

**“DE ESCUELAS EFICIENTES A ESCUELAS INTELIGENTES QUE
GESTIONAN EL CONOCIMIENTO”.**

“FROM EFFICIENT SCHOOLS TO INTELLIGENT SCHOOLS THAT MANAGE
KNOWLEDGE.”

Nicolás Alberto Monsalve Valencia

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

nialmonva58@gmail.com

**“DE ESCUELAS EFICIENTES A ESCUELAS INTELIGENTES QUE
GESTIONAN EL CONOCIMIENTO”.**

“FROM EFFICIENT SCHOOLS TO INTELLIGENT SCHOOLS THAT MANAGE
KNOWLEDGE.”

Monografía

Módulo: Investigación

Autor

Nicolás Alberto Monsalve Valencia

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Medellín

2017

**“DE ESCUELAS EFICIENTES A ESCUELAS INTELIGENTES QUE
GESTIONAN EL CONOCIMIENTO”.**

“FROM EFFICIENT SCHOOLS TO INTELLIGENT SCHOOLS THAT MANAGE
KNOWLEDGE.”

Autor

Nicolás Alberto Monsalve Valencia

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

Medellín

2017

**“ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE
CONTRIBUYEN A LA GERENCIA EDUCATIVA COLOMBIANA”
“GENERAL KNOWLEDGE MANAGEMENT THAT CONTRIBUTE TO COLOMBIAN
EDUCATIONAL MANAGEMENT”**

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le agradezco a Dios, a la vida y a la Universidad Católica de Manizales que me han dado la oportunidad de avanzar un escalón más en el trasegar del tiempo y la vida, que nunca se detienen y nos invitan continuar subiendo cuesta arriba siempre con la convicción de que nuestro destino es la búsqueda del desarrollo humano, el bienestar y la felicidad.

Agradezco a mis familiares, especialmente a mi madre, ya deteriorada y decaída, a cuya abnegación, ejemplo y apoyo le debo cada uno de mis modestos pero significativos triunfos académicos y laborales. Agradezco a mi esposa y mis dos hijas, gracias al amor entrañable que les tengo y al que me profesan me dan fuerzas para seguir adelante y vencer los obstáculos.

Un agradecimiento muy afectuoso para nuestra docente asesora Sandra Bibiana Burgos, quien, con su carisma, afecto y paciencia nos ha guiado hasta culminar con éxito esta especialización que de verdad nos ha enriquecido y fortalecido en capacidades, competencias y conocimientos que, con seguridad, mejorarán significativamente nuestro desempeño profesional. Igualmente, un agradecimiento muy sincero a todos mis compañeros de grados, me siento muy honrado por haber formado partes de tan selecto grupo, cuyos aportes, conocimientos y experiencias me han nutridos y enriquecido enormemente. A todos ellos mil gracias y mil felicitaciones, y al igual a nuestra asesora Sandra Bibiana B., mi sincero sentimiento de gratitud y afecto.

RESUMEN

El siguiente escrito tiene como tema selecto de estudio la gestión del conocimiento por parte de las escuelas que pasan de ser instituciones eficientes a instituciones inteligentes, jugando de esta forma un papel trascendental en la administración de la educación en Colombia, con respecto al criterio de selección de los distintos recursos; como los de infraestructura, humanos y técnicas educativas; en el cual un director debe de asumir para garantizar la formación integral de los educandos. Asegurando así, que las oportunidades sean presentadas de forma incluyente en donde no exista desigualdad alguna, permitiendo el asentamiento de la mejora continúa de estos procesos en términos de formación académica, deslumbrando precisamente las distintas causas del fracaso escolar y plantear a su vez alternativas viables para su ejecución.

Apoyándose de las investigaciones de Coleman citadas en Báez de la Fe, que relaciona la influencia de las escuelas en la repercusión de la enseñanza, dirigiéndose hacia la búsqueda de aquellos adelantos que accedan a formar mejores alumnos, para que justamente puedan solventar las dificultades de la sociedad actual. Ratificando la repercusión de optar por adelantar gestiones que guíen el talento humano en la implementación de herramientas que perfeccionen la praxis de la educación, de acuerdo a los requerimientos de la institución educativa.

Palabras Claves: Gestión, conocimiento, instituciones eficientes, instituciones inteligentes, formación integral.

ABSTRACT

The following paper has as a selected topic of study the knowledge management by schools that move from being efficient institutions to intelligent institutions, playing in this way a transcendental role in the administration of education in Colombia, with respect to the criterion of selection Of the different resources; Such as infrastructure, human and educational techniques; In which a director must assume to guarantee the integral formation of the students. Ensuring that opportunities are presented in an inclusive way where there is no inequality, allowing the establishment of continuous improvement of these processes in terms of academic training, precisely dazzling the various causes of school failure and raise, in turn, viable alternatives for its execution.

Drawing on Coleman's research cited in Baez de la Fe, which relates the influence of schools to the impact of education, they are directed towards the search for those advances that enable them to form better students so that they can adequately solve the difficulties of actual society. Ratifying the repercussion of choosing to advance efforts to guide human talent in the implementation of tools that improve the praxis of education, according to the requirements of the educational institution.

Key Words: Management, knowledge, efficient institutions, intelligent institutions, comprehensive training.

NOTAS DEL DIRECTOR

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.	12
CAPITULO I	13
ESCUELAS EFICIENTES.	13
CAPITULO II	26
ESCUELAS INTELIGENTES.	26
CAPITULO III	31
LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE	31
CAPITULO IV	39
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	39
CONCLUSIÓN.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

Lista de figuras

Figura 1 Puntaje promedio y desviación estándar del establecimiento educativo.	15
---	----

Lista de tablas

Tabla 1	Olas sucesivas de entender el cambio y la mejora escolar	17
---------	--	----

INTRODUCCIÓN.

En esta monografía se destacan la característica que según varios autores distinguen a las escuelas eficientes y que les dan la capacidad actuar inteligentemente en conjunto y gestionar el conocimiento. Se confrontan ideas que aportan al análisis de hasta qué punto la situación organizacional de la escuela influye en la calidad de los aprendizajes de los alumnos y como la escuela puede compensar las situaciones diferenciales con que ingresan los estudiantes. Se destacan atributos importantes que poseen las escuelas eficaces que mejoran permanentemente. Se abordan y confrontan las investigaciones de Coleman que le dan poco peso a las incidencias de la escuela en la calidad de los aprendizajes, las cuales provocaron la creación de movimiento de investigación encaminados a descubrir como la escuela podía ser más eficiente y generar mejores aprendizajes.

Se destacan las posibilidades de las escuelas para transformarse en escuelas inteligentes, por su capacidad de gestionar el conocimiento y convertirse en organizaciones que aprenden y utilizan el conocimiento como uno sus principales activos para el mejoramiento continuo. Se identifican algunas causas del fracaso escolar como el divorcio entre la gestión pedagógica y la gestión administrativa y financiera, y como la capacidad para crear, adquirir, socializar y aplicar el conocimiento es la competencia principal que la escuela debe desarrollar para generar las transformaciones necesarias que le permitan adaptarse a los cambios y a las nuevas realidades y así seguir vigente como formadora de las nuevas generaciones. Como idea fuerte se concluye que la escuela debe funcionar como unidad organizativa que gestiona el conocimiento en forma sistemática, ordenada y continua; internamente crea conocimiento y adquiere conocimientos externos, los socializa, los aplica y se transforma constantemente.

CAPITULO I

Escuelas Eficientes.

Así sea inconscientemente, por naturaleza anhelamos la eficiencia; la historia de evolución del hombre es la historia de la búsqueda de renovación; esa lucha por el dominio del entorno y la utilización adecuada de los recursos para proveerse de los bienes necesarios, es la muestra fehaciente de que la creatividad y el deseo de innovación y cambio es innato en el ser humano; la historia y destino del hombre ha sido la renovación, la evolución y transformación permanente.

Además es importante hacer notar que en los genes y arraigos más profundos del homo sapiens, está el gregarismo, la necesidad de asociarse e interactuar con el otro para ser eficientes en la lucha por la supervivencia. Los hombres primitivos se asociaban para cazar y así lograban ser eficaces en la captura de la presa; tenemos innumerables ejemplos de cómo el ser humano sólo puede ser eficiente cuando se asocia con los otros y comparten sus mejores talentos.

Algunos expertos como Harold Koontz y Weihrich Heinz (2004), afirman que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que la empresa se propone utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos (P. 14). Por su parte, Robbins Stephen y Coulter Mary (,2005) dicen que es obtener resultados de una magnitud importante invirtiendo la mínima cantidad posible en ello (p.7); mientras que Reinaldo O. Da Silva (2002) dicen que eficiencia implica operar de una determinada forma en la cual todos los recursos se utilicen de la manera más adecuada posible (p.20).

En lo que respecta a la economía, en ella la eficiencia implica el aprovechamiento de los recursos de la sociedad de la mejor forma posible, satisfaciendo con los resultados los deseos y necesidades de los individuos. Dentro de esta área el experto Simón Andrade (2005), la define

como la forma en la que se mide la capacidad de actuación de un determinado sistema donde se minimiza el uso de los recursos que se tienen” (p.253).

Si hablamos de la organización escolar tendríamos que hablar del aprovechamiento eficiente de todos los recursos disponibles y viables de adquirir. Normalmente los recursos se clasifican en Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales o Físicos, Recursos Tecnológicos, Recursos Administrativos

En la organización escolar son fundamentales las buenas condiciones de la planta física y todo la variedad de dotación pedagógica necesaria y suficiente para el desarrollo de las actividades de aprendizaje; las herramientas tecnológicas con buenas posibilidades de acceso para docentes y estudiantes. Recursos financieros y administrativos relacionados con el manejo de documentación del personal y el fondo de servicios educativos.

Como es obvio, el principal factor de eficiencia son las competencias y los buenos desempeños del personal que labora. El talento humano es definitivo en el logro de los buenos aprendizajes y el desarrollo humano de los estudiantes, que al fin de cuentas es el fin y la esencia de la misión en las instituciones educativas.

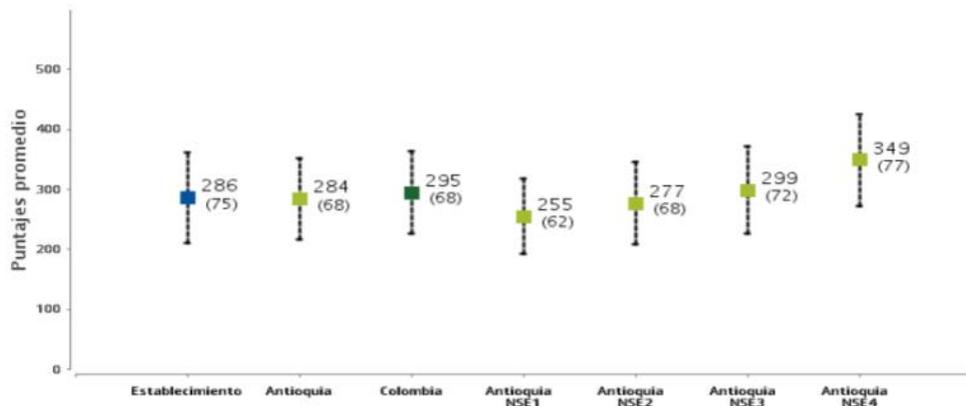
Según Coleman, en. De La Fe, B. F. B. (1994) “Las escuelas ejercen escasa influencia sobre los alumnos, por lo que no se puede sostener que su rendimiento sea independiente de su estatus y contexto social” Es decir, una vez controlado el efecto del *status* socioeconómico, ciertos factores como el gasto por alumno, la experiencia del profesorado, la existencia de laboratorio de ciencias o el número de libros en la biblioteca, tenían poco poder predictivo sobre el rendimiento”.

El estatus o estrato social al que pertenece el alumno, y teniendo en cuenta que toda regla tiene su excepción, es determinante para la calidad de los aprendizajes; esto explica porque las autoridades educativas gubernamentales hacen un análisis y unas comparaciones de los resultados de la pruebas externas por separado, según los estratos sociales, comparan población urbana con la rural, colegios públicos con los privados, y de allí vemos que los resultados son proporcionales al estrato social y mayor en los colegios privados; esto se explica porque quienes tienen solvencia económica para pagar la pensión en colegio privados pertenecen a estratos más altos; cómo podemos darnos cuenta, aparte de la escuela hay muchos factores asociados que influyen en el desarrollo de los aprendizajes y por ende en la eficiencia de la escuela.

Para ilustrar como los factores asociados influyen en la eficiencia de la escuela se presenta las siguiente gráfica tomada de los resultados pruebas saber del informe del ICFES. (2015) (Instituto Colombiano Para Evaluación de la Educación) Figura 1

Puntaje promedio y desviación estándar del establecimiento educativo.

2.3. Puntaje promedio y desviación estándar del establecimiento educativo, la entidad territorial certificada a la que pertenece, el país y los tipos de establecimientos de dicha entidad territorial según niveles socioeconómicos (NSE). lenguaje - noveno grado



Fuente: Copyright 2013 ICFES - Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - Todos los derechos reservados Calle 17 No. 3-40 Bogotá, D.C., Colombia | PBX. 3387338 | Línea gratuita nacional 018000-110858.

Como se puede inferir de la gráfica, las condiciones socioeconómicas de los alumnos, influyen en la eficiencia de la escuela, resultados que coinciden con las investigaciones realizadas por Coleman las cuales revelaron que Las escuelas sólo explican un 10% de los resultados obtenidos por los alumnos. Coleman (1966) “Análisis de las desigualdades en la educación.

Estos resultados de las investigaciones de Coleman despertaron inquietudes y generaron movimientos de investigación centrados en el funcionamiento de los centros educativos.

Para ilustrar mejor y tener una idea más clara sobre la dimensión de los movimientos de investigación generados para demostrar la influencia de la escuela en la eficacia de los aprendizajes podemos citar a Antonio Bolívar. (1997)

Tras la crisis de modelos técnico-burocráticos de innovación educativa, sucesivas "olas" sobre cómo lograr que la mejora escolar (y no sólo el cambio) tenga lugar en los centros escolares han recorrido en las últimas décadas el campo educativo (vid. Cuadro N1 1). Después de la crisis de los setenta en que, por una parte, después de la constatación de los fracasos en la puesta en práctica de las innovaciones diseñadas externamente, parece que el sistema educativo es poco susceptible de cambio; y -por otra- algunos informes (p.e. Coleman y otros en 1966) y la sociología de la educación (teorías de la reproducción) muestran que la escuela no puede compensar las diferencias procedentes de familia y clase social, se pueden distinguir tres olas de entender/gestionar la mejora escolar. Así a fines de los setenta el movimiento de "escuelas eficaces" quiere mostrar que, bajo ciertas condiciones, los centros escolares pueden hacer algo que marca diferencias. (p. 5)

Según Antonio Bolívar (1997) en los inicios de los movimientos de escuelas eficaces se trató de mejorar pero sin introducir ningún cambio; en una segunda etapa se buscó el mejoramiento escolar haciendo lo mismo pero de modo conjunto y en una tercera etapa el foco fue la reestructuración y rediseño de los centros escolares, un cambio sistémico que llevó a la revisión de los estilos de gestión y de los roles de todos los miembros de la comunidad educativa. Tales conceptos se esquematizan en el siguiente cuadro:

Figura 2

Olas sucesivas de entender el cambio y la mejora escolar

Movimiento	Lema	Metas del cambio	Liderazgo
1. Escuelas eficaces (1975-85)	"Hacer más de lo mismo".	Conseguir mejores resultados en lo que ya se hace.	Liderazgo "instructivo" fuerte, capaz de articular una visión conjunta
2. Mejora de la escuela (1980-90)	"Hacer lo mismo, pero de modo conjunto mejor".	Mejora a nivel organizativo de centro como totalidad.	Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo
3. Reestructuración escolar (1987-Hoy)	"Crear roles y estructuras que promuevan la mejora que deseamos".	Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora.	Liderazgo "transformacional", moral y cultural.

Fuente: (En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación*, 25-46.

En el movimiento uno, son pocas las probabilidades de mejorar la eficiencia, porque como el mismo texto lo dice, es hacer más de lo mismo, y no se proponen cambios en la metodología y las estrategias pedagógicas y dirección de la escuela. Si la metodología está fallando, al hacer más de lo mismo, solo se están aumentando los errores, esto sería como pensar que si los castigos físicos no han dado buenos resultados, sería necesario aumentarlos. Y como lo dice el sabio y científico Albert Einstein: "Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo". Pero lo que sucede es que el cambio siempre se torna difícil, salir de la zona de confort requiere una mente con apertura y cambio en el modo de pensar y los encargados de producir los cambios en las organizaciones, son las personas que hacen parte de ellas, las personas actúan de

acuerdo con su pensamiento y las concepciones instaladas en su cerebro, fruto de la educación e influencias del contexto en el que en suerte les ha tocado vivir.

El segundo movimiento presenta un avance, porque propone un trabajo de conjunto, y es sabido que cuando se logra desarrollar un trabajo en equipo, las probabilidades de éxito son mayores, pero para lograrlo se debe haber alcanzado un alto grado de madurez organizacional que le permita a la escuela dejar atrás el individualismo y las posiciones intransigentes. Sin embargo presenta los mismos vicios de la primera propuesta de seguir haciendo lo mismo y por lo tanto los resultados serán iguales.

El movimiento tres presenta un avance mayor porque propone una reestructuración en los roles tanto de los docentes como de los alumnos, ya así como han cambiado los roles al interior de la familia y de las institución, también deben de cambiar al interior de la escuela para que sea eficaz; propone rediseño de los centros escolares y un liderazgo transformacional moral y cultural pero ya sabemos toda la complejidad que esto implica y los recursos que demanda.

Según Bolívar, A. (1997). Los movimientos de escuelas eficaces pudieron reconocer características que identifican a las escuelas que mejoran constantemente:

“El movimiento de "Escuelas eficaces" (Effective School Research) acentúa aquellos elementos/indicadores que "marcan la diferencia", como resultados de alumnos socialmente desfavorecidos en contextos urbanos y del Centro en su conjunto, rendimiento de cuentas del profesorado o de la institución. En una buena revisión del campo de la mejora de la escuela Nieto Cano (1993: 23-55) sintetiza (Cuadro N1 2), a partir de los resultados de las diferentes investigaciones, las características de las "escuelas eficaces".

1. Autonomía y gestión local: Aparte de regulaciones externas, tienen un amplio margen de gestión y capacidad para planificar el currículo.
2. Fuerte liderazgo instructivo: El directivo tiene un liderazgo instructivo focalizado en el currículo y con una visión clara sobre la mejora del centro.
3. Estabilidad del profesorado: Condiciona el trabajo cooperativo y fomenta una línea de enseñanza coherente.
4. Organización y articulación curricular e instructiva: Articulación y consenso en metas y objetivos definidos, así como expectativas sobre resultados a conseguir.
5. Control sistemático del progreso y logros de los alumnos: Seguimiento sistemático y permanente del trabajo de los alumnos, como medio para ajustar la labor docente.
6. Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico: Consenso sobre expectativas elevadas por la comunidad escolar sobre rendimiento de los alumnos.
7. Apoyo y colaboración entre escuelas y familias: Fomentan la comunicación e implicación de padres en el proceso educativo, con un sentido de comunidad educativa.
8. Orden y disciplina: Como contexto y atmósfera necesaria para el aprendizaje, clima escolar ordenado, de respeto, confianza y apoyo.
9. Colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado: Coordinación y cooperación como clave para el sentido de equipo y el desarrollo profesional.
10. Desarrollo continuo del personal docente: Actividades y contexto adecuado para el desarrollo profesional así como recursos externos gestionados por los centros para la formación continua.

Haciendo un análisis de las características de las escuelas eficaces, vemos que aunque la escuela está sometida a la regulación externa, tiene un buen margen de autonomía para adaptar el currículo a las condiciones, intereses y necesidades de los alumnos de acuerdo a las demandas del contexto. Lo que le permite la participación colectiva de la comunidad educativa, organizar su gobierno escolar, definir la misión, la visión y los objetivos institucionales, definir el perfil del estudiante que quieren formar de acuerdo al espíritu de la constitución y la ley; puede definir los aprendizajes que deben lograr los alumnos, la forma como los van a obtener, con qué recursos y las formas de interacción entre los integrantes de la comunidad educativa.

La escuela eficaz no posee un liderazgo fuerte sino un liderazgo instructivo; “un líder capaz de animar el trabajo de los maestros en la aulas, apoyarlo, supervisarlos e incluso ser formador de los profesores en ciertas metodologías eficaces”.

Otra condición de las escuelas eficientes mencionada por Bolívar, A. (1997) es la “Articulación y consenso en metas y objetivos definidos, así como expectativas sobre resultados a conseguir”.

Para lograr el consenso en metas y objetivos, es imprescindible haber alcanzado gran capacidad para el trabajo en equipo, que no es tarea fácil, porque según las teorías del trabajo colaborativo, Alarcón, A. M., & Publica–CIGES, D. S. los equipos de trabajo, antes de alcanzar a ser productivos, deben haber pasado por un proceso o etapas de desarrollo: la primera etapa es un estado de optimismo, análisis y observación, la segunda es una etapa de intranquilidad, pero aparecen las primeras dificultades, las tensiones, los roces, las diferencias de carácter y personalidad, la tercera etapa es de acoplamiento donde se superan dificultades, se observan

avances y se desarrollan habilidades y finalmente está la etapa de madurez donde ya se ha aprendido a trabajar juntos y los equipos se tornan productivos.

Para que los equipos de trabajo se consoliden es necesario contar con un líder instructivo que oriente y dinamice el establecimiento de metas y objetivos claros, tanto para los docentes como para estudiantes y padres de familia. El equipo de docentes y directivos debe tener la capacidad de vincular a toda la comunidad educativa; reunirse con ella, elegir una metodología que le ayude a reflexionar serena y objetivamente, identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejoramiento y de factores críticos a intervenir, y, reunidos estos insumos, proponer planes de mejoramiento institucional bien estructurados, donde se identifique el área de gestión, los objetivos, las metas, los indicadores, las acciones, los responsables, los tiempos y recursos.

Aparte de lo anterior el plan de mejoramiento debe ser bien divulgado en toda la comunidad educativa a través de medios eficaces. Igualmente se deben establecer mecanismos de seguimiento y evaluación. Estos conceptos están bien desarrollados en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (p. 32 a 76).

La guía 34 del Ministerio de educación Nacional de Colombia (2008). menciona las características de los establecimientos educativos eficaces que mejoran constantemente. Éstas características son muy similares a las presentadas en los textos sobre movimientos de escuelas eficaces, pero más centrado en la cotidianidad de la escuela y apunta más a ser llevado hasta el aula de clase; esto se explica por el hecho de ser una guía para el mejoramiento institucional. Por ejemplo, habla sobre la confianza que se debe tener en la capacidad de aprendizaje y desarrollo de Todos los alumnos.

Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente:

1. Está seguro que todos sus estudiantes pueden aprender, independientemente de sus condiciones personales, sociales, culturales y económicas.
2. Organiza las actividades pedagógicas para estimular a los estudiantes y fomentar su gusto por aprender.
3. Identifica fortalezas y debilidades a partir de evaluaciones, lo que permite el diseño de estrategias para la recuperación de los estudiantes que no han alcanzado los aprendizajes esperados.
4. Define estrategias pedagógicas teniendo en cuenta las disparidades relacionadas con las condiciones personales, sociales y culturales de los estudiantes.
5. Trabaja para que todos los estudiantes obtengan buenos resultados, por lo que establece estrategias para disminuir las diferencias entre quienes tienen altos y bajos desempeños. (p. 8-147)

En este punto juega un papel muy importante la capacidad pedagógica del docente, quien es el que interactúa de cerca con el alumno, es el docente quien debe transmitirle esa confianza y seguridad al alumno de que es capaz de alcanzar altos niveles de aprendizaje. Acabar con la cultura de etiquetamiento de los alumnos entre buenos regulares y malos. Darle nuevo enfoque a la evaluación de tal manera que no genere temor en los estudiantes, sino que la vean como una oportunidad para identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento. El cambio aquí, no es fácil porque quedan muchos docentes que, consciente o inconscientemente, discriminan a los alumnos en buenos, regulares y malos, y lo más nefasto es que ellos lo perciben como algo normal. Con el agravante que, los docentes siguen utilizando la evaluación y la nota como

herramienta para controlar la disciplina y la evaluación se sigue utilizando con el único fin de definir si el estudiante ganó o perdió.

Para los movimientos de escuelas eficaces, las escuelas efectivas tienen en cuenta el rendimiento inicial de los estudiantes, sus condiciones económicas, sociales y culturales, pero le dan más importancia a la promoción duradera y el desarrollo integral de los estudiantes.

Otros factores determinantes es que se fundamenta en principios de equidad y de valor agregado, y como ya se dijo el desarrollo integral. Reconocen que la calidad de la educación en las escuelas efectivas, se encuentra influida por múltiples factores como las políticas de educación y los constantes cambios, y afirman que es indispensable el compromiso y eficiente acompañamiento de la familia como agente educativo complementario.

Hablando de las escuelas colombianas, la ley le asigna a la familia el papel protagónico de ser los primeros y principales educadores de los hijos y a la vez corresponsable en la educación de los mismos, junto con la escuela y la sociedad. Por tal motivo, la eficiencia en la educación se logra cuando estas tres instituciones cumplen a cabalidad con su función educativa. Por tal razón, la responsabilidad de los fracasos o los triunfos en la educación, no sólo pueden atribuirse a la escuela porque ésta no educa sola; como dice un proverbio africano: “hace falta un pueblo entero para educar a un niño”.

Para los movimiento de investigación, en las escuelas eficaces, la familia tiene participación fuerte en los órganos del gobierno escolar y gran influencia y poder de decisión; se destacan por la alta calidad de las interacciones profesor_ alumno, la información presentada por los docentes es significativa para los alumnos, hacen adaptaciones eficaces de los contenidos de acuerdo al contexto, expectativas e intereses de los estudiantes; planean actividades innovadoras que

despiertan la curiosidad y respetan el ritmo de aprendizaje de los estudiantes. Las enseñanzas son claras, exigen, dan tareas y fomentan la creatividad. La enseñanza está bien estructurada y centrada en los alumnos, mas no en los contenidos, currículo bien planeado con objetivos claros, hay organización, hay inclusión y retroalimentación; la cobertura del currículo es total, clima de aula distendido, ordenado, afectuoso, respetuoso y abundante de refuerzos y estímulos.

Para alcanzar a ser una escuela eficaz es necesario que se dé la combinación de múltiples factores: se deben tener metas muy claras, producto de un examen racional y reflexivo, realizado por equipos de trabajo que han alcanzado el acoplamiento y la madurez suficiente para identificar objetivamente los factores internos y externos que favorecen o dificultan el avance hacia mejores niveles de aprendizaje. La reflexión, el diálogo y los acuerdos deben contar con la participación activa de todos los estamentos para que se logren establecer buenas metas de calidad. Todos los esfuerzos y metas de mejoramiento, direccionados desde todas las áreas de gestión deben estar encaminados a lograr más y mejores aprendizajes en los alumnos, y algo que es definitivo: se debe involucrar fuertemente a docentes y estudiantes para que las acciones propuestas lleguen hasta el aula de clase, sean coherentes con las metas trazadas y tengan alto impacto en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos.

En las escuelas eficientes el docente es un agente motivador, le infunde confianza en sí mismo al alumno, le propone retos y desafío a los alumnos, acorde con lo que pueden lograr, hay acompañamiento y apoyo entre los mismos docentes, se estudia y se aprende colaborativamente, se tienen estrategias y estímulos para los docentes y alumnos, se dejan registro y evidencias de todas las experiencias significativas, se tiene siempre visible lo que se quiere alcanzar y las altas expectativas siempre desencadenan acciones creativas para mejorar. Los alumnos indagan y

pregunta con toda la libertad, buscan y obtienen apoyo oportuno, no se sienten cohibidos ni discriminados para preguntar y aclarar sus inquietudes.

Existe una comunicación y un lenguaje de acercamiento, se lee lo que pasa en el aula de clase, se lee lo que no se dice, se problematiza y se reflexiona permanentemente sobre las prácticas; hay cultura de la planeación colaborativa, seguimiento constante y retroalimentación, hay claridad para todos sobre los resultados esperados y hay una estrecha relación y coherencia entre éstos y las acciones llevadas al aula, se tienen claros los referentes de calidad y se le da un alto protagonismo al estudiante: Existen estrategias de acompañamiento entre los mismos docentes y como se anotaba anteriormente, existen genuinas y altas expectativas sobre los aprendizajes de los estudiantes y existe una estrecha relación entre lo que se espera y se lleva al aula de clase; se busca un desarrollo integral de los estudiantes, hay comunidades de aprendizaje, hay apropiación de referentes de calidad, se piensa en conjunto y hay cultura del mejoramiento continuo.

Finalmente refiriendo el video Orientación a Resultados (Goal - Covey); todos los integrantes de la organización escolar tienen claras las metas y prioridades más altas, se identifican con ellas y saben lo que deben hacer para lograrlas.

CAPITULO II

Escuelas Inteligentes.

La inteligencia es la capacidad para aprender rápidamente; es la habilidad para pensar con lucidez, afrontar y resolver sabiamente los obstáculos, dificultades y problemas inherentes a los individuos y a las organizaciones. Es la agilidad mental para pensar, analizar, interpretar y afrontar situaciones reales, posibles o inminentes; es la facultad de la mente que permite entender, razonar y tomar decisiones acertadas.

La inteligencia es una de las cualidades más valoradas por los humanos; quien es considerado inteligente goza de prestigio y credibilidad, gana apoyo y respeto, y es llamado a asumir los compromisos y retos más exigentes y de mayor envergadura; éstos demandan el despliegue de grandes habilidades y destrezas de diversa índole. Pero cuando hablamos de escuelas inteligentes, los significados cambian; porque ya no se trata de un solo individuo sino de muchos individuos que deben ser inteligentes, pero actuado en conjunto, a través de interacciones armónicas, uniendo y potenciando sus inteligencias y voluntades para canalizarlas hacia el logro de unos fines establecidos como unidad organizativa. Ya no es el súper humano que piensa y decide por sí solo sino que son las organizaciones que piensan y reflexionan sistemáticamente y se proponen metas coherentes con su misión corporativa; eligen acciones estratégicas y aprovechan al máximo las oportunidades y recursos para el logro de sus metas. Según Senge, P. M., y Galgano, A. (1992):

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo

forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran “equipo”, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios. He conocido a muchas personas que han experimentado esta profunda labor de equipo, en los deportes, en las artes dramáticas o en los negocios. Muchas han pasado gran parte de su vida procurando reencontrar esa experiencia. Lo que experimentaron fue una organización inteligente. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios (p.2).

Las organizaciones inteligentes son posibles porque el gusto por el saber es innato en el ser humano, es maravillosa la curiosidad y la capacidad de asombro de los niños; y a todos nos llama la atención lo novedoso y desconocido; espontáneamente queremos explorar y saber; por ejemplo, si notamos un alboroto, algo súbito, algo anormal, algo novedoso, la curiosidad nos lleva a indagar qué sucede.

Normalmente, los individuos anhelan ser productivos en las organizaciones, quieren ser reconocidos y destacarse profesionalmente, pero las organizaciones inteligentes exigen despojarse del individualismo y funcionar como un todo; la fortaleza y solidez depende de la calidad de las interacciones entre sus miembros, de la identificación con las grandes metas y prioridades; olvidarse del yo y pensar en el nosotros, en el bienestar y satisfacción de los usuarios que demanda sus bienes o servicios.

La neurociencia afirma que lo que se concibe en la mente del ser humano es factible de realizarse, que cuando se tiene ideales y metas claras, el mismo cerebro va produciendo los insumos necesarios para lograrlos; podemos inferir que en las organizaciones ocurre lo mismo cuando funcionan como unidad; cuando sus integrantes comparten un visión común y se identifican profundamente con ella; cuando esto ocurre, todas las estructuras y procesos se activan y se enrumban hacia el alcance de las metas elegidas.

Es de anotar que los seres humanos que integran la organización inteligente deben de ser igualmente inteligentes en su autoestima, valoración y cuidado personal; tener estilos de vida saludable; cuidar su integridad y bienestar corporal, mental y social; y así a dar lo mejor de sí para el logro de las grandes metas organizacionales. Esto está muy relacionado con el domino personal que es una de las disciplinas necesarias, propuestas por Peter Senge, para que las actuaciones de los individuos dentro de las organizaciones sean productivas.

Si el pensamiento, las ideas y los sueños individuales generan energías tan fuertes y capaces de llevar a la realidad las utopías, cuando los integrantes de una organización, se despojan del individualismo, unen sus ideas e inteligencias para construir un sueño y una meta suprema común... la unión de todas estas energías es tan detonante y poderosa que va despejando la senda que guiará la organización en sus aspiraciones y el logro de sus propósitos. A veces los sueños parecen utopías, pero no hay que desanimarse aunque parezcan imposibles, porque como dice Eduardo Galeano, “La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para avanzar.”; precisamente, por eso son valiosas las utopías, porque nos ayudan a avanzar, mantienen viva la llama del entusiasmo y nos libran de morir congelados en el estancamiento.

Si establecemos una analogía con el cuerpo humano, y recordando al apóstol San Pablo; las organizaciones deben funcionar como un todo, así como el cuerpo tiene muchos miembros, órganos y sistemas, funciona como todo. Así como cuidamos el cuerpo en su integralidad, debemos ocuparnos del bienestar y la integralidad de cada uno de los miembros de una organización para que ésta funcione a la perfección y avance con todas las energías por el camino del triunfo.

La escuela inteligente busca espacios para pensar y elige acciones concretas y coherentes con las metas trazadas, han superado el individualismo, cada integrante ha interiorizado las metas superiores de la institución; se identifica con ellas y las incorpora a sus principios, valores y metas personales; sabe la clase de acciones e interacciones que debe establecer dentro de la estructura organizacional para contribuir a la consecución de logros personales e institucionales. Se ha llegado a un estado ideal donde cada individuo se siente parte vital de la organización, actúa colaborativamente, aporta lo mejor de sí y su motivación se mantiene en alto porque se siente apoyado valorado y reconocido.

Según Perkins (1995) la inteligencia no sólo está en la mente de las personas acumulada en datos y conocimientos que trata de recuperar en el momento de una prueba o examen, como lo que normalmente sucede en el aula de clase, donde el buen estudiante toma atenta nota, organiza información y aplica estrategias y técnicas; reflexiona sobre el significado de los contenidos, le agrega sus propias ideas y se asegura de guardarlo en su mente para el momento de la prueba. En el caso anterior la inteligencia solo queda en la mente, el cuaderno de notas pierde utilidad y no es considerado como acervo de conocimientos o parte integral de la inteligencia. Un estado más avanzado propuesto por el autor, sería cuando, además de las notas, utiliza diagramas, los esquemas, consultas personales, herramientas tecnológicas y dispone de ellos cuando los

requiere; aparte de esto se establece un aprendizaje colaborativo con los compañeros con quienes comparte información y opiniones. Un estado más avanzado aún corresponde a la etapa del ejercicio profesional; ya el cuaderno y demás herramientas se convierten en instrumentos indispensables y portadores del conocimiento acumulado. Pero además de los diseños de computación, libros especializados, herramientas tecnológicas, el estudiante comparte información y conocimientos y se apoya en un equipo de trabajo. A todo esto el autor los denomina “*el papel de la inteligencia repartida*”, donde argumenta que la inteligencia está conformada por la persona más el entorno; porque la persona piensa y recuerda no sólo con su mente sino con la ayuda de otros instrumento físicos en incluso construye otros que le ayuden a pensar y a recordar. Además las personas piensan y recuerdan socialmente por medio del intercambio con otros, compartiendo información, puntos de vista, postulados e ideas porque el trabajo del mundo se ha hecho en grupos. Al respecto, Perkins, D. (1995). Afirma:

El entorno, los recursos físicos, sociales y simbólicos que se hallan fuera de la persona, participan en la cognición no solo como fuente de receptores y productos, sino como vehículos del pensamiento. El entorno, en un sentido real, es verdaderamente una parte del pensamiento.

El remanente, lo que se aprendió, se encuentra en la mente del alumno y también en la disposición del entorno. No obstante es un aprendizaje genuino. El entorno, en un sentido real, sostiene parte del aprendizaje (p. 133).

Para el autor, lo importante no es donde se guarde el conocimiento, esto depende de las características de recuperación, como él lo llama, de la clase de conocimiento que se requiera y de la agilidad con que se pueda recuperar y utilizar.

CAPITULO III

La escuela como organización inteligente.

Una escuela inteligente guarda un equilibrio armónico entre la gestión pedagógica y la gestión administrativa, maneja técnicas adecuadas de administración y la gestión administrativa siempre gira en torno al mejoramiento académico y pedagógico. Como organización inteligente tiene en cuenta el talento humano con su acervo de experiencias y conocimientos y su capacidad de trabajo colaborativo es el factor y estrategia principal para el aprendizaje y el mejoramiento. Como organización inteligente se atreve a salir de la rutina y de la zona de confort, introduce cambios necesarios para la transformación y avanza en la búsqueda de nuevos objetivos. Es una organización que satisface las expectativas y necesidades de toda la comunidad educativa. La escuela inteligente cumple con los fines establecidos en las normas legales como el desarrollo pleno e integral de la persona y le aporta al cumplimiento del derecho a la igualdad y la equidad como uno de los fines supremos de una sociedad civilizada.

Los acelerados cambios que se suceden en los ámbitos científicos, tecnológicos, culturales, económicos y sociales han puesto en entredicho la capacidad de las instituciones educativas para responder a las nuevas y mayores demandas en una sociedad cada vez más compleja y difícil de interpretar, que exige la evolución y transformación de las instituciones educativas para responder a su nuevas e ingentes exigencias

.Al respecto, Aguerrondo, I. (1998) afirma.

A las necesidades que surgen de este cambio cultural debemos dar respuesta desde la educación, pero no solamente proponiendo transformar los aspectos curriculares, sino teniendo en cuenta

también que la organización y la gestión deben formar parte de este cambio tanto en lo que se refiere al plano del gobierno central cuanto en lo que hace específicamente a las unidades escolares.

“Resulta sugestivo que las crecientes dificultades de la sociedad contemporánea para abordar los problemas educativos y la creciente rigidez de sus organizaciones, hayan sido tradicionalmente tratados como si fueran fenómenos diferentes, casi desconectados el uno del otro. Paralelamente, en el campo teórico las teorías del aprendizaje y las teorías de la organización han corrido siempre por caminos diferentes.” (Gore & Dunlap, 1988, p. 5)

(Gore & Dunlap, 1988.), Citado por Aguerro, I. (1998). Destaca como algo insólito y como una de las causas de los retrasos de las organizaciones educativas el desconocimiento de la estrecha relación entre los modelos educativos y los modelos de administración. Si la escuela debe funcionar como unidad en su totalidad y ya tiene adoptado un modelo pedagógico, sus postulados y estrategias pedagógicas y didácticas, deben reflejarse desde la gestión administrativa, en el tipo de interacciones y actuaciones que se llevan a cabo y así éstas fluirán genuinamente hasta impregnar todas las prácticas de aula que es donde finalmente debe evidenciarse toda la filosofía, principios y valores institucionales. (p.7)

Para Gore y Dunlap (1988.) una de las causas que ha impedido el avance de las escuelas ha sido la desconexión entre las teorías del aprendizaje y las teorías de la administración, para el autor éstas deben estar fuertemente ligadas para que la escuela funcione como unidad sincronizada y avance por una sola senda como organización inteligente en una búsqueda constante hacia la innovación y el mejoramiento.

Para Gore y Dunlap, (1988.) otra de las causas de los fracasos de la escuela es que se ha pensado que el hecho de implementar cambios al interior de las aulas automáticamente puede provocar grandes transformaciones y las mejoras necesarias, y por eso los intentos de cambio se han centrado en la intervención de las acciones de los docentes en el aula, pero los intentos de cambios al interior de las aulas tropiezan con barreras administrativas que les restan autonomía y limitan sus acciones, confirmando lo que dice Perkins, David. (1995). que no es posible que se den transformaciones al interior del aula sin una transformación profunda de la organización institucional.

Sin embargo, las autoridades educativas siguen pensando que en el aula de clase es donde se deben generar las grandes transformaciones. Al parecer se sigue pensando que el problema de la calidad se soluciona con los cambios de metodologías de enseñanza, con los ajustes al currículo y dotación de material didáctica. Un ejemplo es el programa todo a aprender del MEN de Colombia, que tiene como premisa que si se mejoran los procesos de aula, el índice sintético de la calidad de la educación mejora automáticamente. Por eso el programa implemente la estrategia de los tutores en las instituciones, la capacitación de los docentes, el acompañamiento a los docentes en el aula de clase, el control de las metodologías de enseñanza, los ajustes al currículo y la dotación de material didáctico.

Todo esto es bien importante, pero según las concepciones del autor que venimos trabajando, se hace necesario ampliar la visión y el análisis y centrarse principalmente en la gestión y administración escolar que en su globalidad sería la que posibilitaría las condiciones, adecuaciones y herramientas necesarias para las grandes cambios y mejoras en los procesos de aula y por ende en la formación integral de los estudiantes.

Según (Etzioni, 1975), en Aguerro, I. (1998), es paradójico que haya sido la empresa y no la escuela la que ha planteado que hay una estrecha relación entre conocimiento, aprendizaje y eficiencia, enfatizando que las características de las organizaciones educativas, su eficiencia en la gestión y administración, son determinantes en la eficiencia y la calidad de los aprendizajes.

Según Gore y Dunlap, (1988). la organización es un ser vivo que se adapta al entorno en donde se encuentre, se transforma para adaptarse a los cambios y dar respuesta a las nuevas exigencias del contexto, son seres vivos que interactúan con el medio, se adaptan a un hábitat, tienen un nicho dentro del ecosistema que las contiene. Su capacidad para autorregularse, aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas externas son condiciones necesarias que le dan ventajas para aprovechar eficientemente el medio y sobrevivir en el tiempo, pero según Geus, Citado por Peter Sense, la única ventaja competitiva de las organizaciones inteligentes será la capacidad de aprender con mayor rapidez que sus competidores y la profundidad en las transformaciones de las organizaciones es directamente proporcional a la profundidad de los aprendizajes.

Según Senge, P. M., y Galgano, A. (1992), se requieren cinco disciplinas para que una organización tenga la capacidad de innovar y se considere una organización inteligente. A continuación se hace mención de cada una y una corta noción de la misma.

Pensamiento sistémico: el autor afirma que así como los acontecimientos que generan una tormenta, aparentemente están distanciados en el espacio, realmente están interconectados y convergen en un mismo patrón. Pensar globalmente consiste en mirar el todo sin caer en el error de fragmentar y perder el sentido de integridad y de las repercusiones automáticas que generan las acciones de cualquier miembro en toda organización. El autor afirma que las organizaciones

inteligentes deben entrenar a su personal en el pensamiento sistémico y que los niños son los que más rápido pueden aprender a pensar sistemáticamente. Entonces, si los niños son más susceptibles de ser entrenados en el pensamiento sistemático, la escuela tiene una oportunidad de enseñanza muy grande en la implementación de modelos y metodologías que formen a los alumnos para pensar sistemáticamente.

Dominio Personal: la segunda disciplina es el dominio personal, según el autor es la base fundamental de las organizaciones inteligentes, son las virtudes, la fortaleza para conducirse en el buen obrar, la ética y el crecimiento espiritual. Esta disciplina se nutre de las diferentes tradiciones espirituales. Aquí se puede mencionar la práctica de principios y valores, una fuerte voluntad para asumir compromisos con sentido de pertenencia; el respeto, la tolerancia, la resiliencia, manejo de conflictos y demás cualidades humanas necesarias para establecer sanas y productivas interacciones con sus semejantes; en palabras textuales del mismo autor, Senge, P. M., y Galgano, “aquí interesa ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por agentes capaces de aprender”. (p. 4)

Modelos mentales: según Senge, P. M., & Galgano, A (1992). “Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender y actuar en el mundo. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta” (p. 4). Se podría decir que los modelos mentales son todas las concepciones que nos hemos formado y determinan la forma como interpretamos y actuamos en el mundo. Los modelos mentales determinan el ser y el hacer de los individuos, son los que, en parte determinan su identidad; en una empresa u organización los modelos mentales deben ser compartidos y cuando se requieren introducir cambios se hace

necesario la transformación de los modelos mentales; esto nos hace inferir que el grupo debe someterse a un proceso de nuevos aprendizajes individuales y colectivos que generen o transformen los modelos mentales.

Construcción de una visión compartida. Los objetivos comunes, los sueños construidos y compartidos son los que logran unir y cohesionar a los integrantes de las organizaciones y los que disparan su motivación para emprender el viaje hacia las metas anheladas. Al respecto Senge, P. M., y Galgano, A. (1992) dice:

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. IBM tenía “servicio”; Polaroid tenía fotografía instantánea; Ford tenía transporte público para las masas; Apple tenía informática para las masas. Aunque muy diferentes en especie y contenido, estas organizaciones lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común. (p. 5)

La otra disciplina propuesta por Senge, P. M., y Galgano, A. (1992) es bien importante porque retoma la capacidad para aprender y compartir conocimientos, como se dijo antes, el conocimiento y la capacidad de aprender rápidamente es el activo intangible más importante y la única ventaja de las empresas frente a sus competidores.

Aprendizaje en equipo. Se habla mucho del trabajo en equipo, pero poco se habla del aprendizaje en equipo y el primer aprendizaje en equipos es aprender a trabajar en equipo; despojarse de los prejuicios y abrirse a las ideas y saberes de la organización para avanzar en

conjunto hacia el logro de sus metas como lo han hecho las empresas innovadoras. Mencionando nuevamente a Senge, P. M., y Galgano, A. dicen:

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para los griegos, dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente.

Es bien motivante saber la gran ventaja del aprendizaje en equipo porque permite descubrir percepciones y lograr aprendizajes que no son posibles individualmente y que el dialogo y la interacción con el otro es lo que hace posible el crecimiento personal y colectivo, porque como dice el mismo autor la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

Finalmente, Senge, P. M., y Galgano, A, afirma que es vital que las cinco disciplinas funciones en conjunto, como sistema, y que la disciplina que integra todo el conjunto y las hace funcionar como un sistema armónico inteligente y eficiente es el pensamiento sistémico; es este el que tiene la magia de contradecir la ecuación matemática y hacer que el todo sea mayor que la suma de las partes. Así el desempeño de los grupos debe ser mucho mejor que el desempeño individual.

Para Senge, P. M., y Galgano, A, es el pensamiento sistémico es el que le permite a la organización conocer las fuerzas profundas que se deben dominar para el logro de la visión y soñar con los pies sobre la tierra.

Para a Senge, P. M., y Galgano, la disciplina del pensamiento sistémico requiere de las demás disciplinas para desarrollar su potencial, las visión compartida motiva hacia el compromiso, el

cambio de los modelos mentales nos cambian la visión del mundo, el aprendizaje en equipo desarrolla actitudes para trascender las perspectivas individuales, el dominio personal fortalece la motivación para comprender como nuestros actos personales afectan el entorno y así actuar en armonía con el mundo; para ser más contundente es pertinente citar textualmente al autor:

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes, “Dadme una palanca y moveré el mundo”

En conclusión, el pensamiento sistémico es el tesoro escondido que debemos encontrar porque en él está la clave del software que nos guía por la senda de la organización inteligente; pero no lo encontraremos si lo buscamos por fuera de nosotros mismos, él se encuentra bien escondido en el interior más profundo de los individuos y su excelsa tarea es desentrañarlo, adueñarse de él y nunca abandonarlo.

CAPITULO IV

Gestión del conocimiento.

“Todos los grandes imperios del futuro, serán imperios de la mente” (Winston Churchill, 1953)

“Hubo un tiempo en el que el principal factor de producción era la tierra, luego lo fue el capital, hoy el factor decisivo es el propio hombre, es decir su conocimiento” (PAPA JUAN PABLO II).

Atrás quedó la era feudal donde el poder lo daba la posesión de la tierra y de esclavos para que la trabajaran, atrás quedo la era industrial donde la posesión del capital y la disponibilidad de mano de obra entrenada para operar las maquinarias y elaborar manufacturas garantizaban la prosperidad de las empresas. Hoy, en la era del conocimiento, el que cuenta es el propio hombre, pero no cualquier clase de hombre, es el talento humano, es el individuo con su acervo de conocimiento, experiencias y saberes, es su capacidad de aprender e innovar en interacción constante con todos los miembros de la organización. La capacidad de aprender y utilizar esos conocimientos para la innovación es la que les da ventajas comparativas a la organización frente a sus competidoras. Sin embargo, en el futuro, lo más probable es que ya no se hable de competencia sino de alianzas estratégicas de las organizaciones, que aprovechando sus avances tecnológicos y científicos, manejarán el control del mercado y la economía de los países.

Gestionar es buscar la forma de conseguir algo que necesitamos, lo que nos hace falta para alcanzar un objetivo y ser eficientes en la producción de un bien o en la prestación de un servicio; o bien pueden ser todos los esfuerzos, transformaciones y reestructuraciones, la consecución de recursos de diversa índole necesarios para salir de una situación de crisis o condiciones desfavorables para lograr una posición más ventajosa que garantice estabilidad, capacidad competitiva y sostenibilidad; que bien puede ser individual, familiar, empresarial o institucional. En este caso nos vamos a referir a la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, porque la razón de ser de la escuela es la construcción y producción de

conocimientos, aparte de socializar y desarrollar capacidades de interacción armónica y ser productivo en sociedad, lo cual es posible cuando se han tenido las oportunidades de adquirir aprendizajes y conocimientos adecuados.

Hablar de la gestión del conocimiento en el ámbito educativo es mucho más complejo que en otros campos como el empresarial, debido a que la escuela tradicional no se ha pensado como organizaciones que producen conocimientos, sino como instituciones que instruyen y transmiten conocimientos. Tal vez, la razón de los pocos avances que ha tenido la escuela es que, como dice Francisco Cajiao (2013), la educación desde sus inicios, nació como subalterna, ha sido un ejercicio excesivamente regulado, con bajo nivel de autonomía y dependiente de saberes ajenos, no se le ha reconocido como profesión ni se ha ocupado del aprendizaje entre pares, como sí se hace en otras profesiones, porque se aprende al lado del que sabe. Según, Kessler, G. (2002), “La buena gestión del conocimiento requiere cambios en las concepciones sobre las prácticas educativas y un modelo organizacional y administrativo con alta presencia de lo educativo”. Como es lógico, en una organización educativa donde la misión es la formación integral de los alumnos, toda su estructura y andamiaje deben ser diseñados para impartir conocimientos y brindar la oportunidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias para el desempeño en el mundo de la vida. El factor principal en la gestión educativa es la gestión del talento humano, pero aquí ya encontramos una falencia grande que empieza desde la formación de los docentes. Según el doctor Cajiao, (2013), las universidades no brindan el entrenamiento suficiente durante las carreras de formación, porque un docente antes de mandarlo al aula de clase debe pasar mucho tiempo al lado de docentes con experiencia, aprendiendo del que sabe.

Las facultades de educación debieran seleccionar los estudiantes más adelantados porque son éstos los que van a formar a las nuevas generaciones. Pero los estudiantes con mejores

desempeños normalmente no eligen ingresar a la carrera docente. Otra de las dificultades es el ingreso a la carrera docente de otros profesionales diferentes a la educación, que como sabemos, fueron formados en otros campos y no para enseñar a los niños y adolescentes; además los directores de los establecimientos educativos tienen poca injerencia en la selección del personal docente y debido a todos estos factores encontramos en las aulas de clase, no a profesionales de la educación, sino a profesionales neuróticos, como lo afirma Cajiao, (2013), con una gran capacidad de volver neuróticos a los alumnos, compañeros y padres de familia.

La gestión del conocimiento empieza por la buena gestión y entrenamiento del talento humano; fortalecer la formación pedagógica de los docentes y el aprendizaje entre pares como se hace en otras profesiones; gestionar y aprovechar al máximo los tiempos de clase; adecuaciones de los ambientes de aula y de la infraestructura en general; ubicar a los docentes en el área del conocimiento de su especialidad; priorizar la inversión en dotación pedagógica y fortalecer los programas de bienestar para los estudiantes y docentes.

Se hace necesario ocuparse de la adopción de las políticas educativas, de las orientaciones pedagógicas para las áreas, incorporar en los planes de estudio los lineamientos curriculares, los estándares de competencia. Recientemente el MEN de Colombia publicó nuevos documentos de apoyo para la planeación y desarrollo de las actividades de enseñanza como son los derechos básicos de aprendizaje, las matrices de referencia y las mallas curriculares de las áreas. Interpretar y adoptar las estrategias de integración de componentes curriculares, o sea la fusión de los estándares, los derechos básicos de aprendizaje, las matrices de referencia, y las mallas curriculares, en estrecha colaboración con los pares, sería un buen ejercicio de aprendizaje organizacional.

Como ya se dijo antes, la calidad del talento humano es un factor determinante en la calidad de los aprendizajes; el perfil de directivos, docentes y personal administrativo es definitivo para el logro de buenos aprendizajes. Un personal directivo y docente apasionado, con vocación, que inspire positivamente a estudiantes y padres de familia; con capacidad de trabajar en equipo, creativo, innovador, recursivo; que aprovecha todas las ventajas del contexto, tiene la capacidad de pensarse y renovarse constantemente y adaptarse a las condiciones adversas, bien sean económicas, sociales, culturales, incluso de violencia y de orden público, para generar aprendizajes relevantes, pertinentes y de alta calidad. Según la el Instituto Internacional de planeamiento de la educación:

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. 17)

Si la gestión educativa es una actividad de actores y no puramente individuales, se deben abrir los espacios y las oportunidades suficientes para el trabajo en equipo, el análisis, la reflexión, para pensar en colectivo, para unir inteligencias y voluntades, para compartir experiencias y conocimientos, para pensar y examinar profundamente mejores posibilidades, para identificar y unificar metas y propósitos teniendo en cuenta las demandas, los intereses y motivaciones, tanto de los alumnos como de los padres de familia, las demandas y oportunidades que ofrezca el contexto, y así, definir un horizonte institucional posible y pertinente que sea viable de conseguir con el talento humano y los demás recursos disponibles y posibles que nos aseguren el cumplimiento del mandato legal y social para la escuela, que es el brindar las condiciones para obtener altos niveles de aprendizaje y una formación integral para todos los alumnos.

La inequidad, la pobreza, la violencia, tienen mayores posibilidades de superarse si hay equidad en el acceso al conocimiento de buena calidad para las poblaciones más desfavorecidas. Un conocimiento que verdaderamente se constituya en un bien y un capital que pueda ser aprovechado en diferentes contextos. La pobreza y la miseria, no siempre se debe a la escasez de recursos; en las zonas rurales se presenta las tasas más altas de desnutrición y pobreza, lo que no tendría razón de ser, si la cuestión fuera solamente la disponibilidad del recurso natural, porque allí es donde se dispone del principal recurso natural que es la tierra, el agua, los animales, las plantas, el aire puro. Detrás de esa miseria está el analfabetismo y la escasez de conocimientos y, poco o escasa disponibilidad de tecnologías; otro factor determinante es la inequidad en la tenencia de la tierra y los demás medios de producción, (porque la población rural en su mayoría desarrolla sus actividades productivas en el sector primario y para ello es indispensable la disponibilidad del recurso natural tierra), a esto se agrega las precarias condiciones de seguridad, culpables de los continuos desplazamientos y desarraigos en las poblaciones rurales,

principalmente, que dificulta enormemente la buena educación y la formación para el trabajo y el emprendimiento.

El verdadero y efectivo capital y economía del conocimiento es aquel que empodera al individuo y al colectivo de su entorno, el que genera valoración y sentido de pertenencia por lo suyo, el que despierta en el individuo el orgullo y el amor por sus raíces, por su historia, por su terruño, por sus riquezas naturales, culturales, sociales; en definitiva, el conocimiento que fortalece la identidad y descubre las inmensas riquezas y posibilidades que allí se encierran.

Uno de los grandes retos de las instituciones educativas, si no quieren perder vigencia y caer en la obsolescencia, es tener la capacidad de innovar y ser gestora de conocimientos pertinentes en contexto; fortalecer la identidad, el arraigo y el sentido de pertenencia por su localidad. No podemos seguir cometiendo el error de crear complejos en los alumnos y menosprecio por su propio acervo cultural. Las instituciones educativas de las cabeceras municipales, corregimientos y veredas alejadas y marginadas no pueden seguir siendo presa del sentimiento de inferioridad y del imaginario de que solamente es posible mejorar su calidad de vida y superar la situación de pobreza si abandonan el caserío y viajan a las grandes ciudades. Las transformaciones y la superación de la marginalidad se logra con la gestión de un conocimiento que le permitan actuar creativa y productivamente en su contexto, transformarlo y proporcionarse unas mejores condiciones; aprovechar el conocimiento para conseguir el acceso a los mismos bienes y recursos que disponen las grandes ciudades, sin necesidad de abandonar su localidad. En esto puede ayudar mucho las tecnologías de la información y comunicación y de otros avances tecnológicos. Pero se requiere voluntad política de las autoridades gubernamentales y un ser humano bien educado, humanista y luchador, casi mesiánico, que se entregue de lleno a la lucha

por las bien comunes y mejores condiciones de vida, que piense en el bienestar, tanto para las generaciones presentes como las futuras.

Según la Pérez Gómez, (1993) citado en el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (s.f): La escuela debe ofrecer un currículo adaptado a las diversidades del contexto, que responda a los requerimientos y particularidades de cada uno de los individuos, así provengan de las condiciones más adversas, ofrecerle una educación que les permita avanzar en la consecución de grandes logros y los saque de su condición de retraso, textualmente dice:

La intervención compensatoria de la escuela debe arroparse con un modelo didáctico flexible y plural, que permita atender las diferencias de origen, de modo que el acceso a la cultura pública se acomode las exigencias de intereses, ritmos, motivaciones y capacidades iniciales de quienes más distantes se encuentran de los códigos y características en que se expresa. Así pues, la igualdad de oportunidades de un currículo común, en la escuela comprensiva obligatoria no es más que un principio y un objetivo necesario en una sociedad democrática. Su consecución es un evidente y complejo reto didáctico que requiere flexibilidad, diversidad y pluralidad metodológica y organizativa (P. 25).

Como dice el texto, el reto es grande y complejo porque la diversidad es muy grande, el punto de partida de los alumnos es muy distante y proporcional a la disparidad que exista entre el contexto familiar y el contexto escolar. A mayor diferencia entre el contexto familiar y el contexto escolar son menores las posibilidades de adaptación a la escuela y el acceso a los conocimientos y valores culturales que ofrece. Igualmente es necesario superar barreras como la disparidad entre el personal docente; no todos los docentes han sido formados en metodologías flexibles ni tienen la capacidad de entender el contexto; porque los docentes que llegan a las

escuelas, muchos fueron formados en contextos muy diferentes, muchos con formación en las áreas, pero sin formación pedagógica, incapaces de adecuar y contextualizar metodologías que respondan a las características y códigos particulares de los alumnos. Por lo tanto el reto de las escuelas como organizaciones del conocimiento es mucho más grande, porque debe tener la suficiente fortaleza organizativa y los programas de capacitación que aseguren la formación necesaria del personal docente, de acuerdo a un perfil claramente definido, que responda adecuadamente y se acople a las características de los alumnos, la comunidad educativa en general y a los principios y valores institucionales.

Alberto Minakata, (2009) nos ilustra sobre las complejas realidades que enfrenta la escuela los cuales la obligan a transformarse para responder a las nuevas demandas y le permitan seguir vigente como formadora de seres humanos competentes para la sociedad actual:

Los sistemas escolares se encuentran envueltos en dos dinámicas complementarias que los presionan y plantean demandas de transformación radicales: una cuestiona su función histórica de ser fuente principal de producción e intermediación de conocimientos en sus procesos formativos y de capacitación. En la sociedad de la información, la competencia de otros ámbitos, otras fuentes y otras modalidades productoras de conocimiento y formación se hacen presentes y éstos son valorados y aceptados socialmente como “lugares del conocimiento” (Castells, 2006).

La otra dinámica es la que cuestiona la identidad de la escuela como institución encargada de transmitir y enseñar a las nuevas generaciones con la descentralización de la enseñanza y transmisión de información y conocimiento hacia el aprendizaje de competencias sociales, productivas y para la vida en un contexto de inseguridad, incertidumbre y complejidad de

transformación de las relaciones familia-escuela, escuela-ámbitos productivos (Citado en Minakata, 2009, p.3).

Debido a los avances científicos y tecnológicos, ya la escuela como transmisora de información y de conocimientos perdió vigencia porque, como es evidente, las fuentes de información se han diversificado y han demostrado ser más eficientes y con mayor posibilidad de acceso. Para que la escuela siga cumpliendo su papel de formadora debe ser transformada en una organización del conocimiento, que aprende y sistematiza el conocimiento, lo conserve como bien y patrimonio propio; apropiarse de los avances de las tecnologías de la información y la comunicación, estar a la vanguardia y adoptar una estructura organizativa propicia para la construcción de conocimiento con ofertas pedagógicas modernas que incorporen y garanticen el acceso en igualdad de condiciones a las nuevas herramientas didáctica y pedagógica de las tecnologías de la información y la comunicación.

Minakata (2009) es contundente; afirma que si la escuela no resuelve los nuevos dilemas y se auto transforma, caerán en la obsolescencia. La cultura tradicional de ser la escuela que enseña ya no funciona y debe cambiarse por la cultura de la escuela que aprende en equipos y en redes de aprendizaje. El autor nos dice al respecto:

Estas dinámicas plantean un dilema a las escuelas: o se transforman en organizaciones que aprenden, abiertas y relacionadas con contextos, problemas, escenarios sociales y productivos; o bien, se anquilosan como instituciones obsoletas y dislocadas de las dinámicas de la sociedad del conocimiento. Esta disyuntiva se plantea también a los profesores: o se incorporan a las dinámicas de cambio y pasan de ser los que enseñan a ser los que aprenden en el proceso de enseñar; de ser quienes practican una enseñanza de forma individual a quienes enseñan y

aprenden de forma grupal y colaborativa; de ser quienes enseñan centrados en contenidos a ser quienes facilitan y conducen la construcción de aprendizajes situados, significativos y reflexivos, o vivirán los efectos de su obsolescencia e inadecuación como formadores en la sociedad del conocimiento, con el consiguiente vacío de significado profesional social y personal (Citado en Minakata, 2009, p.3).

Minakata, lo profetizó hace ya 17 años, pero haciendo un análisis sobre lo ocurrido en las instituciones educativas, los avances son muy lentos, es más, me atrevo pensar que la mayoría de los docentes, siguen pensando que son los portadores del conocimiento, se ocupan mucho en evacuar contenidos y no en los aprendizajes, no tienen presente que él debe ser otro estudiante aventajado que aprende en el proceso y que su tarea es orientar a los estudiantes en la construcción de aprendizajes significativos; muchos docentes están viviendo, y además sufriendo, al pie de la letra, los efectos de la obsolescencia, se nota el vacío profesional porque como dice Oscar Ghillione (2015) ya no les brillan los ojos cuando imparten sus clases ni se apasionan cuando les toca reunirse con sus compañeros a intercambiar experiencias y a pensar cómo se puede innovar y mejorar.

Aquí podemos descubrir los otros elementos importantes como la necesidad de que las escuelas, aparte de brindar la oportunidad a los docentes de ganarse un salario, deben brindar posibilidades de ascender en su cualificación y desarrollo profesional; si “educar no es hacerle aprender a un niño algo que no sabía sino hacer de él alguien que no existía”, John Ruskin (1819 – 1900), igual debe ocurrir con el docente; cada año el cuerpo docente debe salir fortalecido en su desarrollo profesional obtenido por medio de la investigación y el trabajo colaborativo, debe haber alcanzado mejores desempeños y ser capaz de planear y orientar mejores procesos que generen conocimientos pertinentes y significativos para los alumnos.

Según (Minakata, 2000). En SINÉCTICA, Revista electrónica de educación, ed. ITESO, Las escuelas deben de cambiar el Shif, y pasar de ser organizaciones que enseñan contenidos a organizaciones centradas en los aprendizajes y gestoras de conocimientos:

El supuesto que subyace a estas cuestiones es que las instituciones escolares y los profesionales de la educación se deben y se pueden transformar en su índole, sus funciones, su estructura y su organización para integrarse a las dinámicas de la sociedad del conocimiento; que la gestión del conocimiento es un constitutivo necesario de la movilización y dinamización de las organizaciones escolares y sus actores, mandos medios, directivos, profesores, alumnos y familias para realizar la transformación institucional que consiste, principalmente, en transitar de una organización estructurada para enseñar a una centrada en el aprendizaje, que aprende gestionando conocimiento. (p.6)

Echeverría, 1999; Flores, (1997), en Minakata Arceo, A nos plantea:

Desde una ontología del lenguaje de acción consistente con esta perspectiva, se puede entender a la organización como el resultado de “conversaciones-de acción” y a la gestión del conocimiento como los procesos de creación y transformación del conocimiento de la organización-que-aprende, incorporando de manera dinámica y continua el saber hacer de las personas en el tejido “narrativo” personal-grupal-organizacional. (p.7)

Haciendo una interpretación podríamos decir que la gestión del conocimiento se da cuando hay personas que aprenden vinculadas a una organización que aprende, se genera conocimiento y este conocimiento genera mejores desempeños que se traducen en mejores resultados y a la vez generan otros conocimientos que puestos en acción repiten el mismo ciclo, dentro de una organización diseñada para el aprendizaje y la innovación.

Cada miembro se convierte en un gestor del aprendizaje y conocimientos y estos circulan con fluidez dentro la organización. Cada integrante tiene claro la regla de oro dentro de las organizaciones, que el todo es mayor que la suma de las partes, tiene claro que el conocimiento tácito individual, sólo es fecundo cuando se socializa y se hace explícito dentro del colectivo que lo incorpora y lo convierte en un activo intangible e imprescindible para fines institucionales.

Según MINITAKA, la práctica de la gestión del conocimiento tiene un potencial transformados en los desempeños de los directivos, educadores y alumnos y es una competencia buscada y apoyada en las interacciones de los individuos. Este proceso lo representa como un ciclo que se repite indefinidamente: **“Creación – descubrimiento – captura de conocimiento. Almacenamiento – sistematización – organización. Apropiación – uso – mantenimiento. Transferencia – distribución – generalización”**.

CONCLUSIÓN

Para lograr una escuela efectiva se deben reunir ciertas características fundamentales que tiene que ver tanto con el componente administrativo como académico y pedagógico de la organización educativa, Liderazgo efectivo y transformador de los directivos, capaz de inspirar a la comunidad educativa y guiarla asertivamente hacia el logro de las grandes metas acordadas y construidas colectivamente, al igual que una visión clara y compartida de los fines propuestos; aprovechando al máximo los recursos disponibles, obteniendo resultados de aprendizaje de alta calidad que responden a las necesidades, intereses y expectativas, tanto de estudiantes como padres de familia y comunidad en general. Debe haber alcanzado una organización sólida y armonizado efectivamente las teorías administrativas con las teorías pedagógicas, centrada en el aprendizaje y la formación integral de todos los estudiantes, independiente de sus condiciones biológicas y su status socioeconómico; Disponer de estrategias y herramientas pedagógicas efectivas para atenuar las disparidades que presentan los estudiantes. Contar con una organización diseñada para el aprovechamiento de todas las oportunidades de mejoramiento y dispuesta al cambio; un personal administrativo y docente con actitud innovadora y en búsqueda de nuevos aprendizajes. Deben tener claras y haber incorporado las cinco disciplinas formuladas por Peter Senge para configurar una organización inteligente que aprende constantemente; está diseñada para que fluyan los aprendizajes dentro de la organización, obtiene y construye los conocimientos apropiados y los utiliza para el mejoramiento continuo. La obtención, construcción y utilización del conocimiento son una constante que le confieren ventajas comparativas frente a otras organizaciones.

Dice Gabriel García Márquez que hay que “educar desde la cuna hasta la tumba”, y sí educación no es impartir contenidos sino desarrollar los talentos, y según **Vigotsky**, el ser humano evoluciona y desarrolla sus potencialidades en interacción con sus pares mediado por el lenguaje;

la tarea de la escuela es la transformación de ser; y así como el escultor del gran bloque de piedra en el cuento de José Luis Martín Descalzo, “porque el caballo estaba dentro”, solo se trata de esculpir ese material, a veces burdo como la roca, pero que un buen artista con su ingenio, inteligencia y paciencia y, con la imagen clara de lo que puede sacar de dentro, va labrando y puliendo ese material hasta liberar esa imagen maravillosa que se encontraba prisionera pero ansiosa de una mano maestra que le diera la oportunidad de liberar toda esa fuerza y belleza interior. Igual en las organizaciones, el caballo está dentro, sólo hace falta un buen escultor con buenas herramientas que las libere de todo lo que les impida expresar en su plenitud toda la belleza y altivez de la gran escultura de los aprendizajes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Alarcón, A. M. (s.f.). TRABAJO EN EQUIPO. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de educar chile: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/TRABAJO%20EN%20EQUIPO-GISIV.pdf>
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*, Tercera Edición, Editorial Andrade, p 253.
- Báez de la Fe, B. F. (1994). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación* (4), p. 93-116.
- Bolívar, A. (1997). LIDERAZGO, MEJORA Y CENTROS EDUCATIVOS. *El liderazgo en educación*, pp. 25-46.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cajiao, F. [Todos a Aprender]. (2013, Octubre 22). "Dignificación y Profesionalización de los docentes" [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fAd3qqjdTkY>
- Covey, S, R. [Javier Villanueva]. (2015, Marzo 09). "*Orientación a Resultados (Goal - Covey)*" [Archivo video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=uVNb6WY3Bmo>
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Paraninfo.

Fundación Universitaria Luis Amigó. GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES, recuperado de

<https://www.google.com.co/search?q=%E2%80%9CTodos+los+grandes+imperios+del+futuro%2C+ser%C3%A1n+imperios+de+la+mente%E2%80%9D>.

Ghillione. O. [TEDx Talks]. (2015, Mayo 07). “Profesores que dejan marca” [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=WVEnhcsj3Y>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (s.f.). *Gestión educativa estratégica*. Recuperado el 28 de 05 de 2017, de Colombia aprende: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf

Kessler, G. (2002). *LA EXPERIENCIA ESCOLAR FRAGMENTADA*. Buenos Aires: UNESCO.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Licea, B. M., & Marrero, M. R. (2010). Programa De Auditoria De Gestión Para La Actividad De Hospedaje. *Turismo y Desarrollo Local*, (7).

MINEDUCACIÓN. (2017). Publicación de resultados Saber 3°, 5° y 9°. Resultados 2015. Recuperado el 25 de 05 de 2017, de [icfesinteractivo.gov.co:http://www2.icfesinteractivo.gov.co/ReportesSaber359/consultaReporteEstablecimiento](http://www2.icfesinteractivo.gov.co/ReportesSaber359/consultaReporteEstablecimiento)

MinEducación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: Revolución Educativa Colombia Aprende.

- Minakata Arceo, Alberto; (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, Enero-Junio, 1-21.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Oliveira, R., & Reinaldo, S. I. L. V. A. (2002). Teorías de la Administración. *SA de CV*, Pág., 20.
- Perkins, D. (1995). *La escuela inteligente Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Barcelona: Gedisa. (p. 133)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Senge, P. M., & Galgano, A. (1992). *La quinta disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Sperling & Kupfer Editori Vol. 30. (p. 1-2)
- Perkins, D. (1995). *La escuela inteligente Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Barcelona: Gedisa. (p. 133)
- Tedesco, J. C., & López, N. (2002). Desafíos a la educación secundaria en América Latina. *Revista de la Cepal*, 55-69.
- Zambrana, A. (2013). Maestr@s Educar para la vida. Recuperado el 27 de 05 de 2017, de blogspot <http://bpcd28.blogspot.com.co/2009/09/educar-no-es-dar-carrera-paravivir.html>