el esbozo de algunos desafíos para las instituciones educativas de básica y media para el logro de sus objetivos en la actual sociedad del conocimiento.

**ABSTRACT**

The present monograph discusses the different topics related to the topic of knowledge management and its adaptation to the context of the media and basic institutions in the city of Medellín. Also refers to a significant number of theorists, who have contributed to the development of the subject. It concludes with the outline of some challenges addressed to the media and basic educative institutions, for the achievement of its objectives in the current knowledge society.

**PALABRAS CLAVES:**

Sociedad del conocimiento; Gestión del talento humano; Gestión del conocimiento;  
Innovación; Capital intelectual; Comunidades que aprenden.

**KEYWORDS:**

Knowledge society; management human talent; Knowledge management; Innovation;  
Intellectual capital; Learning communities.

NOTAS DEL DIRECTOR

---

---

---

---

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

---

## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>Sociedad del Conocimiento.</b> .....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	14
<b>Gestión del Talento Humano.</b> .....	14
<b>CAPÍTULO III</b> .....	20
<b>Gestión del Conocimiento</b> .....	20
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	23
<b>Capital Intelectual</b> .....	23
<b>CAPÍTULO V</b> .....	26
<b>Innovación.</b> .....	26
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	29
<b>Comunidades que aprenden</b> .....	29
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	33



## INTRODUCCIÓN

La transmisión del conocimiento ha sido una de las más evidentes características inherentes a todo acto del ser humano durante su historia, su importancia nos ha acompañado desde sus inicios, incluso desde antes de que se empezaran a crear teorías científicas y académicas sobre esta; es usada como bandera para liderar acciones altruistas por todo tipo de personas e instituciones, y al parecer, seguirá siendo un elemento clave para el desarrollo de la raza humana y su vertiginosa transformación.

Siendo un *proceso* tan antiguo y tan vigente a la vez, la trasmisión de saberes cuenta con la capacidad de regenerarse y repensarse a la luz de nuevas premisas que las personas que conforman la sociedad van aportando día a día, esto implica que lo que conocemos en la actualidad como *Gestión del Conocimiento*, no sea un fenómeno nuevo como tal, sino que ha sido considerado de forma científica y técnica solo en las últimas décadas, poniendo a disposición de las instituciones y sus líderes, no solo las herramientas para garantizar un desarrollo eficiente, sino también ofreciendo la posibilidad de decidir el rumbo de la educación que desean impartir.

La sociedad del conocimiento se ha encargado de abrir las puertas de la globalidad y el uso de las tecnologías a la mayoría de las personas en occidente, transformando las comunidades locales de forma vertiginosa; la necesidad de información cada vez más inmediata y que responda a las necesidades de sus usuarios ha generado un fenómeno de conectividad que ha sido alabado y acusado en igual medida, dada su evidente influencia hasta en los círculos sociales más íntimos, como las relaciones familiares e interpersonales.

De la mano de estos cambios acelerados, viene la preocupación por la calidad, la organización y los diferentes usos que se le puede dar a una información cada vez más volátil y a disposición de todo el mundo, lo que una vez era un sueño dominado por las grandes empresas de los medios de comunicación, abrió su mercado a una sociedad que quizás aún no

está en la capacidad suficiente para hacer un uso racional de las tecnologías y la información que ahora tiene a su disposición.

Estas evoluciones han beneficiado especialmente al sector empresarial, poniendo en sus manos la oportunidad de darse a conocer, aprender de empresas de otras latitudes y ¿Por qué no? De competir a gran escala. Con la necesidad de manejo y uso de la información recibida, aparecen términos como *benchmark*, organizaciones como *Creative Commons* y procesos como la Gestión del Conocimiento; generando la urgencia de desarrollar nuevas capacidades que respondan a las demandas de unos usuarios interconectados y difíciles de cautivar.

En igual medida, las instituciones educativas no pueden estar al margen de su participación en este nuevo paradigma social, son llamadas a utilizar la información que ellas mismas producen de forma inteligente, eficiente y eficaz, para lograr el cumplimiento de sus metas con la comunidad en general; esto implica que cada vez se hace más urgente contar con recursos humanos capacitados para dar este salto de innovación organizacional. La formación de líderes capacitados que transmitan a sus equipos de trabajo la pasión por el conocimiento y su retroalimentación, y que además, reconozcan y motiven las fortalezas de los individuos que hacen parte de sus mesas de trabajo, se convierte en la piedra angular que hará posible el engranaje entre el conocimiento existente, su aplicación y su posterior transferencia a toda la comunidad educativa.

Es entonces una responsabilidad ineludible para las instituciones educativas oficiales de básica y media del Área Metropolitana de Medellín, dar comienzo a la ejecución de su propio proceso de gestión del conocimiento, no solo para perfeccionarse como entidad, sino también para responder más asertivamente a las nuevas dinámicas socioculturales. El trabajo está en las manos de aquellos que lideran los procesos en las instituciones educativas, y es hacia ellos a donde deben ir dirigidas en primera instancia, las capacitaciones y la sensibilización en cuanto al tema, de lo contrario, las personas formadas en instituciones oficiales cada vez van

a observar una brecha mayor entre lo que pueden hacer y lo que el medio demanda de ellos, situación que amplía el espectro de desigualdad y se convierte en un preocupante perpetuador de conflictos. A continuación, se presenta un trabajo monográfico expositivo que deja a la vista del lector los motivos por los que las *Instituciones oficiales de Educación Básica y Media*, están ante un reto de innovación para el “mejoramiento” efectivo en su desempeño como entidades formadoras de la mayoría de jóvenes de la ciudad-región de Medellín.

## CAPÍTULO I

### **Sociedad del Conocimiento.**

En la sociedad actual, somos espectadores de un aumento indescriptible en la producción y difusión de información que llega de múltiples fuentes a un lector que no cuenta con las capacidades críticas necesarias para filtrar lo que desde su interés personal pueda aportar en beneficio a su desarrollo; la escuela como organización social, no se encuentra exenta de este fenómeno contemporáneo, los docentes se convierten en figuras observadoras ante el flujo incesante de información que sin filtros científicos o de algún tipo de veracidad comprobada, cautiva y atrae de una forma insospechada a los jóvenes en proceso de formación, quienes a su vez son transmisores y socializadores de la misma, tanto en las aulas de clase como lugares comunes de las instituciones.

La escuela desde su legado y estructura rígida, que proporciona una información muchas veces desenfocada y lenta, en comparación con la información vertiginosa proporcionada por el desarrollo constante de lo que se denomina hoy como Web 2.0, hacen ver a las instituciones educativas desdibujadas como centro de formación para la transformación de realidades individuales y colectivas, como lo manifiesta (Romero, C. 2004) la estabilidad y la comodidad que brinda la rutina y la estandarización son incompatibles con la realidad de un mundo cada vez más cambiante, cada vez más impredecible.

Por otra parte, es necesario considerar la importancia y el papel que la información juega en la actualidad, tal como lo menciona Karsten. (Krüger, K. 2006.)

*Esta discusión tiene como punto de partida la consideración de que la producción, la reproducción y la distribución de la información es el principio constitutivo de las sociedades actuales. Pero en la reciente discusión europea, tanto en el ámbito de las ciencias sociales como en el ámbito político, se observa*

*que este término es reemplazado por el de la “sociedad del conocimiento” lo que implica un cambio conceptual de la información al conocimiento considerándolo como principio estructurador de la sociedad moderna y resaltando su importancia para la sociedad actual, para los cambios en la estructura económica y en los mercados laborales, para la educación y para la formación*

Si bien los jóvenes interactúan en redes sociales sobre temas relacionados con la configuración de sus relaciones socioculturales e intereses comunes, cada vez es más evidente que de la misma forma se utilizan plataformas interactivas online (moodle, edmodo, etc.) con el fin de realizar actividades de formación de manera virtual, para luego ser socializados en el aula de clases, así mismo la muy publicitada formación a distancia online.

Las instituciones educativas en Latinoamérica se encuentran en un punto álgido de transformación en el que entran en ocasiones obligadas, desconociendo quizás que este fenómeno no se evidenciaba desde el siglo XIX con los cambios provenientes de la Revolución Francesa, que marca no sólo un periodo largo de la historia de la humanidad, sino que establece un cambio de paradigma que abarcó todo el hemisferio oriental y que paulatinamente fue filtrando sus influencias en el occidental. Como lo expresa Claudia Romero (Romero,C. 2004) La sociedad del conocimiento, en sus manifestaciones fácticas y simbólicas, genera una situación inédita que pone a la cultura escolarizada ante la alternativa de cambiar los principios de su lógica moderna de producción o estallar.

Como evidencia de esta necesidad de transformación, se manifiestan problemáticas al interior de las instituciones educativas como la perpetuación de prácticas administrativas y pedagógicas en contravía de las situaciones cada vez más complejas de la sociedad del conocimiento, los jóvenes se apropian de una diversidad de información que pierde sentido al ser contrastada al interior del aula de clase, provocando la apatía casi generalizada por los contenidos planteados en los lineamientos curriculares y estándares emanados por el

Ministerio de Educación Nacional y además desde la perspectiva de la gestión escolar ésta se queda corta con estrategias dinamizantes de los Planes Integrales de área y los proyectos obligatorios e innovadores. Como lo sostiene (Romero, C. 2004.) La gestión escolar ha venido cumpliendo un papel básicamente reactivo ante los cambios del entorno, pero no ha sido potente para refundar la escuela bajo otros principios.

Es entonces una realidad innegable, el hecho de que la información y sus múltiples, actuales e innovadores medios de difusión, hacen parte de nuestra vida diaria, y que se hace necesario adoptar las herramientas que desde la tecnología se nos brinda, para formar con calidad y criterio a una sociedad del conocimiento, consciente y creativa, que sea capaz de afrontar las transformaciones de un medio que pareciera cada vez más volátil y tomar partido de sus múltiples beneficios, descartando aquello que no se considere útil.

## CAPÍTULO II

### Gestión del Talento Humano.

Uno de los mayores retos para los administradores de las instituciones educativas de básica y media es la gestión de su personal, que en la situación del sector oficial dista en gran medida de la situación del sector privado, donde se cumplen con más facilidad los protocolos para la selección del mismo, teniendo en cuenta perfiles, escalafones, edades, bilingüismo, sexo, estrato social, universidad donde egresa el candidato, religión que profesa y práctica, estado civil, entre otros. El personal de apoyo en el sector privado también debe cumplir con un riguroso protocolo, ya que debe garantizar el cumplimiento de los objetivos superiores institucionales, pues serán los que acompañarán todos los procesos para el logro de las metas institucionales.

Ramírez, C. (2004.) propone a consideración:

*El sistema educativo está altamente influenciado por las prácticas clásicas de la administración, propuestas por Taylor y, además, afirman que el modelo se ha perpetuado en la educación, básicamente por tres causas: 1). Es un modelo simple que se rige por una normativa uniforme y aplicable a todos los centros educativos con una norma legislativa común. 2). Proporciona una organización estable donde las modificaciones son sencillas y 3). Es modelo rentable desde la perspectiva de la administración educativa, lo que permite adaptarse al incremento del número de alumnos, que durante este último siglo, se ha venido dando sin grandes esfuerzos en edificación, profesorado y material escolar.*

Del administrador de éstas instituciones privadas, que siguen ocupando los primeros puestos a nivel nacional en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), donde se aplican las teorías de administración organizacional caracterizadas por su perspectiva clásica racionalista de la administración, generalmente vertical y rígidas con unas relaciones preestablecidas y que dan sus réditos a mediano y largo plazo, dando satisfacción al nicho de usuarios que tienen en su institución educativa fincadas sus esperanzas y recursos para que sus futuros egresados tengan con seguridad el ingreso a la educación superior en una institución seguramente de carácter privada.

Ramírez Carmen (2012) en su Tesis de Maestría “La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: Un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales, resalta el aporte que hace (Sander. 1996):

*Desde esta perspectiva, la Institución Educativa será un sistema netamente autoritario, donde las reglas, las normas, las indicaciones y las responsabilidades guían el comportamiento de las personas, para lo cual, cada uno de los integrantes del sistema, previamente, sabrá cuál es su rol dentro de la organización y cuáles son sus compromisos y tareas a cumplir con el fin de lograr eficiencia en una estructura racionalizada. La escuela será considerada, un sistema cerrado y rígido.*

Por otro lado, en las instituciones educativas del sector oficial, donde existen unos criterios en cuanto a necesidades, procesos de selección, disponibilidad de plazas y de perfiles de los docentes, hacen diferenciado su manejo por sus características heterogéneas por un lado y si se satisfacen o no los requerimientos reales de la institución educativa por otro, situaciones éstas que se convierten en verdaderos desafíos para administrador del talento humano, pues ellos están mediados por dos regímenes particulares, el decreto 2277 de 1979 y decreto 1278 de 2002 o estatuto de profesionalización docente, que le imprimen a las organizaciones



educativas diferenciaciones muy marcadas desde lo pedagógico y administrativo. Sin dejar de lado las relaciones pedagógicas entre pares y sus encuentros al interior de las instituciones educativas, donde se requiere del gerente educativo todo el esfuerzo que propicie dinámicas de aprendizaje mutuo, generar redes de conocimiento, estructurar proyectos o ejes de desarrollo humano con la participación de todos sin diferenciaciones ni estigmatizaciones.

Ante éste panorama al administrador de la organización educativa se ve obligado a replantearse el enfoque gerencial que dará a su organización, como lo manifiesta (Ramírez, C. 2012), es necesario que el administrador cuente con una mirada contemporánea de la administración relacionada con la actual sociedad del conocimiento, donde se consideran aspectos como el desarrollo del recurso humano y organizacional, el capital humano e intelectual, el conocimiento, el cambio, la cultura organizacional, los aspectos motivacionales y la gestión. Resalta varios aspectos que son relevantes en la perspectiva estratégica de la administración.

Estos retos que tiene el administrador escolar en la sociedad del conocimiento, le exige tener clara la perspectiva de administración rígida o flexible, abierta o cerrada, de acuerdo a su formación, experiencia y actualización que le permita alcanzar metas y objetivos en estos nuevos escenarios.

Como lo sostiene (Ramírez. C 2012), la planeación, los procesos de comunicación, la solución a los problemas y la toma de decisiones se convierten en aliados de la dirección, cobrando importancia dichos procesos; en éste punto, la labor del directivo está enfocada en una planeación estratégica.

*En síntesis, lo que aparece entonces con claridad es la demanda y el desafío de elaborar un nuevo modelo de organización escolar que sea capaz de concretar un "continuum cultural" entre la cultura social, la cultura institucional y la cultura curricular (Domínguez, 2000).*

En éste sentido, el administrador escolar se enfrenta a situaciones internas y externas, que lo desafían a dar respuesta a realidades contradictorias del sistema educativo tanto propios de su nación, como de otros países de Latinoamérica, (Romero, C. 2004) lo expone de esta manera: las demandas a la escuela describen una realidad contradictoria, que en muchos aspectos asume la forma de trampa mortal o al menos devela cierta hipocresía social y política respecto de ella.

En un trabajo reciente, en el que se analizan los cambios sociales y los cambios educativos en América Latina, (Marchesi, 2001) señala las principales contradicciones que existen en las demandas hacia la educación escolar:

*1) La sociedad es cada vez más exigente con la escuela, pero no se compromete en la práctica con ella. Crecen las expectativas sobre la escuela en su obligación de atender demandas primarias de cuidado y de desarrollo de nuevas capacidades, pero la sociedad y los poderes públicos no definen nuevas condiciones para que la escuela pueda atender esas nuevas funciones.*

*2) Los problemas educativos no tienen un origen exclusivamente educativo, pero se intenta resolverlos sólo desde reformas educativas. Por ejemplo, en el caso del abandono escolar; se acepta la multidimensionalidad del fenómeno, pero se sigue responsabilizando casi exclusivamente al funcionamiento del sistema educativo y se diseñan iniciativas orientadas solamente al ámbito escolar. Sin embargo, sólo estrategias más globales pueden combatirlo eficazmente.*

*3) Las escuelas deben realizar nuevas tareas, pero su modelo organizativo continúa invariable. Los profesores han de realizar nuevas funciones, pero se mantienen los esquemas tradicionales en la formación y en la organización de su trabajo. Por ejemplo, se requiere un profesor que desarrolle funciones de orientación y tutoría, que trabaje en equipo, que colabore en la gestión*

*institucional, pero no se observan modificaciones sustanciales en su formación y en sus condiciones laborales.*

*4) Los sistemas de evaluación deberían reflejar la realidad pluridimensional del hecho educativo, pero se orientan casi exclusivamente al rendimiento académico de los alumnos.*

*5) Se exige más y mejor educación, pero se está perdiendo su sentido y su valor. No están claros cuáles son los aprendizajes principales a los que debería apuntar el proceso de enseñanza ni cómo articular el entorno a ellos las áreas o disciplinas en las que se organiza el currículo. Se plantean nuevas exigencias, como por ejemplo que la escuela eduque en valores cuando la escuela, como institución social, atraviesa la misma crisis que envuelve a toda la sociedad.*

*6) Existe un discurso muy avanzado frente a una realidad con enormes carencias. Los análisis sobre la sociedad del futuro y el desarrollo de sofisticadas tecnologías de formación no van acompañados de desarrollos de cómo saldar las brechas con una realidad donde, por ejemplo, miles de niños no concurren a la escuela. Esta situación desigual en el desarrollo del conocimiento entraña el grave riesgo de que las desigualdades existentes no sólo se mantengan sino que se amplíen.*

Por todo lo anterior asistimos hoy a un escenario retador para el administrador educativo, tanto desde la perspectiva de los enfoques gerenciales que den respuestas pertinentes a las situaciones administrativas dentro de las Instituciones educativas, como las tareas de: liderar innovaciones, cohesionar equipos de trabajo, generar sinergias y encuentros de saberes a partir del trabajo colaborativo, que dé cabida a nuevas estrategias pedagógicas permeadas por las Tics, redes de comunicación asertivas, políticas claras de incentivos y reconocimientos y

además mecanismos de participación de padres y otros sectores sociales y económicos para dar respuestas efectivas a requerimientos del contexto.

## CAPÍTULO III

### Gestión del Conocimiento

Según (Palacios, J. P. 2008) conocimiento se puede definir como un constructo mental que cae en lo abstracto, y por lo tanto no se puede gestionar; lo que realmente se gestiona son los activos del conocimiento. El conocimiento como elemento diferenciador y característico de la humanidad, ha sido abordado desde diferentes frentes a lo largo de la historia, Platón como uno de los padres de la epistemología, y por ende de la teoría del conocimiento, nos acerca a elementos problematizadores sobre lo que es realmente comprensible, luego los eclesiásticos ciñen esta búsqueda por definir el conocimiento a los rasgos propios de la moral y la doctrina cristiana, y posteriormente el conocimiento se convierte en un aspecto transmisible y toma unos tintes más prácticos con la llegada de la imperante sociedad del consumo, que es una característica marcada de nuestra contemporaneidad. Como se puede apreciar el concepto de conocimiento va mutando según la percepción que adoptan las sociedades con relación a sus cambios de paradigmas.

Por su parte Gestión se puede entender según la Real Academia de la Lengua Española como *Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo*. Si se tienen en consideración estos dos conceptos, se podrá afirmar que lo que intenta la gestión del conocimiento, de alguna manera es administrar un atributo intangible y abstracto que la humanidad posee dentro de su naturaleza, es entonces cuando cabe destacar que bajo los nuevos paradigmas de la actual sociedad del conocimiento, este último se refiere más específicamente a los saberes prácticos que pueden ejecutarse o de los cuales se puede hacer uso con un fin, dejando de lado los discursos

filosóficos de la época antigua y morales de la edad media. Así mismo se podría inferir que la gestión del conocimiento se refiere al reconocimiento, conservación, difusión, aprovechamiento y generación de nuevos saberes prácticos manifestados por parte de las personas que interactúan en un área o institución específica, con un mismo propósito.

Si partimos de esta perspectiva, la gestión del conocimiento en el ambiente empresarial es entonces el uso de unas estrategias prácticas y tangibles, consolidadas desde las áreas encargadas de la planeación de la organización, que se utilizan para aprovechar al máximo los conocimientos que pueden aportar los integrantes de la misma, al desarrollo y mejor logro de los objetivos institucionales, obteniendo un proceso de retroalimentación donde cada actor se convierte en una pieza importante ya no solo por su mano de obra, sino por lo que podría llamar recurso intelectual.

Si se observa con detenimiento este planteamiento, se hace notable cómo este tipo de acciones podrían ser aplicadas a todo tipo de organización, incluidas en ellas las de carácter educativo, en este sentido y situándonos en el contexto Suramericano, son las universidades (primero las privadas y luego las oficiales) las que han adoptado esta estrategia como parte importante en su desarrollo, tanto a nivel interno como externo, logrando proyectarse a la comunidad de una forma más efectiva y con ello una participación social más amplia y un aprovechamiento estratégico de oportunidades favorables para su autogestión en los diferentes mercados.

Es de resaltar que al interior de las instituciones de educación superior, se han transformado sus estamentos al convertirse en entes autónomos, responsables de generar su propio proceso de retroalimentación y que a su vez, responden de manera articulada a los requerimientos de un proyecto educativo institucional; propiciando la posibilidad de crear nuevas rutas de trabajo y estrategias innovadoras bajo sus propios ritmos de desarrollo, dejando atrás las conductas dependientes y centralizadas; se da entonces un empoderamiento

de las partes con el todo de la institución, en donde las directivas institucionales se convierten en guías orientadoras y de planeación, más que órganos de orden autoritario.

Si se asume que estos cambios hacen parte del nuevo paradigma institucional, se deben incluir dentro de la visión de los administradores de las instituciones de básica y media, no como un simple capricho del sistema, sino más desde la comprensión de que el recurso intelectual inherente al recurso humano, debe ser canalizado de forma apropiada para generar una evolución dentro de las instituciones que esté a la altura de las innovaciones tecnológicas de la información y la comunicación que el medio pone a disposición tanto de los educadores como de los educandos.

Al respecto Ramírez, C(2012), manifiesta que el papel del administrador dentro de la organización cambia, pues se espera de este administrador actual, una alta capacidad para manejar la incertidumbre, pensamiento flexible que permita que las estructuras organizacionales, bajo dicho esquema, se adapten de acuerdo con las exigencias tanto internas como externas para lograr los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO IV

### Capital Intelectual

Ante los retos que se le presentan a las Instituciones Educativas del sector oficial en los niveles de la básica y media, es necesario dar una mirada diferente al capital intelectual, definido como aquel intangible de conocimiento o capital de conocimiento que posee una organización, su propiedad es subjetiva y produce unos servicios de tipo social que satisfacen unas necesidades o responden a unos requerimientos de una comunidad.

El concepto de capital intelectual ha sido definido desde varias perspectivas, contextos y momentos históricos y que encontrar una definición que abarque en forma integral lo que se pretende para efectos de cuantificar y cualificar el conocimiento explícito y tácito de los miembros de una organización educativa es de por sí complejo; en cuanto a éstos dos últimos se tomarán los conceptos en la revista Cidec (2002),

*El conocimiento explícito se puede expresar en un lenguaje formal y sistemático y, por tanto es posible procesarlo, transmitirlo y almacenarlo. El conocimiento tácito cuenta con elementos cognoscitivos, paradigmas, creencias o perspectivas y otros elementos como experiencia práctica, las habilidades y cualificaciones informales difíciles de detallar por los miembros de una organización será algo complejo.*

Se han tomado varios conceptos que se acercan de forma satisfactoria a las características de las organizaciones educativas. Para Stewart (1998), referenciado por Sánchez, Melian y Hormiga (2007), el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva.

En ese mismo sentido Malhotra (2000), quien sostiene que en el contexto de los recursos de conocimiento, éste representa al colectivo de los recursos intangibles y que pueden ser



identificados y medidos. Y a continuación afirma el mismo que el capital intelectual se encuentra formado por los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los sistemas de información, la propiedad intelectual y las estructuras organizativas.

Por otro lado Pérez y Tangarife (2013), sostienen que el capital intelectual posee tres componentes a saber: Capital humano (Conjunto de capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencia de los empleados y directivos de la organización.); Capital estructural o interno (compuesto a su vez por el capital de organizacional, el capital de innovación y el capital de procesos); Y el capital relacional (se refiere a la valoración de las relaciones con el cliente).

La realidad de las Instituciones educativas es que éste capital intelectual no se potencializa, no se articula con sus pares ni con los objetivos y metas Institucionales para generar servicios diferenciados, pareciera que toda actualización o nueva formación que el docente posee se queda en el papel de un título, éste no encuentra en su entorno laboral espacios para dar sentido a su conocimiento, actúa como isla y a título personal muestra unos resultados positivos pero desarticulado de los objetivos comunes propuestos en el PEI para dar respuesta a necesidades o problemáticas de su comunidad.

En muchos casos se encuentra que los docentes, específicamente del decreto 1278, buscan nueva formación o actualización más como una opción para ascenso o reubicación en el escalafón docente, que para dar respuesta a una necesidad organizacional o para prestar un servicio con cierto valor agregado.

Ante ésta situación en el mercado de Instituciones de educación superior aparece una variedad de ofertas de posgrados presenciales, a distancia y virtuales para cubrir la creciente demanda que, al margen de las diferentes realidades y contextos, cualifican unos docentes no para responder a unas realidades particulares, sino para cumplir con unos requisitos formales.

Al respecto Tinoco y Soler. (2011), precisan que en el sector social, este recurso adquiere características específicas que deben ser tratadas a través de modelos generales que permitan comprender el valor corporativo que representan y su función en el cumplimiento de las misiones particulares.

Agregan además que entre las principales características de las empresas modernas se destaca la capacidad para aprovechar los avances tecnológicos, informativos e intangibles que ofrece el medio, por lo cual son organizaciones basadas en la información, la comunicación y el conocimiento, aspectos de los cuales depende su productividad y su sostenibilidad. Una vez se adaptan, diseñan y toman del medio diversas oportunidades, la estructura organizacional permite seguir creando espacios donde se desarrollen estos factores internamente.

Ante los planteamientos hechos hasta ahora, queda en alto relieve los requerimientos en cuanto a la gestión administrativa del capital intelectual en las organizaciones educativas y los imperativos de cara a las nuevas realidades y que obliga al responsable de la gestión de éste a contar con las herramientas, la formación y la visión para potenciarlo y que sea ese intangible que marque diferencia en servicios y satisfacción de una comunidad.

## CAPÍTULO V

### **Innovación.**

Entendida la innovación desde la perspectiva educativa como aquella capacidad que posee una institución para ofrecer un servicio formativo con valor agregado, eficiencia y eficacia que dé respuesta a expectativas, necesidades y que resuelva problemas de su entorno, transformando tanto a sus egresados como a la comunidad que impactan. Se debe considerar la innegable transformación a la que deben enfrentarse las instituciones de básica y media, esto sólo será posible si integra en sus prácticas cotidianas los nuevos adelantos tecnológicos de la información y la comunicación y si adaptan metodologías educativas activas que no sean ajenas a los cambios vertiginosos de la sociedad de la información.

Este camino ha sido emprendido por universidades locales que han mostrado el rumbo a seguir para las instituciones públicas de básica y media, con el fin de que los resultados a mediano y largo plazo se evidencien, pero como lo sostiene (Salinas, I. 2008)

*Se hace imprescindible partir de un análisis del contexto donde la innovación se ha de integrar, ya sea desde el punto de vista geográfico (la distribución de la población, la ruptura del territorio en islas como es nuestro caso, las condiciones socio-laborales en las que nuestros posibles alumnos se desenvuelven,...) pedagógico (nuevos roles de profesor y alumno, mayor abanico de medios de aprendizaje, cambios en las estrategias didácticas,...), tecnológico (disponibilidad tecnológica de la institución y de los usuarios, etc.) o institucional.*

Agrega (Uribe, A. 2013)

*La globalización lleva a que las organizaciones deban destacarse por la investigación, desarrollo e innovación, tanto de productos como de servicios,*

*factor que determina la diferenciación de una organización para ser competitiva, siendo la innovación la que deriva de la gestión que haga la organización del conocimiento que en ella se genere.*

Puntualiza (Salinas, I. 2008) El éxito o fracaso de la innovaciones educativas depende, en gran parte, de la forma en que los actores educativos, interpretan, redefinen, filtran y dan forma a los cambios propuestos. Para lograrlo se debe enfatizar en que la organización innovadora debería poseer un sistema integral de información que garantice difusión, apropiación y distribución de la misma a todos los estamentos involucrados, como se dijo anteriormente con un amplio soporte en las tecnologías de la información y comunicación; Ésta información deberá entonces cambiar de ser unidireccional a multidireccional para optimizar su flujo sin limitaciones para su acceso por parte de todos los actores de la comunidad educativa.

Una institución en proceso de innovación requiere: la transformación tanto de sus actores como de sus prácticas a nivel administrativo y pedagógico, la integración de las Tic's al aula de clases, repensar el currículo con el uso y apropiación de las Tics para la obtención de metas en cuanto a competencias, resignificar el PEI en función de los desafíos planteados por la sociedad del conocimiento en los tiempos de los cambios vertiginosos, y estar atenta para no quedar estancada siendo solo espectadora de innovaciones educativas y tecnológicas.

Como lo plantea (Fullan y Stiegelbauer. 1991)

*Los procesos de innovación relacionados con las mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje implican cambios relacionados con: La incorporación de nuevos materiales, nuevos comportamientos y prácticas enseñanza y nuevas creencias y concepciones. Para estos autores el uso de nuevos materiales, la introducción de nuevas tecnologías o nuevos planteamientos curriculares sólo es la punta del iceberg; las dificultades están relacionadas con el desarrollo de*

*parte de los profesores de nuevas destrezas, comportamientos y prácticas asociadas con el cambio y la adquisición de nuevas creencias y concepciones relacionadas con el mismo.*

En términos prácticos se podrá hablar de una organización innovadora si ésta impacta categóricamente al egresado y se evidencia en la transformación personal y su influencia en el entorno en el que se desenvuelve, como diría Hernández et al (2016),

*Desarrollar un sólido proyecto ético de vida, poseer las competencias necesarias para afrontar los retos del contexto, además de buscar lograr desempeños: con integralidad, metacognición, con idoneidad y con ética, tener emprendimiento creativo y trabajar de manera colaborativa. Se trata de que adquieran sentido para los estudiantes abordando los retos del contexto.*

## CAPÍTULO VI

### Comunidades que aprenden

Las organizaciones educativas deben emprender el camino de transformación tanto en sus estructuras organizativas como en su currículo, no para adaptarse a las nuevas realidades planteadas en la sociedad de la información, sino para transformar realidades individuales y colectivas. Para lograrlo debe democratizar sus relaciones al interior de su institución, como generar mecanismos de participación real de los actores que demandan de ella productos y servicios con valor agregado, en otras palabras que el egresado responda en forma efectiva a la solución de necesidades o problemáticas del contexto. Así lo confirma Elboj, C (2002),

*Una comunidad de aprendizaje es un proyecto de transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno para conseguir una sociedad de la información para todas las personas, basada en el aprendizaje dialógico, mediante una educación participativa de la comunidad, que se concreta en todos sus espacios, incluida el aula.*

De igual forma, el autor, James Brian Quinn en su libro "Intelligent Enterprise" asegura que existen distintas acciones coordinadas características de las organizaciones que aprenden.

Una de las características más sobresalientes del conocimiento es que es uno de los únicos bienes que crece más es cuando éste se comparte. Cuando se comparte el conocimiento al interior de la organización, no solamente otras unidades adquieren información, sino que hacen cuestionamientos que proporcionan retroalimentación, la amplifican y modifican, y esto automáticamente adiciona valor para quién la comparte.

Las estructuras jerárquicas bloquean el aprendizaje organizacional y el crecimiento del capital intelectual, debido a que no facilitan la comunicación e inhiben los procesos de formación de redes de gestación y transferencia de conocimiento. Por lo que una organización que aprende debe diseñar una estructura organizacional flexible. Debe fomentar

el uso de tecnología para la creación de bases de datos de conocimiento que registren las experiencias de la empresa y que faciliten el acceso de la información para su uso en nuevos proyectos.

El diseño de sistemas que soporten e incentiven los comportamientos y actitudes que se necesitan para el éxito, son esenciales para fomentar y administrar las prácticas que caracterizan a las culturas de aprendizaje. De igual forma, la rotación planeada de los miembros de la organización en diferentes áreas y especialidades de la organización debe ser fomentada con el propósito de generar nuevas competencias y permear el conocimiento a través de la organización.

En este sentido una organización que aprende, según García Arturo (2001), es aquella que es hábil para crear, adquirir, interpretar, transferir y retener conocimiento, así como tener la determinación de modificar su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento.

## CONCLUSION

Todas las transformaciones necesitan esfuerzos, flexibilidad, apertura mental, pero sobre todo compromiso, establecerse dentro de un ejercicio de innovación dentro de las instituciones educativas, implica la motivación de sus líderes y la determinante convicción de que hacer un salto de paradigma es posible y necesario, los necesita atentos, libres de mediocridad y de dogmas. Cuando de Gestión del conocimiento se habla, es necesario indagar en las características de la persona, pues es el talento humano el que garantizará o no un buen proceso de retroalimentación. ¿Cómo crear una comunidad que aprende sin estar comprometido con el verdadero aprendizaje? Ese que se vive con pasión y que deleita el espíritu investigativo. Para las instituciones de educación básica y media, con la aparición de estas nuevas formas de desarrollo institucional, se le plantean nuevos y variados retos de transformación que se pueden recoger en tres ejes fundamentales:

1. Para poder ejecutar un cambio, deben existir personas capaces de hacer uso de las herramientas a su disposición, por lo tanto la capacitación al personal de las instituciones educativas debe ser el apropiado y más si se trata de sus administradores. Por lo tanto es necesario que las personas se pongan al tanto de las actualizaciones tecnológicas que ofrece la nueva sociedad del conocimiento y se abran a aprender nuevos conceptos y herramientas que vienen de la mano con lo que se denomina la era web 2.0.
2. Para poder llevar a cabo el salto anterior se necesita la familiarización con las herramientas, tanto si se habla de software, como de hardware e incluso con las herramientas interactivas dispuestas al uso público en la web, esto podría ser una alternativa para crear un vínculo entre estudiantes y educadores, aspecto que hace falta en un ambiente lleno de problemáticas sociales donde los jóvenes en algunos casos necesitan más comprensión y acompañamiento por parte de los educadores.



3. Por último es también un proceso de aprendizaje incluir la retroalimentación como única forma de crecimiento para las instituciones de educación básica y media, en donde los administradores reconocen las habilidades de los docentes y aprenden de ellas y generan a partir de allí estrategias que hacen posible la inclusión y la pertenencia con la institución, acción que a lo mejor será replicada por los docentes en sus aulas y se puedan crear cadenas o redes de conocimiento incluyentes y tener al estudiante como elemento que aporta conocimiento, dejando atrás su participación de receptividad pasiva y que se convierta igualmente en constructor de una institución educativa cada vez más participativa, democrática, apta para su disfrute y formadora de ciudadanía, sin antagonismos entre sus actores.

Se plantea el reto entonces para los administradores de las organizaciones educativas, su democratización, generando espacios para la participación proactiva de todos los estamentos institucionales; al interior provocando sinergias en las redes de aprendizaje, promoviendo los equipos de trabajo colaborativo, explorando las fortalezas de cada uno de sus miembros, empoderando de las metas institucionales a cada uno de ellos, y mediados por las Tics establecer nuevas relaciones de enseñanza-aprendizaje en contexto; y por otro lado lograr las comunicaciones asertivas entre todos los estamentos de la comunidad educativa para el encuentro de saberes en pro de dar respuestas acertadas a necesidades de su entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bautista, A. y Alba, C. (1997) ¿Qué es Tecnología Educativa?: Autores y significados.

Revista Píxel-bit

Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Madrid:

Boletín del Club Intelect.

Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del talento humano. España: McGraw Hill.

Cabero, J. (1998) Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En: Lorenzo, M. Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales (pp. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario.

Choo, C. (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México, D.F: Oxford University Press.

Elboj, C., Puigdemívol, I., Soler, M. & Valls, R. (2002). Comunidades de aprendizaje.

Transformar la educación. Barcelona: Graó.

Gutiérrez, G. (2000). Gestión del conocimiento en la universidad: sentidos y expresiones para la transformación de la investigación en educación en Colombia. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.

Harman, Chris; Brelade, Sue (2000). Knowledge Management and the Role of HR. Financial Times/Prentice Hall 2000. (Edición Española Kindle 2015).

North, Klaus., Rivas, R. (2008). Gestión del conocimiento: una guía práctica hacia la empresa inteligente. España: Libros en Red.

Real Academia Española (n.d.) Base de datos en línea. Obtenida el 3 de Febrero de 2017, de <http://www.rae.es/rae.html>

- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión de conocimiento: una aproximación teórica. *Revista Educar*, 37, 25-39.
- Sampedro, José Luis. (2012). *El mercado y la globalización*. Barcelona: Destino.
- Ramirez, C. (2004). *La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizalez: Un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Tesis de maestría. Universidad Nacional sede Manizales.
- Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Ediciones novedades educativas. Argentina: Noveduc.
- Abarzúa et al.(2002). *Evolución de la gestión de las personas en las empresas: Del departamento de personal a la gerencia de las capacidades organizacionales*. *Revista Psykhe*. vol. 11 No. 2. Chile.
- Palacios, J.(2008). *La gestión del conocimiento como disciplina empresarial*. *Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas.UNMSM*. Lima.
- Uribe, A,(2013). *La gestión de conocimiento en las Instituciones de educación superior(IES) de Medellín*. *Escenarios: Empresa y territorio* No. 2.
- Sánchez, A. et al.(2007). *El concepto del capital intelectual y sus dimensiones*. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 13. No.2.Universidad de las palmas de gran canaria. España.
- Pérez, G. et al. (2013). *Los activos intangibles y el capital intelectual: Una aproximación a los retos de su contabilización*. *SABER, CIENCIA y libertad*. vol. 8. No. 1. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín.
- Gutiérrez, A. Et al. (2016). *Problemas de contexto: Un camino al cambio educativo*. *RA-XIMHAI*. VOL. 12 No. 6. Mexico.