

Gestión Educativa: Retos, Fundamentos y Competencias



Facultad de Educación

Especialización en Pedagogía
para la Docencia Universitaria

Alicia García Bejarano

 **FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**
Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83
Para personas con proyección

Bogotá **2012**

Fundación Universitaria del Área Andina, 2012

TÍTULO: La Gestión académica: Retos, fundamentos y competencias

Autor: Leonilde Alicia García Bejarano

Primera Edición: Agosto de 2012.

Editor: Centro de educación a distancia.

Corrección de estilo: Martha Lucía Peñalosa Barriga.

Coordinación Editorial: Rosa Fermina García Cossio

ISBN (e-book): 978-958-8494-54-8

© Fundación Universitaria del Área Andina.

© Leonilde Alicia García Bejarano. lgarcia@areandina.edu.co

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Coordinación de Publicaciones

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 73 No.14-35, Bogotá, D.C. Colombia.

Telf.: (57-1) 3798510 ext. 1507

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

García Bejarano, Leonilde Alicia

La Gestión académica. Retos, fundamentos y competencias / Leonilde Alicia García Bejarano. 1a. ed. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2012.

96 p.: il. col.

Incluye referencias bibliográficas (p.).

Incluye índice.

ISBN (e-book) 978-958-8494-54-8

1. GESTIÓN EDUCATIVA 2. SISTEMA EDUCATIVO-COLOMBIA 3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Catalogación de la publicación - Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

Diseño y diagramación:

Editorial Kimpres Ltda.

PBX: 413 6884

www.kimpres.com.co

Bogotá D.C. 2012

Contenido

PRIMERA PARTE: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN	6
1. LA SOCIEDAD ACTUAL: CONTEXTO DE LA GESTIÓN	8
1.1. LA GLOBALIZACIÓN Y LA IDENTIDAD	9
1.2. LA SUBORDINACIÓN DE LO LOCAL A LO GLOBAL	11
1.3. ÉPOCA DE CAMBIO: LA TECNOLOGÍA EMPUJA Y SE RE-VALORA EL CONOCIMIENTO	13
LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN	13
1.4. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	14
1.5. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	15
1.6. EDUCACIÓN EN EL NUEVO SIGLO	16
1.7. A MANERA DE CONCLUSIÓN	18
2. SISTEMA EDUCATIVO COLOMBIANO	18
2.1. NIVELES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA	19
2.2. NORMATIVIDAD	19
2.3. NIVELES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	20
2.4. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	20
2.5. SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR SNIES	22
2.6. SISTEMA DE PREVENCIÓN Y ANÁLISIS A LA DESERCIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR SPADIES	22
2.7. EL OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACIÓN	23
2.8. INDICADORES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA	24
2.8.1. INSTITUCIONES	25
2.8.2. COBERTURA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	26
SEGUNDA PARTE: LA CALIDAD	
3. EL CONCEPTO DE CALIDAD SUBRAYA EL CAMBIO	27
3.1. COMO ASEGURARSE	27
3.2. EL CONCEPTO DE CALIDAD	30
3.3. LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN	31

3.4. ¿CUÁNDO LA EDUCACIÓN ES DE CALIDAD?	35
3.5. DIMENSIONES DE CALIDAD	36
3.5.1. ACREDITACIÓN	36
3.5.2. EVALUACIÓN	38
3.6. A MANERA DE CONCLUSIÓN	40
4. HACIA UNA CONCEPCIÓN DE GESTIÓN ACADÉMICA	43
4.1. CORRIENTES ADMINISTRATIVAS	43
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	44
ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A FUNCIONES	44
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	45
CORRIENTE DE RELACIONES HUMANAS	45
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	46
IMPACTO DEL MODELO JAPONÉS.....	46
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	46
MODELO DE SISTEMAS	47
CORRIENTES QUE ANALIZAN PASADO Y FUTURO.....	48
ENFOQUE EMPÍRICO.....	50
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	50
4.2. RECURSOS DE LA GESTIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO	51
4.3. LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	53
4.4. CONCEPCIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA	53
4.5. ¿LA MEJORA O LA EFICACIA?	55
4.6. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	57
4.7. LA GESTIÓN ACADÉMICA.....	58
4.8. ASPECTOS ACADÉMICOS: LA GESTIÓN CURRICULAR.....	60
4.9. EL CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN	63
4.9.1. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO SITUADO	63
4.9.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	65
4.9.3. A MANERA DE CONCLUSIÓN.....	68
CUARTA PARTE:LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA	
5. LA ORGANIZACIÓN	70
5.1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	71
5.2. ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	72
5.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	74
5.4. A MANERA DE CONCLUSIÓN.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78

Contenido de gráficos

GRAFICO 1. VISIÓN PANORÁMICA DE LA GESTIÓN	8
GRAFICO 2. TRANSFORMACIÓN SOCIAL.....	9
GRAFICO 3. RELACIÓN ENTRE DATO-INFORMACIÓN y CONOCIMIENTO.....	14
GRAFICO 4. ESTRATEGIAS PARA IDENTIFICAR LA CALIDAD	37
GRAFICO 5. COMPARACIÓN ENTRE TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	45
GRAFICO 6. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA- TÁCTICA Y OPERATIVA	48
GRAFICO 7. NIVELES DE PLANEACIÓN	49
GRAFICO 8. EXPIRAL DE CONOCIMIENTO DE NONAKA	51
GRAFICO 9. COMPARACION DEL CICLO ADMINISTRATIVO Y ESPIRAL DE MEJORA CONTINUA	52
GRAFICO 10. COMPARACION ENTRE LAS CORRIENTES DE EFICACIA Y MEJORA EDUCATIVA	56
GRAFICO 11. DIFICULTADES DE LAS CORRIENTES EDUCATIVA: EFICACIA Y MEJORAMIENTO.....	57
GRAFICO 12. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	58
GRAFICO 13. PROCESO DE LA GESTIÓN CURRICULAR	62
GRAFICO 14. AREAS DE ATENCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	71

Contenido de tablas

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE IES- SU PRE Y POSGRADOS.....	21
TABLA 2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	23
TABLA 3. INSTITUCIONES – 2010 SEGÚN CARÁCTER PÚBLICO Y PRIVADO.....	25
TABLA 4. NÚMERO DE PROGRAMAS REGISTRADO POR ÁREAS.....	25
TABLA 5. TASA BRUTA DE COBERTURA (CENSO 2005).....	26
TABLA 6. MATRICULA TOTAL POR SECTOR	26
TABLA 7. MATRICULA SEGÚN NIVEL DE FORMACIÓN EN PORCENTAJES	26
TABLA 8. ACCIONES, CAMPOS-AMBITO-RELACIONES E IDEALES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN UNIVERSIDADES COLOMBIANA.....	60

Primera parte: Generalidades de la administración

Introducción

Este módulo de Gestión Académica en un espacio de didáctica tiene mucho significado. Regularmente en las instituciones, se da la separación entre las dos cosas, y el experto en didáctica considera que la gestión no es su campo y viceversa. A propósito, la planeación estratégica enseña que las debilidades se pueden volver fortalezas y las amenazas oportunidades. Estamos frente a un reto para quien lo escribe y para quien lo recibe. Mencionaría que ojala los administradores tuvieran oportunidad de estudiar pedagogía como ustedes especialistas en didáctica van a abordar el tema de la gestión.

En primera instancia, entonces, nos encontramos con paradigmas, hecho que le es común al docente con su grupo de estudiantes, como al administrador con su grupo de trabajo. El primer paradigma, o en términos de Peter Senge "modelo mental", es: el administrador administra y el docente enseña.

Pues sí, pero no. Todos administramos: desde nuestro tiempo, presupuesto, oportunidades, temores y hasta nuestras vidas. He descubierto que muchos de los instrumentos que ayudan al gerente en su quehacer también sirven para apoyar al docente en su tarea de formación. Pero voy más allá, el trabajo de aula, de práctica o de laboratorio debe, además, ser gestionado por el estudiante en especial en el modelo de autonomía y actitud investigadora que queremos fortalecer.

Lo que diferencia y da matices a los tipos de administración es el objeto que se administra. Cada uno tiene su objetivo, su competencia y su procedimiento para lograr sus resultados. Entonces, el gestor, debe entender y ser competente en el objeto de su gestión: el conocimiento y la formación.

El segundo modelo mental (o paradigma) es "lo que sabemos sobre conocimiento". La confusión con la "información" y con "los datos", con la "repetición" y hasta con la "comprensión", impide darle el tratamiento debido. Hoy, afortunadamente el debate comienza a centrarse en él y (no suficientemente aún), en los procesos de aprender. Los dos hacen la diferencia en

una educación de calidad, en la competencia, en la organización inteligente y en últimas en la innovación, tan necesaria para alcanzar la competitividad, finalmente del país.

El conocimiento y el aprendizaje, (que no se dan el uno sin el otro) es lo que une al pedagogo con el administrador, su punto de enlace y de encuentro, así como su problema común. Diferenciar entre conocer el que, el porqué, el cómo (know how) o saber quién, también hace la diferencia entre los objetivos docentes y las estrategias de gestión.

La escuela tradicional redujo el aprender a la comprensión y a la descripción. Los docentes universitarios, con excepción tal vez de los programas de educación y psicología no son expertos en cómo funciona la mente humana, y cómo se dan sus procesos de aprender y de conocer. Seguramente son muy competentes en su disciplina y suponen que el estudiante aprende como él lo hizo, sin tener en cuenta que entre su formación y su docencia han mediado años de práctica profesional (conocimiento implícito). De otra parte, las mismas estructuras de pensamiento analógico y lineal van variando en las siguientes generaciones.

Así, se espera que este módulo le permita al lector entender el otro mundo, el que plantea los objetivos y las estrategias, el que gestiona y provee los recursos, entre ellos el más valioso, el capital humano. También es la otra orilla, donde se genera el clima de trabajo, la habilidad para interrelacionarse y comunicarse, que debe estar en íntima relación con nuestro quehacer y objetivos.

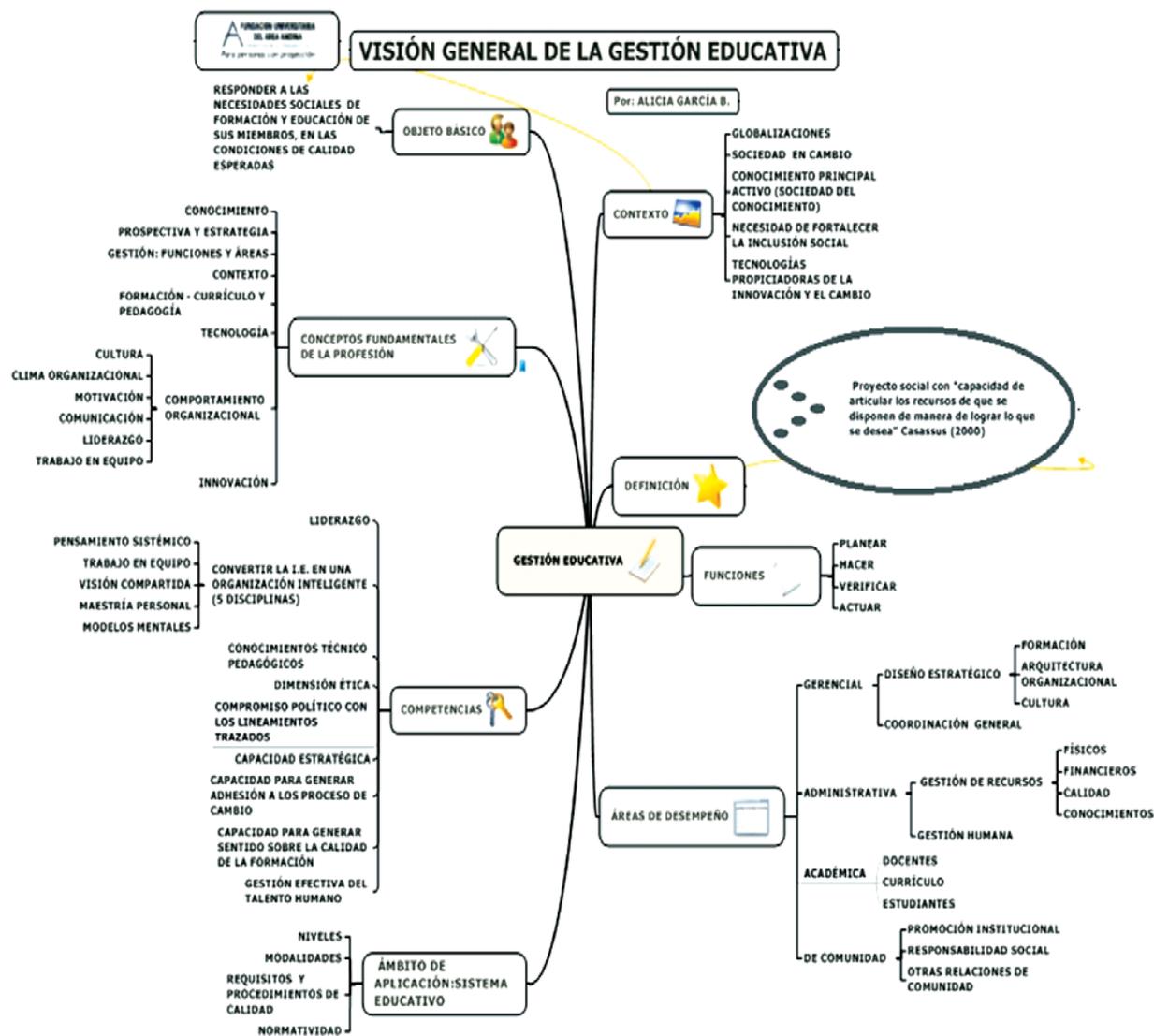
El módulo está organizado de tal manera que al inicio provea una contextualización en la época de cambio en que vivimos, en la que presión por la calidad es definitiva y dentro de ese panorama visualizar el sistema educativo en que nos movemos.

Adentrarnos en el mundo de la gestión, abordar su historia (que nos explica el presente), sus campos de desempeño, su ámbito natural: la organización con su estructura, y comportamientos, es algo apasionante, pero imposible de abordar a profundidad. Por supuesto que requerirá de materiales adicionales, según los intereses de cada estudiante. Para finalizar, se procura brindar una comprensión del fenómeno de la tecnología, motor del cambio, pero solamente como recurso, en cuanto es en el ser humano, en donde reside el conocimiento, es su gestor y promotor.

El panorama se ha plasmado en el gráfico 1, confiando que le pueda ayudar a articular el "rompecabezas"

Buen viento y buena mar en este viaje.

Grafico 1. visión panorámica de la gestión



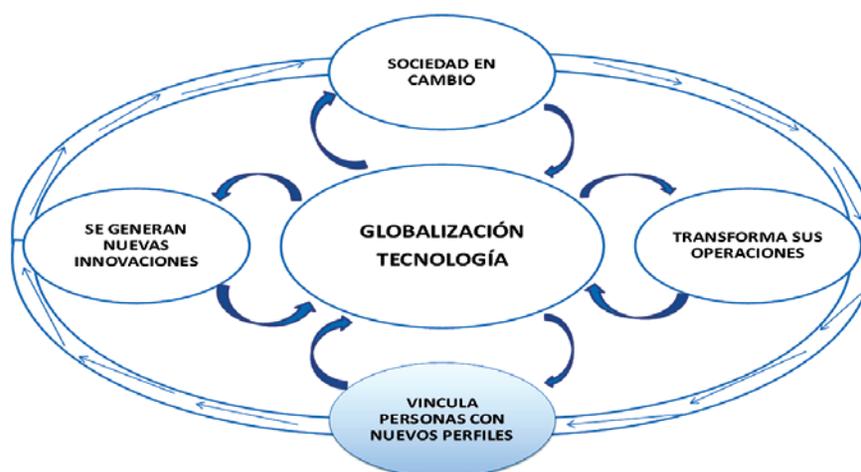
1. La sociedad actual: contexto de la gestión

El objetivo de este capítulo contextualizar la administración en una época de cambios en que vivimos que marca retos y exigencias a la educación, en especial en lo que se refiere al conocimiento como el mayor activo de un país, de una organización y de una persona, siendo, en consecuencia, un objetivo fundamental del proceso educativo.

La sociedad es producto de los contextos y momentos, de sus actividades (económicas, sociales, medio-ambientales y de gobierno), y relaciones de poder, entre otros, factores que lejos de ser estáticos, son altamente dinámicos. Está profundamente interrelacionada, tal como lo

señalaron Maturana y Varela en la expresión: "...la realización de toda vida individual dependerá siempre de la organización del sistema social total al que se pertenece, estemos consciente de ello o no".¹ Para estudiarla, requiere el análisis de sus sistemas e interrelaciones, además de los fenómenos que hoy la enmarcan como la globalización, la trasculturización² y el impacto que le han marcado las tecnologías, propias de todos los campos de la vida humana³.

GRAFICO 2 TRANSFORMACIÓN SOCIAL



Una sociedad caracterizada por un proceso de cambio constante transforma las formas de operar sus actividades de todo orden, proponiendo y exigiendo nuevos conocimientos para aquellos que van a insertarse en el mundo productivo, quienes al incorporarse deben propender por innovaciones para satisfacer las necesidades de los grupos sociales que, a su vez continúan modificando sus costumbres y patrones. Hoy se hace innegable el hecho de atravesar por procesos de transformación en muchas dimensiones como la educación, el trabajo, la economía, la cultura, la política, lo que invita a reflexionar sobre los nuevos parámetros en la vida social.

1.1. La globalización y la identidad

Toni Negri⁴ señala que "La globalización, por supuesto, no es una única cosa, y los múltiples procesos que reconocemos como globalización no están unificados ni son unívocos. Nuestra

¹ MATURANA & VARELA, El árbol del conocimiento. Las bases del conocimiento humano. Ed. Debate. Pensamiento. Primera edición de la coeccion. Madrid 1996

² Trasculturización: Describe los cambios culturales que representan los cambios de época. La cultura de la sociedad agraria evolucionó hacia la cultura de la sociedad industrial y así hasta la cultura de la sociedad del conocimiento. La transculturación producida por los cambios de época han logrado enriquecer el contenido cultural de las personas que se ven inmersas en este fenómeno antropológico.

³ YAÑEZ Jaime. Las tic y la crisis de la educación. Algunas claves para su comprensión. Biblioteca virtual Educa. OEI. Material de posgrados, de circulación interna. 2008

⁴ NEGRI. Toni y MICHAEL Hardt. Imperio. Bogotá, D.C., Ediciones desde abajo, 2001. Citado por Mejía Marco Raúl Educación(es) en la globalización(es) Ediciones desde abajo, Bogotá. 2007

tarea política, argumentaremos, no es, simplemente, resistir a estos procesos, sino reorganizarlos y redirigirlos hacia nuevos fines...” Esta cita, interpretada por Mejía⁵ señala que la manera de abordar la tal globalización, dependerá del concepto que tengamos de ella. No basta, entonces, con identificar los hechos globalizantes, sino que implica comprenderlos a la luz del mundo en que vivimos, debe superar el hecho de la internacionalización y repensar la reestructuración que implica.

De una parte, el impacto en la vida personal se evidencia todos los días, por ejemplo, en las nuevas marcas de lo que consumimos, la innovación en las películas o videos a que tenemos acceso, los eventos en los que participan varios países, de lo que tenemos noticia al momento, eventos internacionales que suceden y que podemos presenciar por medios virtuales, programas de formación, incluso doctorales que se realizan en un país, con sede en otro, la seguridad y la defensa y en el medio ambiente. De manera notable se registra el gran impacto en las comunicaciones etc. De otra parte, se ha cambiado la vida económica nacional al globalizarse los mercados.

Mejía aclara que estos fenómenos no son ni buenos ni malos, pues, primero hay puntos intermedios y segundo, ello depende de la manera como se aborden, se comprendan y de las actitudes y acciones que generen, a corto y largo plazo. También afirma que “este fenómeno ha intensificado las relaciones sociales, complejizando aún más la sociedad, intercomunicando al mundo, haciéndolo interdependiente, caracterizando el fenómeno por múltiples facetas que a su vez se convierten en contextos que merecen un análisis detenido y crítico para no quedarse actuando como modernizadores, sin comprender el sentido de las acciones”.

Para el autor, la globalización se caracteriza por⁶

- Intensificar las relaciones sociales.
- Articular lo local y lo universal para construir la idea de lo “glocal”⁷.
- Transformar los procesos productivos superando los modelos mecanicistas (taylorianos)⁸, instaurando tendencias de trabajo flexible y aumento de la productividad a través de la gestión (toyotismo)⁹.

⁵ MEJIA, Marco Raúl Educación(es) en la globalización(es) Ediciones desde abajo, Bogotá.2007

⁶ MEJIA, Obra citada, pág. 27

⁷ Términos que definiría lo local y lo global integradamente.

⁸ Frederick W. Taylor elaboró un sistema de organización racional del trabajo, en un planteamiento integral que luego fue conocido como “taylorismo”. Se basa en la aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas y herramientas. Wikipedia.

⁹ El toyotismo corresponde a una relación en el entorno de la producción industrial que fue pilar importante en el sistema de procedimiento industrial japonés y coreano, y que después de la crisis del petróleo de 1973 comenzó a constituirse como modelo referencial en la producción en cadena. Se destaca por su idea de trabajo flexible, aumento de la productividad a través de la gestión y organización (just in time) y el trabajo combinado que supera la mecanización e individualización del trabajador. Wikipedia.

- Transformar tanto en el lenguaje como en las relaciones y la cultura en general a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS).
- Reorganizar la producción alrededor de la tecnología y el conocimiento, lo que explica en parte el desempleo.
- Transforma las condiciones de trabajo
- Precarizar el salario aumentado de manera descomunal la diferencia entre ricos y pobres. Los trabajos de elites son para aquellos que manejan mejores estructuras de pensamiento, competencias y tecnologías de punta.
- Desde el campo ambiental, los costos ambientales han tomado dimensiones incalculables, con mayores costos para los países más pobres
- Los valores, la moral y la ética, también adquieren nuevos significados

Adicionalmente, las identidades nacionales se transfiguran permanentemente y de manera especial podemos citar a las llamadas culturas juveniles.

No todo es panorama oscuro, el nuevo milenio también promete nuevos avances en la investigación científica y tecnológica como la genética, la salud, la educación, y la informática. Los mismos avances en comunicación como Internet, los celulares, etc. Ruiz del Castillo sostiene la necesidad de un nuevo humanismo para la convivencia, la superación de los problemas de desigualdades y violencia, y la satisfacción de necesidades básicas.

Aquí, la educación es la llamada a cumplir el papel clave al plantear “que en el conocimiento y en las transformaciones derivadas de su desarrollo descansa el futuro de las nuevas generaciones; del acceso a la educación depende la equidad con las que se desenvuelvan las sociedades. De tal forma que la educación y conocimiento se asumen prioritarios para la economía mundial, así como de las posibilidades de que se inserten en esta economía los países que se denominan en el lenguaje actual, economías emergentes.”

1.2. La subordinación de lo local a lo global

Para Yáñez, la globalización “es un fenómeno multidimensional y complejo que incluye una cantidad apreciable de elementos que aparecen interconectados entre sí, sin una aparente definición de lugar y tiempo”¹⁰. Pareciera que sus componentes no tienen relación con el resto de la sociedad mundializada, dándole con ello complejidad a esta asociación de elementos.

Sin embargo, se ha generado una interconexión regional y global dando paso al desarrollo de redes, que en algunos casos impactan los estados y las instituciones, de tal manera que obliga a replantearse la forma de organizarse y de actuar.

¹⁰ YANEZ. Obra citada.

Alberto Romero¹¹ considera que “la mayor interdependencia surgida del actual proceso de globalización, al tiempo que integra cada vez más las economías y los pueblos de todo el mundo, incrementa su vulnerabilidad frente a los cambios que se producen al interior de los principales centros tecnológicos y financieros, incluyendo a los llamados países emergentes del mundo en desarrollo”. Como ejemplo, recuerda la crisis de los países asiáticos y su repercusión en el resto del planeta.

Estas consecuencias deben tenerse en cuenta, en especial cuando se tiene la función de gestionar procesos sociales. La única globalización no es la capitalista y no se requiere un pensamiento único, sino que en supuesto de Mejía, se requiere apostarle a otras globalizaciones con la capacidad de construir propuestas que muestren que otros mundos son posibles, donde se disminuya la exclusión y las brechas, que con la tecnología se hacen cada día más grandes.¹²

Desde el punto económico, la mayor interdependencia mundial, conlleva serios riesgos para los países, pues aquellos que sean más competitivos en la escena mundial serán los que sobresalgan. Si se compete en condiciones de desventaja, se tiene la amenaza de ser desplazado en aquellos sectores económicos poco competitivos. Los efectos de la globalización y la liberalización refuerzan la polaridad: una sociedad restringida, moderna, abierta al mundo, y una mayoría circunscrita a las preocupaciones de la supervivencia cotidiana y marginada del desarrollo económico.¹³

Para concluir el tema de la globalización cito la entrevista a Francisco Varela¹⁴ quien considera que en este fenómeno los puntos de referencia relativamente estables que son los locales, aparecen cuestionados, perdiendo la capacidad de reflexión de un lugar, de un hogar, que representan el sentido ontológico¹⁵ de la vida, lo que lleva a la pérdida de valores. Por ejemplo, establece el científico, la juventud está en un limbo, reaccionando de manera intolerante, con un fundamentalismo sin puntos de referencias.

Para el biólogo-filósofo la tarea actual es crear un pensamiento que recobre un lugar de origen, no parroquial, sino de referencial, que recupere las raíces con visión global y universal. Recuerda tanto a Heidegger con la frase “pensar desde la provincia” como a Kitaro Nishida, filósofo japonés, con su expresión “vivir en la cultura japonesa con el pensamiento universal”

¹¹ ROMERO Alberto. Globalización y conocimiento. Revista Estudios Latinoamericanos. Universidad de Nariño-Ceilat. San Juan de Pasto. Enero-junio/julio-diciembre Año III. Número 4-5. Pg. 22-32. 1999.

¹² MEJÍA Ob cit

¹³ Asociación nacional de universidades e instituciones de educación superior.

¹⁴ Entrevista de Varela. You Tube.

¹⁵ Ontología es el estudio de los seres en la medida en que existen, y no en la medida en que hechos particulares obtienen de ellos o propiedades particulares para ellos. Tome cualquier cosa que pueda encontrar en el mundo, y obsérvelo, no como a una mascota (por ejemplo), sino simplemente como algo que es. el estudio de los seres en la medida en que existen, y no en la medida en que hechos particulares obtienen de ellos o propiedades particulares para ellos. Se encarga de determinar qué categorías del ser son fundamentales y se pregunta si a los objetos en esas categorías se les puede calificar de “seres”, y en qué sentido.

y a la palabra japonesa, “vasho”¹⁶ que representa la tierra más el hogar, o sea, la base material más la espiritual. Concluye estas citas aclarando que la experiencia humana parte de su experiencia vivida y del redescubrimiento de esa experiencia sale la globalización, que, entonces, habrá pasado por entender las raíces del ser humano y la constante revalorización de lo que se vive momento a momento.

1.3. Época de cambio: la tecnología empuja y se re-valora el conocimiento

Si de cambio se trata, desde hace un par de lustros las cátedras de psicología organizacional y de administración vienen refiriéndose a él, sin embargo, las revoluciones que se viven en la actualidad son de dimensiones mayores de las que se han abordado en muchos años.

Un cambio significativo está marcado por el campo de las comunicaciones. Como ejemplo, nótese que hace una década, se tenía como requisito llevar mensajes cortos y poco profundos para públicos altamente masivos y, dejar los mensajes largos y profundos para pequeños grupos presentes. Hoy, las nuevas tecnologías reducen las distancias y el tiempo para llevar un alto contenido de información y lograr una gran difusión, es decir, para acceder a la información, difundirla a través de nuevos canales y amplificar y enriquecer los procesos de aprendizaje entre personas, organizaciones y sociedades. Se pasó de la comunicación uno a uno y de la de grupo a una comunicación tan abierta y dinámica que permite la divulgación de cualquier tipo de información a velocidades no previstas hace unos años y a la mayor audiencia, casi inimaginable. Ello, evidentemente, ha acompañado la nueva era de la economía, de las ciencias, de las ciencias sociales, etc.

La información y el conocimiento al servicio de la innovación

Hoy tenemos una sobreabundancia de **datos**, los cuales son “el nivel más sencillo de los hechos conocidos”. Los datos no tienen un significado intrínseco y requieren que sean ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados hacen sentido para alguien, se convierten en **información** para quien los usufructúa. La información tiene una esencia y un propósito. El aumento de la información cambia la percepción del mundo, el modo de pensar y sintetizar, así como de las acciones con que respondemos.

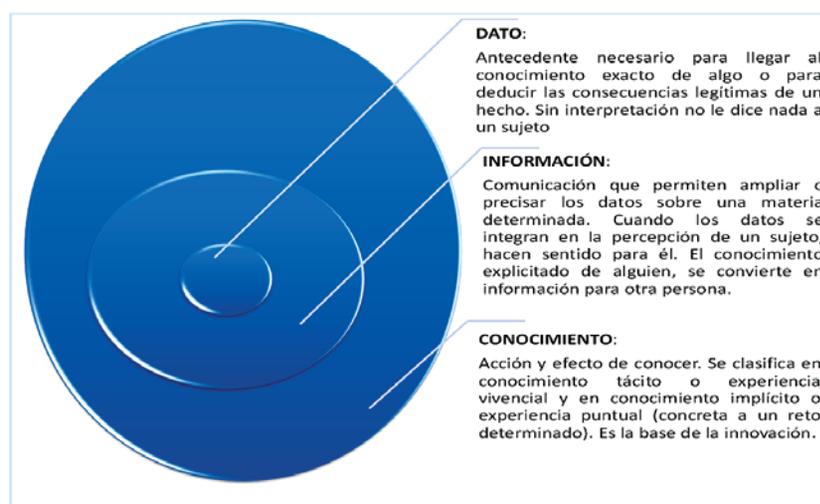
La información está compuesta de datos y hechos organizados, el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y 'know-how'. Es decir, cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. Él es la combinación de información, contexto y experiencia.” Entonces, el conocimiento reside en el usuario y no en el conjunto de información en los archivos y sistemas de soporte de las organizaciones.

¹⁶ Es una aproximación.

Al respecto, Peter Drucker¹⁷, avisa que los grandes cambios vendrán cuando se supere la barrera de trabajar con DATOS y se pase a trabajar con INFORMACIÓN para alcanzar el CONOCIMIENTO. Es más, afirma que aún estamos más próximos a una sociedad de la información que del conocimiento. Enfatizamos el hecho de que el paradigma tradicional de los sistemas de información ha producido la confusión entre el conocimiento e información, que, sin embargo, son entidades distintas.

En consecuencia, lo que ahora se necesita aportar como trabajo es la capacidad de crear conocimiento, para lo cual son apreciados la creatividad, la cooperación y el aprendizaje. Lo que añadirá valor a una persona es su capacidad para introducir una mejora en el producto o en el servicio, su capacidad de aprender de las innovaciones de otros, de adaptarse a situaciones imprevisibles y de convertir el conocimiento implícito en explícito, apoyando el proceso de aprender colectivamente dentro de su organización.

Grafico 3. Relación entre dato-información y conocimiento



1.4. Sociedad de la información

¿Vivimos en una época de cambios o un cambio de época? ¿Cómo caracterizar a las profundas transformaciones que vienen con la acelerada introducción en la sociedad de la inteligencia artificial y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC)? ¿Se trata de una nueva etapa de la sociedad industrial o estamos entrando en una nueva era? “Aldea global”, “era tecno-trónica”, “sociedad postindustrial”, “era -o sociedad- de la información” y “sociedad del conocimiento” son algunos de los términos que se han acuñado en el intento por identificar y entender el alcance de estos cambios. Pero mientras el debate prosigue en el

¹⁷ Padre de la administración moderna

ámbito teórico, la realidad corre por delante y los medios de comunicación eligen los nombres que hemos de usar”¹⁸

La expresión “sociedad de la información” fue acuñada por el sociólogo estadounidense Daniel Bell en 1973 en su libro *El advenimiento de la sociedad post-industrial* y luego adoptada en las políticas oficiales de los países más desarrollados que formularon una Cumbre Mundial con ese nombre, hecho que lo posicionó. La intención de Bell fue señalar que el eje principal de la nueva época sería el conocimiento teórico. A partir de 1995, fue incluida en la agenda de las reuniones del G7¹⁹, de la Comunidad Europea y de la OCDE²⁰ siendo adoptada por el gobierno de los Estados Unidos, la ONU y el Grupo Banco Mundial.

A pesar de estar ligado con factores económicos neoliberales, la imagen pública de la “sociedad de la información”, parece estar más asociada a aspectos como Internet, telefonía celular e internacional, TV por satélite, etc. Así, la sociedad de la información ha asumido la función de “embajadora de buena voluntad” de la globalización, cuyos “beneficios” podrían estar al alcance de todos/as, si solamente se pudiera estrechar la “brecha digital”.

1.5. Sociedad del conocimiento

La noción de “sociedad del conocimiento” nace hacia finales de los años 90 en medios académicos, como alternativa de algunos a “sociedad de la información”. En particular la UNESCO, ha adoptado el término “sociedad del conocimiento”, o su variante “sociedades del saber”, como parte de sus políticas, buscando incorporar una concepción más allá de la dimensión económica. Abdul Waheed Khan,²¹ escribe: “*El concepto de “sociedades del conocimiento” es preferible al de la “sociedad de la información” ya que expresa mejor la complejidad y el dinamismo de los cambios que se están dando. (...) el conocimiento en cuestión no sólo es importante para el crecimiento económico sino también para empoderar y desarrollar todos los sectores de la sociedad*”²²

Manuel Castells²³ prefiere el término “sociedad informacional” antes que “sociedad de la información” (haciendo la comparación con la diferencia entre industria e industrial), indicando que “el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales

¹⁸ Ambrosi Alain, coordinador Peugeot Valérie y Pimienta Daniel, *Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información*. C&F Éditions. París. 2005

¹⁹ luego G8, donde se juntan los jefes de Estado o gobierno de las naciones más poderosas del planeta

²⁰ los treinta países más desarrollados del mundo

²¹ subdirector general de la UNESCO para la Comunicación y la Información

²² UNESCO (2003). *Towards knowledge societies: an interview with Abdul Waheed Khan*. Recuperado el 17/12/2006, en http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=11958&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

²³ Uno de los investigadores que más ha desarrollado el tema, y es una autoridad reconocida en la materia

de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico”²⁴.

Para Tedesco los primeros autores que sostuvieron que estábamos entrando en la sociedad del conocimiento y de la información fueron muy optimistas, porque sostenían que el conocimiento es, por esencia, democrático, y por lo tanto la sociedad que se iba a configurar alrededor de esta centralidad del conocimiento también iba a ser mucho más democrática, mucho más equitativa que la sociedad industrial del pasado... Una organización basada en el conocimiento pone la autoridad ahí donde está el conocimiento. Por lo tanto, la autoridad es más legítima que en los modelos organizacionales donde la autoridad estaba determinada por los lugares que uno ocupaba en una determinada jerarquía.

Pasados unos años, Tedesco establece que los nuevos modelos sociales no garantizan necesariamente mayor democracia ni equidad, generando al mismo tiempo más igualdad entre los que están incluidos y más desigualdad entre los que no entran. Hay mucha más desigualdad que en el pasado, pues excluye a muchos porque utiliza muy poca gente y produce este fenómeno nuevo que se conoce como exclusión.

“Este fenómeno nuevo obliga a replantear la discusión de hacia dónde van estas sociedades intensivas en conocimientos y en información, tanto desde el punto de vista de la economía como de las maneras de vincularnos socialmente y de organizar la vida política”.

1.6. Educación en el nuevo siglo

Tedesco²⁵ plantea tres demandas centrales de la sociedad: Las de competitividad económica, de ciudadanía y de equidad. No se puede considerar una sin las otras, siendo el centro de todas ellas la educación, siendo la única variable que influye simultáneamente en los tres aspectos.

¿Qué otra variable de intervención de las políticas públicas, tiene influencia simultánea sobre las tres dimensiones del desarrollo social? Se pregunta Tedesco. Por supuesto tiene la condición de que se trate de una educación de calidad para todos.

En la **gestión educativa de América Latina**, dada la dificultad de incidir en todos los componentes del sistema a la vez, en los últimos años, se ha acordado que la secuencia del cambio educativo debía comenzar por el cambio institucional, modificando la estructura y las modalidades de gestión. Se recurrió a la descentralización, mejorar la autonomía, configurar siste-

²⁴ CASTELLS, Manuel. - La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red, México, Siglo XXI, 1999. citación: p. 47.

²⁵ TEDESCO Juan Carlos Ponencia Actuales tendencias en el cambio Educativo. Presentada en el Taller lineamientos para una política de Desarrollo Profesional de la Docencia. Santiago, Chile, 29 de mayo 2000 Director IIPE / Buenos Aires

mas de medición de resultados, como recurso para definir políticas, y modificar las políticas de financiamiento, con el fin de crear condiciones para innovar en lo pedagógico y curricular.

El problema que es que hubo una pérdida de sentido de la reforma institucional y las reformas administrativas empezaron a ser fines en sí mismas. "Se perdió de vista, por ejemplo, que había que descentralizar para mejorar la calidad de la educación, que había que evaluar, para mejorar la calidad y para compensar diferencias", con un sentido puramente eficientista.

¿Por dónde empezar?: Inicialmente para dimensionar el papel de la Institución educativa hay que definir su papel primordial Al respecto, la UNESCO²⁶ en el informe de Jacques Delors, (Documento que puede verse en Anexo1 "La Educación Encierra un Tesoro, o 3) copiar esta dirección" y pegarla en su buscador de Internet <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0BwMVSC1BVAmPNTThiMjl1ODItYWViNS00NTYyLWJiNDAtMjRkZGVkZDc0MmE1&hl=es>) sobre los pilares de la educación a lo largo de la vida:

- "Aprender a conocer, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- Aprender a hacer a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar...

Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educa-

²⁶ <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0BwMVSC1BVAmPNTThiMjl1ODItYWViNS00NTYyLWJiNDAtMjRkZGVkZDc0MmE1&hl=es>

tivas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas".²⁷

Dada la renovación que se da pues cada dos, tres, cinco años, se renueva casi la totalidad del conocimiento disponible, será necesario educarnos a lo largo de toda la vida. Por lo tanto, la institución educativa debe fortalecer la capacidad de aprender, para seguir aprendiendo permanentemente. Aquí está el gran desafío de las didácticas y de las metodologías de enseñanza

El segundo pilar, aprender a vivir juntos, implica tener una representación del otro que lleve a enriquecerse el uno con él, y no a excluirlo.

De otra parte, un indicador de la calidad de la innovación educativa es que debe impactar lo que el alumno aprende, como esencia de la transformación educativa. Claro que para ello requiere un buen director que trabaje con los docentes en equipo, un buen proyecto y la medición y evaluación de resultados, seria y completa (indicadores de calidad), como base de la próxima planeación.

1.7. A manera de conclusión

Las dinámicas sociales actuales revelan la importancia social del conocimiento y la creatividad, constituyéndolos en la fuerza productiva fundamental de la época y por tanto el desarrollo social. Así, las innovaciones producidas por el conocimiento en las dinámicas del trabajo obligan a la educación a evaluar y reorientar sus estrategias, a plantearse posibilidades reales de innovación, tanto de gestión como pedagógicas (no son posibles la una sin la otra) en el marco de sus fines legítimos y su identidad. Se debe asumir el reto desde el inicio de la actividad infantil y pre-escolar, teniendo cada nivel de la pirámide educativa sus propios objetivos y condiciones, sin excluir la formación para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal.

2. Sistema educativo colombiano

Este capítulo busca contextualizar la educación formal, respondiendo a la estructura que le da la ley 115 de 1994, los estamentos creados para registrar la información del sector y algunos datos pertinentes para el análisis de la educación superior.

En Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes²⁸.

²⁷ Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO.

²⁸ La siguiente información fue obtenida de las páginas web del ministerio de educación de Colombia.

En nuestra Constitución Política se dan las notas fundamentales de la naturaleza del servicio educativo. Allí se indica, por ejemplo, que se trata de un derecho de la persona, de un servicio público que tiene una función social y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia respecto del servicio educativo con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. También se establece que se debe garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

El sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller.), y la educación superior. (Documento que puede verse en 1- el siguiente link, ó 2- copiar esta dirección" <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html>)" y pegarla en su buscador de Internet).

2.1. Niveles de la educación básica y media

La educación formal se organiza en tres niveles:

- a) El preescolar, que comprenderá mínimo un grado obligatorio
- b) La educación básica, con una duración de nueve grados que se desarrollará en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco grados y la educación básica secundaria de cuatro grados.
- c) La educación media con una duración de dos grados.

2.2. Normatividad

Marco Legal - Sistema de Educación en Colombia: La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal.

La educación superior, por su parte, es reglamentada por la Ley 30 de 1992 que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza. Estas dos leyes indican los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.

El Decreto 2566 de 2003 reglamentó las condiciones de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, norma que fue derogada con la Ley 1188 de 2008 que estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad

para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.

Esta normatividad se complementa con la Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica. Puede consultarse la página del Ministerio de Educación Nacional en el siguiente enlace: <http://www.mineducacion.gov.co/16211/propertyvalue-31213.html>

2.3. Niveles de la educación superior

La educación superior se imparte en dos niveles: pregrado y posgrado.

El nivel de pregrado tiene, a su vez, tres niveles de formación:

- Nivel Técnico Profesional (relativo a programas Técnicos Profesionales).
- Nivel Tecnológico (relativo a programas tecnológicos).
- Nivel Profesional (relativo a programas profesionales universitarios).

La educación de posgrado comprende los siguientes niveles:

- Especializaciones (relativas a programas de Especialización Técnica Profesional, Especialización Tecnológica y Especializaciones Profesionales).
- Maestrías.
- Doctorados.

Pueden acceder a los programas formales de pregrado, quienes acrediten el título de bachiller y el Examen de Estado, que es la prueba oficial obligatoria que presentan quienes egresan de la educación media y aspiran a continuar estudios de educación superior.

2.4. Instituciones de educación superior

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano.

Las IES se clasifican en: A, según su carácter académico, y B, según su naturaleza jurídica.

Clasificación A:

El carácter académico constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una u otra modalidad académica. En el cuadro se muestran según la clasificación de Educación Superior (IES), según su carácter académico, y los programas de pregrado y posgrado que pueden ofrecer, una vez cumplan los requisitos de ley:

Tabla 1. Clasificación de IES-SU Pre y Posgrados

CARÁCTER ACADÉMICO	PREGRADO QUE OFRECE	POSGRADO QUE OFRECE
Instituciones Técnicas Profesionales	Programas técnicos profesionales.	Especializaciones técnicas profesionales.
Instituciones Tecnológicas	Programas técnicos profesionales y programas tecnológicos	Especializaciones técnicas profesionales y especializaciones tecnológicas.
Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas	Programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales.	Especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas y especializaciones profesionales
Universidades	Programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales	Especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas, especializaciones profesionales y maestrías y doctorados, y posdoctorado
CLASIFICACIÓN B: SEGÚN EL ORIGEN DE SU CREACIÓN		
PUBLICAS		PRIVADAS

Es importante señalar que con fundamento en la Ley 749 de 2002, y lo dispuesto en el Decreto 2216 de 2003, las instituciones técnicas profesionales y las instituciones tecnológicas pueden ofrecer y desarrollar programas académicos por ciclos propedéuticos y hasta el nivel profesional, en las áreas del conocimiento señaladas en la ley, mediante el trámite de Redefinición Institucional, el cual se adelanta ante el Ministerio de Educación Nacional y se realiza con el apoyo de pares académicos e institucionales y con los integrantes de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Educación Superior (CONACES), y termina con una resolución ministerial que las autoriza para hacerlo.

Clasificación B: Tiene que ver con el origen de su creación. Es así que las instituciones de educación superior son privadas o son públicas.

Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones

o instituciones de economía solidaria. Las instituciones de educación superior públicas o estatales se clasifican, a su vez en: Establecimientos públicos y Entes universitarios autónomos

Los primeros tienen el control de tutela general como establecimiento público y los segundos gozan de prerrogativas de orden constitucional y legal que inclusive desde la misma jurisprudencia ha tenido importante desarrollo en cuanto al alcance, a tal punto de señalar que se trata de organismos que no pertenecen a ninguna de las ramas del poder público.

Los entes universitarios autónomos tienen autonomía especial en materia de contratación, régimen especial salarial para sus docentes (Decreto 1279/02), tienen un manejo especial en materia presupuestal y tienen aportes especiales que deben mantenerse por parte del Gobierno Nacional (Art. 87 Ley 30 de 1992).

Todas las universidades públicas conforman el Sistema de Universidades Estatales (SUE).

2.5. Sistema nacional de información de educación superior snies

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior

En este sistema se recopila y organiza la información relevante sobre la educación superior que permite hacer planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector.

En el SNIES, los ciudadanos podemos encontrar información sobre todas las instituciones de educación superior registradas y sus carreras, así mismo, reportes de los programas que se ofrecen en el país y tienen el Registro Calificado (que cumplen las condiciones legales para ser ofrecidos). Pone a disposición de las Instituciones de Educación Superior, agencias del sector, entes de gobierno y la comunidad en general información que facilita la gestión, la planeación y toma de decisiones, Orienta a las IES en los procesos de mejoramiento a partir de la identificación de mejores prácticas, Ayuda a la auto regulación del sector y Simplifica el proceso de reporte de información.

2.6. Sistema de prevención y análisis a la deserción en las instituciones de educación superior spadies

Es una herramienta informática que permite hacer seguimiento al problema de la deserción en la educación superior, es decir, a los estudiantes que abandonan sus estudios superiores. Fue diseñado por el Centro de Estudios Económicos (CEDE), de la Universidad de los Andes, y está articulado con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX).

Con este software es posible tener estadísticas sobre la deserción en las instituciones de educación superior, identificar los riesgos que llevarían a un estudiante a abandonar sus estudios y hacer seguimiento y evaluación a las estrategias diseñadas para evitar este problema.

2.7. El observatorio laboral para la educación

Es un sistema de información que brinda herramientas valiosas para analizar la pertinencia de la educación a partir del seguimiento a los graduados y su empleabilidad en el mercado laboral. De esta manera, contribuye al mejoramiento de la calidad de los programas académicos ofrecidos.

A través del Observatorio Laboral se busca orientar la expansión del sistema educativo, articulando la oferta de graduados con las oportunidades de desarrollo de cada región y la política de productividad y competitividad del país.

El Observatorio Laboral como herramienta de pertinencia responde a las necesidades de información a través de estadísticas sobre el nivel de formación académica de los técnicos profesionales, tecnólogos, profesionales universitarios y posgraduados, sus aportes a seguridad social y los salarios promedio que reciben, el tiempo que les toma conseguir empleo, las ciudades en las que laboran y los programas académicos que tienen mayor y menor salida laboral.

Este sistema de información inició su operación en noviembre de 2005 y desde ese momento brinda a los bachilleres, padres de familia y orientadores profesionales un conjunto de herramientas para escoger la carrera más adecuada para los estudiantes y a las instituciones de educación superior, cifras útiles para evaluar y reestructurar los programas que ofrecen frente a las necesidades del mercado LABORAL.

Tabla 2. Estructura del sistema de información



Fuente, Ministerio de Educación Nacional

El Observatorio Laboral cuenta con dos componentes de información, uno de oferta y otro de demanda. En relación con la oferta, a partir de la información que reportan las Instituciones de Educación Superior de sus graduados al (SNIES), se efectúa un **proceso de validación de documentos** con la Registraduría Nacional y un proceso de **integración de bases de datos** con los Ministerios de la Protección Social y de Hacienda y Crédito Público. Éste último, permite calcular dos indicadores: la cantidad de graduados que se encuentran haciendo aportes a seguridad social (tasa de cotización), y por lo tanto están vinculados al sector formal de la economía, y su salario mensual.

Como información complementaria, se aplica una **encuesta de seguimiento a graduados** que permite recoger, entre otros, datos cualitativos sobre las condiciones laborales de los graduados y su nivel de satisfacción con la formación recibida.

En cuanto al componente de demanda, el Observatorio Laboral trabaja en dos direcciones: la **encuesta a empleadores y estudios sectoriales**.

En enero del año 2008 se aplicó una **encuesta piloto a empleadores** de la ciudad de Bogotá D.C. para conocer su percepción sobre las competencias generales laborales de los recién graduados de educación superior en Colombia que han contratado. Para un total de 19 competencias laborales generales se les preguntó a los empleadores qué tanta importancia tenía cada competencia dentro de la empresa y cuál había sido el desempeño de los recién graduados en ellas; también se preguntaba acerca de las principales dificultades para contratar recién graduados y los principales medios utilizados. En el año 2009 se realizó esta misma encuesta a nivel de las 13 áreas metropolitanas del país.

Finalmente, el Observatorio Laboral está trabajando en la realización de informes sobre la demanda de capital humano por Núcleo Básico de Conocimiento (NBC) y también a nivel sectorial. Pronto se tendrán listos los informes de los 54 NBC y dos **informes sectoriales** para Software y Tecnologías de información y el sector de Turismo en Salud, dos sectores definidos como de talla mundial por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y para los cuales se observa un futuro competitivo a nivel nacional e internacional.

2.8. Indicadores de la educación superior en Colombia

A continuación se presentan algunos indicadores de la educación, sin embargo, por su extensión, se ha agregado un documento completo para ver estadísticas de todos los niveles del sector educativo (Documento que puede verse en 1- el siguiente link, ó 2- buscar el Anexo 2 "Sistema educativo Colombiano Colombiano", ó 3-copiar esta dirección" <http://www.oei.es/quipu/colombia/index.html>)

2.8.1. Instituciones

Públicas y privadas

Tabla 3. Instituciones – 2010 según carácter público y privado

CARÁCTER ACADÉMICO	OFICIAL	PRIVADA	TOTAL
Técnica Profesional	9	32	41
Institución Tecnológica	12	39	51
Institución Universitaria	27	84	111
Universidad	32	48	80
Total	80	203	283

Fuente: SNIES

En 2008 había 201 IE publicas frente a 81 de carácter privado, notandose escasos aumentos de su número, en especial de la públicas.

Programas registrado por áreas

Tabla 4. Número de Programas registrado por áreas

PROGRAMA	2007	2008
ADMINISTRACIÓN	836	844
AGRONOMÍA	39	35
ARQUITECTURA	59	59
ARTES PLÁSTICAS, VISUALES Y AFINES	30	30
BACTERIOLOGÍA	23	22
BIOLOGÍA, MICROBIOLOGÍA Y AFINES	58	60
CIENCIA POLÍTICA, RELACIONES INTERNACIONALES	31	34
COMUNICACIÓN SOCIAL, PERIODISMO Y AFINES	97	91
CONTADURÍA PÚBLICA	212	218
DEPORTES, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN	25	21
DERECHO Y AFINES	250	253
DISEÑO	125	119
ECONOMÍA	142	137
EDUCACIÓN	569	538
ENFERMERÍA	52	53
FILOSOFÍA, TEOLOGÍA Y AFINES	39	44
FÍSICA	27	28

PROGRAMA	2007	2008
GEOGRAFÍA, HISTORIA	25	25
INGENIERÍAS ¹	1124	1072
LENGUAS MODERNAS, LITERATURA, LINGÜÍSTICA Y AFINES	27	26
MATEMÁTICAS, ESTADÍSTICA Y AFINES	33	35
MEDICINA	251	262
MEDICINA VETERINARIA	25	28
MÚSICA	21	22
ODONTOLOGÍA	70	68
OTRAS INGENIERÍAS	24	25
PSICOLOGÍA	118	116
PUBLICIDAD Y AFINES	47	41
QUÍMICA Y AFINES	34	39
SALUD PÚBLICA	39	45
SOCIOLOGÍA, TRABAJO SOCIAL Y AFINES	67	66
TERAPIAS	51	51
ZOOTECNIA	25	24

Segunda parte: La Calidad

3. El concepto de calidad subraya el cambio

En este capítulo se revisan algunas consideraciones sobre la importancia del tema, los conceptos de calidad, su tratamiento en general y en particular en la educación superior. Se recuerda que la calidad es una condición que acompaña el cambio de esta época y que es herencia del modelo japonés de la calidad total.

El concepto de calidad tal como lo conocemos ahora surge cuando una de las fábricas vinculadas a la AT&T¹ identifican importantes gastos, ocasionados por los defectos de fabricación en terminales de telefonía. Ello obligó (reto) a tomar medidas para reducir el número de defectos en el proceso de fabricación. Los ingenieros, incluido W. E. Deming,² desarrollaron técnicas estadísticas orientadas al control de la calidad de los procesos de producción, identificando las etapas más críticas y buscando soluciones. De estos inicios de la "revolución de la calidad", quedan consignados varios principios, entre ellos: los métodos para medir la eficacia de los procesos, utilizando técnicas estadísticas y el concepto de mejorar permanentemente.

Posteriormente, para conformar lo que hoy se entiende por calidad, no solo en producto sino en procesos, se establecieron estándares a partir de las reglas y procedimientos para certificar y garantizar que las funciones de una organización se hacen de forma sistemática y planificada sin dejar aspectos al azar, se creó la Organización Internacional de Estandarización (ISO) que se dedica a la creación de estándares voluntarios en diferentes ámbitos organizacionales.

3.1. Como asegurarse

El enfoque de aseguramiento de la calidad ha dado lugar a modelos tan difundidos como las *normas ISO 9000*,³ creadas por la Organización Internacional de la Normalización para certificar a las empresas cumplidoras de determinados requisitos que permiten "asegurar" la calidad técnica de sus productos. En la norma ISO 8402 (1995), sobre calidad de vocabulario se define la calidad como el "conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas". Así mismo,

¹ AT&T: Compañía telefónica norteamericana.

² DEMING William Edwards (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

³ La ISO 9000 es un estándar internacional, y cada país tiene su equivalente nacional

define la política de calidad como “directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general”.

En el modelo de Calidad Total, se relacionan tres percepciones de la calidad: a) la calidad que se espera, por parte de cliente, por supuesto; b) la calidad que satisface, al cliente y c) la calidad que deleita al cliente, es decir, un valor agregado o adicional a la solicitud del consumidor. Si bien el modelo japonés no fue implementado en el mundo occidental, sí dejó una serie de aprendizajes, que hoy son la base de los modelos de calidad en todos los campos.

Las mejoras en busca de calidad comenzaron a generar nuevos cambios, generalmente propuestos por los propios empleados, identificándose que las innovaciones ya no las realizaban grupos elitistas, sino los propios trabajadores. Entonces se dio lugar a lo que se ha llamado “**la generación de procedimientos**” que ayudó a conocer mejor el funcionamiento de las organizaciones, y a buscar importantes soluciones organizacionales.

En el caso de la educación, se recurre a la calidad o a la ausencia de ella como explicación genérica de cualquier situación, deficiencia o problema. El logro de mayor calidad se erige en bandera de todo programa de acción positiva, social o técnica. El problema radica en la confusión que se genera al tratar de precisar en qué consiste “el ideal” expresado en la *idea general de calidad* y excelencia. Se difiere en la concepción de la excelencia y, consecuentemente, en cuáles sean los medios más apropiados para lograr instituciones excelentes y una educación de calidad.

La calidad es relativa para quien usa el término y las circunstancias que invoca, lo cual lleva a que las definiciones varíen y reflejen las diferentes perspectivas del individuo y la sociedad, puesto que es un término que conlleva valores del usuario, siendo altamente subjetivo, e implicando un concepto filosófico de fondo.

Para iniciar, un *análisis histórico de la evolución del concepto de la calidad* en la educación, muestra cómo la evolución educativa ha sido casi, de forma constante, un proceso que ha pretendido asumir dos logros: El cuantitativo y el cualitativo. En un primer momento apareció como tema de interés para la solución del mayor problema cuantitativo de la educación: el de la cobertura; y fue preocupación de los Gobiernos, autoridades académicas, educadores y aun de la ciencia pedagógica solucionar tal aspecto. No obstante, al mismo tiempo, surgieron otros intereses: por una parte, era preciso que la escuela cumpliera su función universal (cuantitativa), pero, por otra, tenía que esmerarse en elaborar un producto válido. Con este segundo aspecto, se inició la larga carrera en pro de la calidad de la educación.

En definitiva, *los procesos cualitativos y cuantitativos* de la educación se articulan mutuamente a través de la historia, si bien se descubre la tendencia a la resolución inicial de la problemática cuantitativa. La dimensión cualitativa de la educación se va modificando a lo largo de la historia.

A través de elementos y fenómenos tales como el desarrollo económico, se fija una estrecha relación entre la especialización (la complejidad de las funciones) y los modelos educativos, que señalan el tipo de formación y perfeccionamiento que debe abordarse, determinando a la vez, el tipo de metodología y las posibilidades de innovación.⁴

En la educación superior, el término calidad comienza a utilizarse por los años sesenta, con un énfasis en la planeación y el desarrollo, con base en modelos de organismos internacionales. A pesar de las grandes inversiones en los países menos desarrollados, se presentan serias disfunciones, situación que se atribuye a factores cualitativos, es decir, aquellos que presentan dificultades en ser cuantificados. Como consecuencia, en los años sesenta y setenta aparecen diversos estudios, entre los que destacan los informes de la UNESCO, del Banco Mundial, que ponen en duda que las inversiones por sí solas repercutan en la mejora de la calidad educativa.

La clave puede encontrarse en la siguiente cuestión: ¿Qué otros componentes del sistema deben considerarse, para que éste ofrezca la formación deseada? Es decir, dado que nos movemos en ámbitos humanos, que las personas no estamos programadas mecánicamente para responder al mismo estímulo con una única e idéntica respuesta, sobre qué aspectos concretos es necesario incidir en cada momento, de forma que se consigan los objetivos propuestos. Dicho de otro modo: es imprescindible evaluar un programa educativo con detenimiento para tomar las medidas oportunas y mejorar cualitativamente su funcionamiento y sus resultados. Aparece, entonces, la evaluación, como estrategia de reflexión, formación y mejora del programa educativo.

Más tarde, *la calidad como eficiencia interna* de las instituciones de educación superior se vinculó a procesos y productos propios, de una manera tan amplia y poco relacionada, que termina siendo un juicio relativo y de valor sobre los diferentes componentes que puedan enmarcarse en estos conceptos. Así que un esfuerzo actual debería influir en la coherencia entre los diferentes componentes del proceso.

Hoy día, *la relación con el medio* se señala como un factor sobresaliente de calidad, puesto que una organización, por eficaz que sea, si no responde al medio en que se encuentra inmersa carece de todo sentido. Entonces, entender y afrontar los procesos sociales y económicos que vive un país, precisa, en el mundo de hoy, considerar la mente humana como su capital más valioso.

La sociedad moderna demanda, en primer lugar, recursos calificados orientados a incrementar la competitividad integral en escenarios internacionales, en los que el conocimiento se constituye en el principal factor de crecimiento económico, social y cultural. En segundo lugar, el mundo moderno requiere de la formación de individuos libres y creativos, capaces de desarrollarse

⁴ GARCÍA, A. Evaluación de un proceso curricular universitario. Tesis doctoral. Universidad de Comillas. Madrid. España 2000

y vivir pacíficamente en una nación, contribuyendo a generar conocimientos que incidan en el porvenir de la sociedad en su conjunto.⁵

Otro factor es la demanda a la educación superior, paralela a una *transición hacia una economía de alta tecnología* y la consecuente reconsideración de los fines de la educación superior. Esta etapa representa una búsqueda de sincronización entre la educación y el empleo, como fin primordial. (Documento que puede verse en 1- el siguiente link , o 2- buscar el Anexo ""El rol de las universidades en el desarrollo científico y tecnológico" Informe 2010 la Educación superior en Iberoamérica, elaborado por CINDA", 3-copiar esta dirección www.cinda.cl/.../informe_educacion_superior_iberamericana_2010.pdf y pegarla en su buscador de Internet)

Otra tendencia es la de los Estados *a descargarse* de los costos, privatizando como recurso para reducir el gasto público. Eso, cuando el desempleo aumenta y los recursos privados no pueden garantizar la cobertura, los sistemas de calidad pueden resultar inoperantes ante los problemas que se avecinen.

3.2. El concepto de calidad

Consecuentemente, el concepto de calidad se ha analizado desde el *momento socio político* en que se contextualice la educación, la orientación técnica y los objetivos que se pretendan. Entre las diferentes ópticas puede encontrarse como algo excepcional, en donde se da por hecho que calidad es *algo especial* y exclusiva, posiblemente inalcanzable. Puede darse una definición funcional de calidad y definirla como la aptitud para lograr un propósito. Es decir, si *algo realiza el trabajo para el cual fue diseñado*, se dice que es de calidad.

La calidad, también puede significar *transformación* cuando está basada en la noción de cambio cualitativo. Una educación de calidad es aquella que efectúa cambios en el participante y, por tanto, presumiblemente lo enriquece. Esta noción de "valor agregado" otorga un sentido sumativo a este enriquecimiento. Cuando se tienen medidas de las conductas de entrada y salida, se tienen medidas del valor agregado, aunque se ignore la naturaleza de la transformación.

Para el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia (CNA) la calidad de algo, en un primer sentido, es aquello que le *corresponde necesariamente* y que al faltarle afecta su naturaleza, su ser propio. En un segundo sentido, considera que es la medida en que ese algo se aproxima al prototipo ideal definido históricamente como realización óptima de lo que le es propio, según el género al que pertenece. No es absoluta, puesto que las propiedades en que se expresa se dan en el tiempo y está relacionada con el contexto. También expone que "*el concepto de calidad aplicado al servicio público de la educación superior hace referencia a la síntesis de característi-*

⁵ ROA VARELO Alberto. Hacia un modelo de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Colombia: Estándares básicos y acreditación de excelencia. Observatorio de la Calidad de la Educación en el Caribe Colombiano.

cas que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza”⁶. Es la razón de ser del Sistema Nacional de Acreditación: Reconocerla, velar por su incremento y fomentar su desarrollo otorga sentido a la acción del Consejo Nacional de Acreditación.

La calidad, así entendida, supone el esfuerzo continuo de las instituciones para cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de sus funciones. Estas funciones que, en última instancia pueden reducirse a docencia, investigación y proyección social, reciben diferentes énfasis en una institución u otra, dando lugar a distintos estilos de institución”.⁷

En Colombia, en la necesidad de atender a los problemas de equidad aumentando la cobertura, a su vez se han aumentado los índices de repitencia y deserción. Cada nivel del sistema educativo culpa al anterior de la escasa formación y de las deficiencias con que llegan los estudiantes. La secundaria culpa la primaria y la superior a la escuela, A pesar de la importancia de la buena formación en los primeros años, el retraso escolar y la deserción constituyen problemas graves.

Queda claro que el objetivo de la calidad no está en conseguir las metas de aprendizaje a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales.

3.3. La calidad en la educación

Las definiciones nos llevan a la pregunta y ¿cuáles son las metas que deben lograr los estudiantes?

Para el Ministerio significa desarrollar competencias 1) Básicas para: · Comprender lo que leen, expresarse en forma oral y escrita, calcular y resolver problemas (competencias básicas); que se desarrollarían en la educación básica, 2) Competencias laborales tanto generales (que se desarrollarían en la educación media) como específicas, (que se desarrollarían en la educación superior y en la educación para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominada educación no formal), 3) Convivir con otros, trabajar y decidir en grupo (competencias interpersonales); 4) Actuar con responsabilidad, integridad y autocontrol, y desarrollar la autoestima (cualidades personales).

La Fundación Santillana, publicó el libro “Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI”, fruto del congreso sobre el particular y con base del texto escrito por

⁶ PABÓN Nora. La acreditación en Colombia: ¿Esfuerzos e impacto institucionales o nacionales?. En: Educación Superior, Sociedad e Investigación. Cuatro estudios básicos. Colciencias-Ascun. Bogotá: Junio 2002.

⁷ <http://www.cna.gov.co/1741/article-187264.html>

Cecilia Braslavsky⁸, que se resume así: (Documento que puede verse en 1- el siguiente link , o 2- buscar el Anexo 4 "Metas educativas 2021, Propuestas Iberoamericanas", 3-copiar esta dirección " www.fundacionsantillana.com/.../la-coleccion-de-metas-educativas-2021/ " y pegarla en su buscador de Internet)

FACTOR 1: LA PERTINENCIA PERSONAL Y SOCIAL COMO FOCO DE LA EDUCACIÓN

Una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y además con felicidad. La educación de calidad para todos tiene que ser *pertinente, eficaz y eficiente*.

FACTOR 2: LA CONVICCIÓN, ESTIMA Y AUTOESTIMA DE LOS ESTRATOS INVOLUCRADOS

Los estratos involucrados se refieren a las sociedades, sus dirigencias políticas y las administraciones que valoran de manera especial la educación de sus pueblos y su capacidad de aprendizaje, pero además *estiman* a sus profesores. A su vez, los profesores estimados por sus sociedades se *estiman a sí mismos* y no se culpabilizan de los errores, sino que los corrigen y sacan provecho de ellos; estos maestros precisamente no culpabilizan a sus alumnos por los errores que puedan cometer al aprender, generando así una atmósfera de bienestar que constituye una experiencia educativa de calidad.

FACTOR 3: LA FORTALEZA ÉTICA Y PROFESIONAL DE LOS PROFESORES

El círculo virtuoso en la relación entre los profesores y la sociedad es la configuración de valores de los docentes y su competencia para elegir las estrategias más adecuadas en los momentos oportunos para lograr una educación de calidad para todos. La desprofesionalización técnica o pedagógica de los profesores parece haber originado la pérdida de reconocimiento profesional y social y literalmente ha conducido a un desarme intelectual docente.

FACTOR 4: LA CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN DE LOS DIRECTORES Y EL PERSONAL INTERMEDIO

Se sabe con evidencias la alta correlación que hay entre las funciones reales y efectivas de los directores y la gestión de instituciones educativas apropiadas para promover aprendizajes de calidad.

FACTOR 5: EL TRABAJO EN EQUIPO AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN Y DEL SISTEMA EDUCATIVO

En este mundo de cambios acelerados, interdependencias crecientes y conocimientos en constante evolución y reemplazo llegamos a la conclusión que nadie puede todo solo. Los

⁸ BRASLAVSKY Cecilia, COSSE Gustavo. Panorama internacional sobre calidad y equidad en la educación. Congreso Calidad, Equidad y Educación. Donosita, 28 y 29 de agosto de 2003

estudios revelan que las instituciones que logran construir una educación de calidad coinciden con aquellas en las que los docentes trabajan juntos y que éste trabajo en equipo se promueve más y mejor cuando el sistema educativo trabaja en conjunto.

FACTOR 6: LAS ALIANZAS ENTRE LAS INSTITUCIONES Y OTROS AGENTES EDUCATIVOS

Las familias, los empresarios y empresas y los medios de comunicación son factores importantes en el compromiso conjunto de construir educación de calidad. Evaluar y evaluarse, tomar distancia y construir cercanías son algunas de las actitudes y prácticas que facilitan la construcción de alianzas exitosas para mejorar ostensiblemente y de manera sostenida la educación.

FACTOR 7: EL CURRÍCULO EN TODOS LOS NIVELES EDUCATIVOS

¿Qué saberes necesita la actual sociedad? La pertinencia de la educación se establece a través del currículo en especial en sus aspectos *estructurales, disciplinares y cotidianos*. Los aspectos *estructurales* del currículo son disposiciones político-administrativas necesarias, aunque no suficientes, para alcanzar una educación de calidad.

Ayuda también la identificación y jerarquización de conceptos, ideas e información; analizar y argumentar a favor y en contra de ellas; buscar evidencias para refutarlas o apoyarlas; presentar las ideas propias y ajenas usando evidencias; negociar conflictos y construir todo tipo de cosas.

FACTOR 8: LA CANTIDAD, CALIDAD Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS EDUCATIVOS

No hay calidad educativa sin un entorno rico en materiales de aprendizaje y con profesores éticamente comprometidos en el diseño, uso dinámico e innovador de los materiales educativos. Aquí juega la competencia de los docentes para el diseño y buen uso de la tecnología.

FACTOR 9: LA PLURALIDAD Y LA CALIDAD DE LAS DIDÁCTICAS

Además de variados recursos para el aprendizaje, es necesario buenas y variadas didácticas que estén al alcance de los profesores. Se enseña y se aprende mejor cuando se acepta que diversos caminos pueden conducir al aprendizaje con sentido y en bienestar, precisamente porque los estudiantes son diversos como lo son los profesores y los contextos. Una didáctica específica sirve si los profesores la conocen y creen en ella y además la didáctica es consistente con la sociedad y con las prácticas familiares de cada país o región.

FACTOR 10: LOS MÍNIMOS MATERIALES Y LOS INCENTIVOS SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES

El presupuesto dedicado a la educación y los salarios inciden en la calidad de la educación. La existencia de mínimos materiales y de incentivos al desarrollo de los contextos y de los

profesores y poblaciones debe ser considerada como una condición indispensable pero no suficiente para el mejoramiento de la calidad de la educación.

El mismo tema de metas educativas puede verse en 1- esta dirección "www.oei.es/metas2021/todo.pdf" y pegarla en su buscador de Internet,

Y QUE SE PUEDE DECIR DE COLOMBIA?

Partiendo de que la educación es la inversión más rentable, pues en Colombia, por cada año de educación que se tenga, los ingresos de las personas aumentan en un promedio del 14% se han planteado los retos educativos de Colombia para el periodo 2006-2015, en plan denominado Fines y calidad de la educación en el siglo XXI (globalización y autonomía): plan decenal de educación, 2006-2015, que puede verse en esta dirección electrónica <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-130233.html>

Sus Macro objetivos están centrados en:

1. Articulación y coherencia del sistema educativo
2. Sistema de seguimiento y evaluación
3. Cultura de la investigación
4. Uso y apropiación de las TIC
5. Currículo

Las Macro metas están construidas alrededor de: Perfil docente, Currículos pertinentes, Calidad del sistema, Desarrollo humano, Sistema de evaluación y seguimiento y Perfil del estudiante

Las acciones previstas están planteadas alrededor de:

1. Autonomía en las instituciones educativas
2. Competencias
3. Currículos pertinentes
4. Infraestructura y dotación
5. Investigación
6. Articulación y flexibilidad del sistema
7. Proyecto de nación
8. Seguimiento y evaluación
9. Perfil del docente

Sin embargo, el país debe mejorar los problemas de inequidad en las regiones para que el desarrollo educativo tenga mayor alcance.

⁹ <http://www.slideshare.net/adrysilvav/plan-decenal-de-educacion-en-colombia-2006-a-2015-presentation>

3.4. ¿Cuándo la educación es de calidad?¹⁰

La OCDE en 1995 definió la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".

Por su parte, para el Ministerio de EDUCACIÓN¹¹ "la educación es de calidad cuando todos los niños y jóvenes, independientemente de sus condiciones socioeconómicas y culturales, alcanzan los objetivos propuestos por el sistema educativo, los cuales están establecidos en la Ley General de Educación, y realizan aprendizajes útiles para su vida y para la sociedad.

Según Climent Giné¹² un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para: Ser accesible a todos los ciudadanos; Facilitar los recursos para que todos puedan tener las oportunidades; Promover cambio e innovación; Promover la participación activa del alumnado; Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad y Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar de las personas del centro educativo.

La educación es de calidad cuando todos los niños y jóvenes, independientemente de sus condiciones socioeconómicas y culturales, alcanzan los objetivos propuestos por el sistema educativo, los cuales están establecidos en la Ley General de Educación, y realizan aprendizajes útiles para su vida y para la sociedad. Esto significa desarrollar competencias básicas para:

- Comprender lo que leen, expresarse en forma oral y escrita, calcular y resolver problemas (competencias básicas).
- Convivir con otros, trabajar y decidir en grupo (competencias interpersonales).
- Actuar con responsabilidad, integridad y autocontrol, y desarrollar la autoestima (cualidades personales).

El logro de la calidad educativa supone la reforma o modificación de estos elementos cualitativos del proceso curricular y especialmente de las relaciones entre ellos. Así, lo que denominamos calidad de la educación es un complejo constructo valorativo, apoyado en la consideración conjunta de varias dimensiones interrelacionadas y en su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes o factores. (Pérez Juste, 1994).

¹⁰ <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85791.html>

¹¹ <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85791.html>

¹² GINÉ CLIMENT: artículo "Des de l'esfera de les valors". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002),

3.5. Dimensiones de calidad

El ministerio de educación ha planteado que tanto, cada programa académico debe autoevaluarse para apuntarle a la mejora, como cada institución en su conjunto a continuación se presentan los criterios y factores que se tiene en cuenta en cada proceso.

3.5.1. Acreditación

Los criterios establecidos por CNA para la acreditación de la institución son: Idoneidad, pertinencia, Responsabilidad, Integridad, Coherencia, Universalidad, Transparencia, Eficacia, y Eficiencia. Pueden detallarse en el Anexo 4, "Lineamientos del CNA para la acreditación de programas de pregrado"

Los **factores** que se evalúan son: 1) Misión y Proyecto Institucional, 2) Profesores y Estudiantes, 3) Procesos Académicos, 4) Investigación, 5) Pertinencia e Impacto Social, 6) Procesos de Autoevaluación y Autorregulación, 7) Bienestar Institucional, 8) Organización, Gestión y Administración, 9) Planta Física y Recursos de Apoyo Académico, 10) Recursos Financieros,

La acreditación de programas, o demostración de su calidad, los factores tiene por objeto "Ser un mecanismo para que las instituciones de educación superior rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que prestan con información confiable, propiciando el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior. Es también una manera de incentivar a los académicos y de Promover en las instituciones el cumplimiento de su misión.

Los **criterios** son: universalidad, Integridad, equidad, Idoneidad, responsabilidad, coherencia, transparencia, pertinencia, eficacia y eficiencia

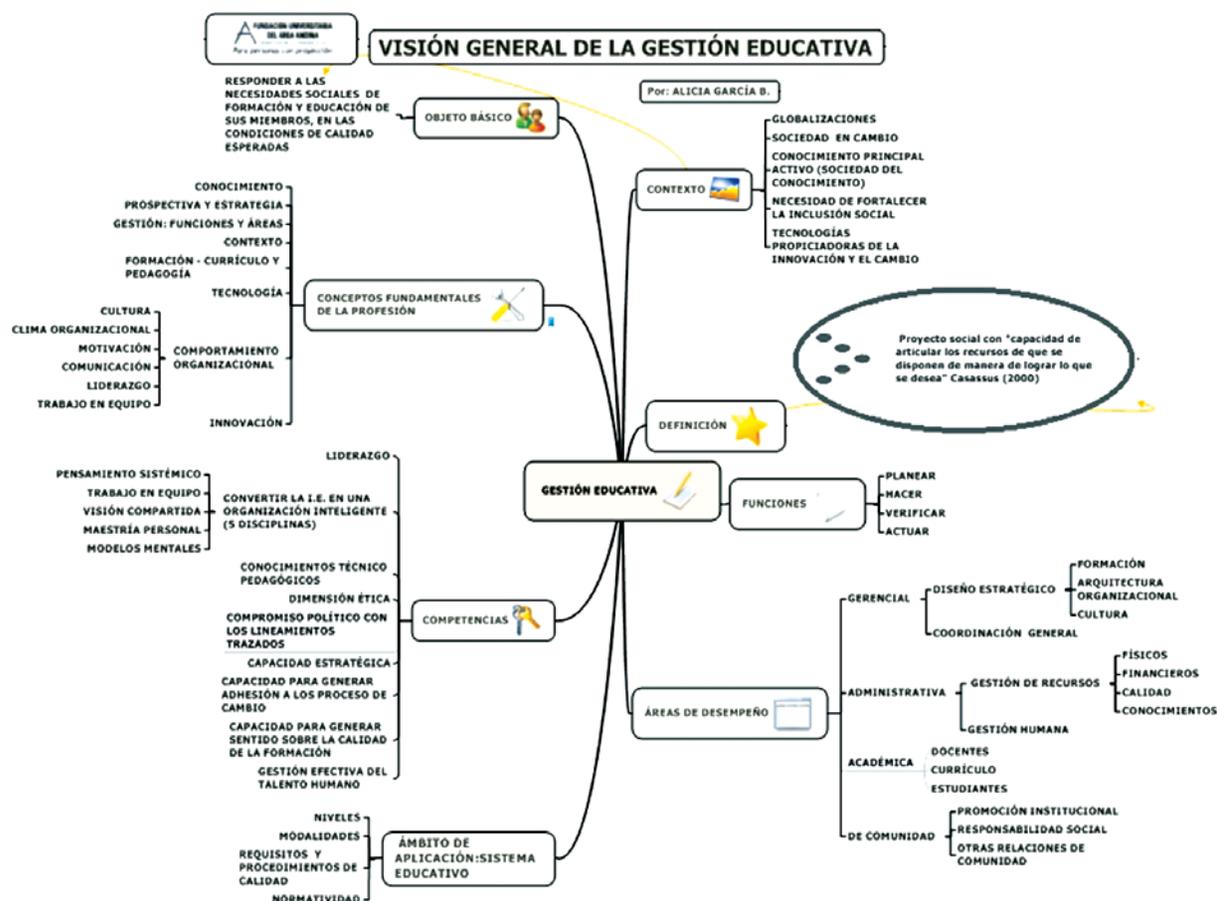
Los **factores** que se evalúan son: 1) Misión y Proyecto Institucional, 2) Estudiantes, 3) Profesores, 4) Procesos académicos, 5) Bienestar institucional, 6) Organización, administración y gestión, 7) Egresados e impacto sobre el medio, 8) Recursos físicos y financieros. Pueden detallarse, complementariamente, los anexos 5 y 6, sobre los Lineamientos del CNA para acreditación de programas de posgrado y de instituciones educativas, respectivamente.

Respecto a **la educación básica y media**, el ministerio de Educación señala que "existen en el sector educativo mecanismos que facilitan a los colegios privados mantener y mejorar la calidad del servicio educativo que ofrecen: la definición de unos requisitos mínimos a partir de los cuales se puede operar, un proceso anual de evaluación institucional y mejoramiento, y para quienes se orientan a la excelencia, la certificación o acreditación de calidad.

En esta ruta de mejoramiento, los establecimientos educativos privados participan además en las evaluaciones censales (SABER y Prueba de Estado), que les permiten identificar las fortas-

lezas y las oportunidades de mejoramiento institucional al terminar cada uno de los niveles y recibir el reconocimiento al obtener resultados sobresalientes".¹³

Gráfico 4. Estrategias para identificar la calidad



Los establecimientos educativos privados de **educación básica y media** que se orientan a la excelencia en la gestión pueden optar por procesos de acreditación o certificación, que incorporan autoevaluación, evaluación externa y procesos de mejoramiento. Los procesos de acreditación son más exigentes, pues incorporan fuertemente los procesos misionales, es decir los educativos, los que son incluidos extensamente en la autoevaluación y revisados por pares académicos, tanto para el rector, como para las áreas de conocimiento impartidas, bienestar e infraestructura. En los procesos de certificación, un auditor o grupo de auditores verifica que el establecimiento educativo se ajusta a los requisitos del sistema o modelo de gestión.¹⁴

¹³ <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-179557.html>. Actualizado el 01 de Febrero de 2011 y consultado el 16 de febrero de 2011

¹⁴ <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html>

A la fecha, el Ministerio reconoce cinco sistemas de certificación, son ellos:

- La certificación con el sistema de gestión ISO9001, que hace parte de la familia de normas NTC-ISO9000, generadas por la organización ISO. En el país la ONAC, Organismo Nacional de Acreditación es el responsable de autorizar y vigilar a las entidades certificadoras. El proceso de certificación en educación es orientado por la Guía Técnica Colombiana GTC-200.
- EFQM, de la European Foundation for Quality Management, mediante Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007 (proceso administrado por Santillana Formación). Dicha resolución se modificó mediante Resolución 6546 del 2 de julio de 2010, para ajustar los niveles a los que actualmente aplica la organización EFQM en Bruselas, y para reconocer a la Fundación Colombia Excelente como administrador del modelo, adicionalmente a Santillana. Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.
- NEASC-CIS: New England Association of Schools and Colleges, el cual tiene convenio de reconocimiento con el modelo Council of International Schools, reconocidos por la Resolución 2655 de 12 de mayo de 2008 (proceso administrado por NEASC y CISS). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.
- AdvancED: comunidad educativa conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation, reconocido por la Resolución 2235 del 24 de abril de 2009 (proceso administrado por AdvancED). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.
- Modelo Fe y Alegría, reconocido por la Resolución 6545 del 28 de julio de 2010. (proceso administrado por la Organización Fe y Alegría). Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso, pero incluye adicionalmente pruebas de calidad académica a los estudiantes.¹⁵

3.5.2. Evaluación

La evaluación, como elemento regulador de la prestación del servicio educativo permite valorar el avance y los resultados del proceso a partir de evidencias que garanticen una educación pertinente, significativa para el estudiante y relevante para la sociedad, es decir, mejora la calidad educativa.

¹⁵ <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html>

Los establecimientos educativos pueden adelantar procesos de mejoramiento a partir de los diferentes tipos de evaluación existentes. En la actualidad, los resultados de la acción educativa en los estudiantes se evalúan a través de evaluaciones de aula internas, y evaluaciones externas.

Durante el 2008, Año de la Evaluación, se abrieron distintos escenarios para discutir, opinar, compartir experiencias y hacer propuestas sobre la evaluación en el aula. Gracias a esto, el país tiene una nueva regulación y orientaciones sobre el proceso.

“En lo que respecta a la educación básica, las pruebas SABER, aplicadas a estudiantes que finalizan quinto y noveno grados, constituyen un hito en la evaluación por competencias. El proyecto tuvo sus comienzos en 1991 con la aplicación de pruebas a una muestra de instituciones, y su primera aplicación censal (a todas las instituciones educativas), entre los años 2002 y 2003. En estas pruebas fueron evaluados un millón 30 mil 626 estudiantes en las áreas de Lenguaje, Matemática, Ciencias Naturales y competencias ciudadanas. Luego, entre los años 2005 y 2006, en una segunda aplicación, se evaluaron (1'201.042 estudiantes) y añadió el área de Ciencias Sociales. EL 27 de octubre de 2008 se realizaron nuevamente las Pruebas Saber en todo el país, a 250.000 estudiantes.

Otro de los procesos importantes en la consolidación de un conjunto de pruebas basadas en la evaluación por competencias lo constituye la transformación del examen del ICFES a partir del año 2000. La Prueba de Estado de estado, que hoy se denomina saber 11, es el proyecto de evaluación más consolidado en el país y el punto de referencia para las instituciones de educación superior en sus procesos de admisión, siendo así un eje articulador entre los dos niveles.

El Examen de Estado, a partir del año 2000 introdujo el enfoque de la evaluación por competencias, discriminando el puntaje de acuerdo con las distintas áreas del conocimiento y tomando como marco de análisis las Competencias Comunicativas (competencia interpretativa, argumentativa y propositiva). Así mismo, las pruebas interdisciplinarias, en tres áreas a seleccionar: medio ambiente, medios de comunicación y cultura, y violencia y sociedad, permiten evaluar la capacidad del estudiante para relacionar los conocimientos y habilidades adquiridas en la formación media con el contexto actual”.

Las pruebas permiten identificar diferencias entre regiones y aún establecimientos educativos, y en casos del sector oficial se apresuró a brindarles asesorías y apoyos para superar sus desempeños organizacionales. La educación superior, comienza a dar fuertes pasos en el cambio curricular, el mejoramiento de estructura e infraestructura, formación de docentes, vinculación de profesores con altos niveles formativos, mayor impulso a la investigación y con ello fortalecer los esquemas salariales de los docentes. De hecho se han ido aumentando el número de programas e instituciones calificados como de alta calidad.

Sin embargo, estamos lejos aún de tener una educación de alta en la clasificación nacional e internacional "Si bien las pruebas de referenciación internacional que se han aplicado en el país corresponden a la educación básica y media, se convierten también en una valiosa fuente de información para la educación superior, pues permiten cotejar el aprendizaje de los estudiantes que ingresarán a las instituciones, a partir de estándares internacionales, a la vez que ayudan a conocer la manera en que se evalúa el aprendizaje en un contexto más amplio. Colombia ha procurado ponderar el impacto de sus políticas en educación básica y media, participando en PISA 2006¹⁶, SERCE 2006¹⁷, TIMSS 2007¹⁸

Como complemento de lo anterior, el establecimiento educativo, puede evaluar sus procesos y sus recursos y analizar sus resultados, a partir de la evaluación institucional anual.

3.6. A manera de conclusión

Para concluir, se traen los comentarios de Carlos Vasco¹⁹, miembro de Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo en 1994, y que retoma en 2006 los 7 retos que él considera más relevantes para este principio de siglo y que nos muestra los retos actuales de la calidad en el país para este periodo. Puede verse en el siguiente link y son los siguientes.

1. Ambientar la educación en la cultura política y económica colombiana como la inversión pública más rentable, no como un rubro engorroso del gasto público

¹⁶ (Program for International Student Assessment), un estudio comparativo que evalúa conocimientos, competencias y actitudes en las áreas de Matemáticas, Ciencias y lectura. Impulsado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD sigla en inglés), se aplica cada tres años desde 1997, con un énfasis particular en cada versión, siendo el de Ciencias el de la prueba de 2006. El programa evalúa los dominios de comprensión lectora, matemática y científica, mediante pruebas internacionales estandarizadas dirigidas a jóvenes de 15 años de edad que estén cursando al menos grado séptimo, en 57 países

¹⁷ Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE), del Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), y se enmarca dentro de las acciones de la UNESCO con miras a asegurar el derecho a una educación de calidad para todos los estudiantes de la Región. Este estudio está diseñado para evaluar competencias básicas y habilidades para la vida en las áreas de matemática, lectura, escritura y ciencias. En el proyecto participan estudiantes de tercero y sexto grados de educación básica de 17 países latinoamericanos y tres entidades subnacionales.

¹⁸ El Estudio Internacional de Tendencias en Matemática y Ciencias (TIMSS, sigla en inglés), liderado por la Asociación Internacional para la Evaluación del Rendimiento Educativo (IEA, sigla en inglés) y el Boston College, concebido para proveer información confiable y oportuna sobre el logro académico de estudiantes de cuarto y octavo grados de la educación básica en Estados Unidos, en comparación con estudiantes en otros países. La prueba se concentra en las áreas de Matemática y Ciencias Naturales. El marco contextual de esta prueba incluye el currículo, los centros educativos, los profesores y su preparación, las actividades de aula y sus características, y los estudiantes

¹⁹ El profesor Vasco es reconocido por su trayectoria académica como filósofo, teólogo, matemático, físico y educador. Ha sido asesor del Ministerio de Educación Nacional de Colombia en varios períodos y fue miembro de la Comisión de Ciencia, Educación y Desarrollo, más conocida como la Comisión de Sabios, conformada en 1994 y que reunió a 10 de los mejores y más importantes intelectuales, pensadores y científicos colombianos, cuyo fin fue formular recomendaciones sobre el papel de la educación en el presente y el futuro del país

2. Articular la cobertura con la calidad. Hace una crítica a las estrategias de cobertura, pues en la medida en que se aumentan los cupos, los estudiantes desertan, no solo por razones económicas, sino por la poca utilidad que le ven a los contenidos y a las oportunidades
3. Pasar de la enseñanza y la evaluación por logros y objetivos específicos a la enseñanza y a la evaluación por competencias. Se presenta una crítica al desarrollo del modelo de competencias, en tanto los profesores no tienen la formación para aplicarlo, como enseñar y evaluar las competencias si el profesor no tiene esa competencia
4. Articular la excelencia con la equidad. Propone que los estándares, las pruebas y los planes de mejoramiento de los colegios oficiales no se queden en documentos escritos, sino que deben estar acompañados de apoyo a ese mejoramiento incluyendo mantenimiento y reparación de los inmuebles; dotación de pupitres, libros y computadores, textos y materiales didácticos; formación continuada y permanente de los docentes, investigación y asesoría externa.
5. Conciliar el pluralismo y el amoralismo posmoderno con la enseñanza de la convivencia, la ética, la moral, la democracia y la ciudadanía, y con la enseñanza de la religión. Los estándares de competencias ciudadanas, siendo unos de los documentos para la educación pero hay dificultades de tipo teórico y práctico en decidir qué se puede hacer en unas horas dedicadas a estos temas y qué se puede hacer en las demás áreas, en los ambientes escolares fuera de los tiempos de clase y fuera de ellos en las actividades extracurriculares, para formar a los estudiantes en competencias ciudadanas.
6. Conciliar la necesidad de altos niveles de educación en las matemáticas, las ciencias naturales y las tecnologías con la creciente apatía de los y las jóvenes respecto a estas áreas; Hay escasez de docentes calificados para ellas; pocas horas más el desprecio por la pedagogía y la didáctica de las matemáticas y las ciencias que se da en los profesionales de esas áreas aun desde sus pregrados, y más aún en los que tienen posgrados.
7. Generar la transición de la educación secundaria y media con la superior y con el trabajo y el empleo.

Este reto es múltiple:

- 7.1. La articulación de la educación preescolar o mejor, educación infantil, con la educación básica primaria.
- 7.2. Viene en seguida el segundo aspecto del séptimo reto: articular la básica primaria con la básica secundaria.

7.3. Los problemas mayores son los del tercer aspecto del séptimo reto: la articulación de la básica secundaria y la media con la superior o universitaria y con el mundo del trabajo y el empleo. Es necesaria una reorientación de la enseñanza media, la técnica y la tecnológica, del SENA y de las instituciones pos básicas, pos medias y universitarias hacia la preparación de los y las jóvenes para formar empresa, para trabajar independientemente, para moverse con solvencia de un trabajo a otro y de un empleo a otro, o sin empleo ninguno. Esta reorientación es imprescindible si se quiere bajar el desempleo en una economía dependiente, globalizada y neoliberalizada.

Si se estudia la repetición y el fracaso en los primeros semestres de las carreras se ve que se requieren estrategias diferentes para egresar a los estudiantes del bachillerato, ya sean dado pasos, que hay que fortalecer y avanzar.

En relación con el ingreso, se analiza el ingreso base de cotización (IBC) al régimen contributivo de los cotizantes dependientes. Es importante señalar que esta medida del ingreso subestima en cierta medida el ingreso personal dado que recoge tan solo las remuneraciones laborales y no los ingresos que provienen de otras fuentes.

La tabla de IBC por año de grado muestra que los ingresos aumentan a medida que aumenta el tiempo de graduado de la persona. Como se observa, mientras que un graduado de 2001 ganaba en 2009 un promedio de \$2.052.025, un graduado de 2008 ganaba \$1.619.825 en el año 2009 también. Estos datos confirman la teoría económica que contempla la experiencia laboral como un determinante del aumento de los ingresos del individuo.

Tercera parte: La gestión educativa y académica

4. Hacia una concepción de gestión académica

Este capítulo pretende señalar que el reto de la gestión educativa en el esfuerzo por abordar su conocimiento desde diferentes perspectivas y modelos, le lleva a la gestión de la incertidumbre, sin pretender "que todo cambien para que siga igual"¹ o que los cambios no sean lo bastante profundos si se tienen en cuenta los requerimientos que señala la sociedad, especialmente en la manera de gestionar el saber.

La institución educativa y de manera especial el gestor educativo deben analizar los nuevos campos de decisión donde esas atribuciones se ejercen². Vale la pena recordar un estudio censal de factores asociados del Departamento de Planeación Nacional, realizado en Bogotá, sobre el impacto de ciertos aspectos académicos y de gestión sobre los resultados de los estudiantes de básica en pruebas de estado, identificando que una buena gestión educativa, puede aumentar hasta en 20% el resultado de los niños.

A continuación y para darle un panorama histórico general, se hace una descripción de las corrientes administrativas, que han impactado todo tipo de organizaciones, incluyendo las educativas. Posteriormente se pasa a un análisis de la gestión educativa, para finalizar con un análisis en el contexto latinoamericano de la gestión curricular, y una propuesta de aplicación del ciclo de Deming como modelo del ciclo administrativo.

4.1. Corrientes administrativas

Las concepciones de la gestión son muy antiguas. En la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria³, en tanto que en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática.

¹ MONEREO Carles., y otros. (Colectivo de autores) (1996): Estrategias de Enseñanza y . Aprendizaje. Editorial Doménech. Barcelona. 2003

² ABRILE DE VOLLMER María Inés Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. Revista Iberoamericana de Educación Número 5. Calidad de la Educación Biblioteca Digital de la OEI. Mayo - Agosto 1994

³ CASASSUS Juan. UNESCO. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina. (Tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Revista pensamiento educativo. Vol. 27. Chile

Pasando a las diferentes corrientes que han alimentado la administración, si bien están ubicadas en el tiempo, pareciendo "tiempo pasado" todas y cada de ellas están vigentes, dado que se han construido "una encima de la otra" y se van guardando tanto elementos conceptuales y procedimentales, como estilos gerenciales, a veces parecen ya inapropiados para la época. Estas corrientes han impactado los modelos educativos, aunque hasta cierta época los educadores sostuvieron que no era para ellos y que eran fundamentalmente distintas. Hoy, entendiendo que hay un objeto muy particular, la gestión ya hace parte de la calidad educativa que se ofrezca.

Iniciamos con el enfoque clásico de la administración que considera dos tendencias o corrientes teóricas más o menos complementarias y contemporáneas: 1) La Escuela desarrollada en los Estados Unidos y representada básicamente por los ingenieros Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, entre los que algunos autores incluyen además a Henry Ford por haber aplicado sus principios. 2) La corriente llamada Teoría Clásica, de los anatomistas y fisiólogos de la organización, desarrollada en Francia a partir de los trabajos de Henri Fayol, representada además y principalmente por James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, entre otros. Las dos se ubican en las primeras décadas del siglo pasado

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se encuentran en las necesidades generadas por la revolución industrial, que generó un desarrollo acelerado y desorganizado de las empresas, ocasionando una complejidad creciente en su manejo.

Administración científica

La gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente, partiendo de la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos, entre los cuales se puede destacar en primera instancia a Federico Taylor cuyo trabajo, criticado con injusticia, aportó, en medio del caos de los inicios de la industrialización (en el desarrollo de la máquina a vapor), la organización de una oficina de planeación para el estudio del trabajo en acciones tales como: representar las tareas, estandarizar métodos y herramientas de producción, calcular costos de producción y desarrollar sistemas de clasificación de información. También instauró la selección e instrucción del trabajador y el Control del trabajo. Esta corriente fue conocida como la administración científica y Taylor reconocido como el padre de la misma⁴.

Organización de acuerdo a funciones

Henry Fayol⁵, propuso la organización funcional agrupando las actividades organizacionales en funciones; 1) Administrativa que involucra a la gerencia como una acción que prevé, organiza,

⁴ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. McGraw Hill, Bogotá. 2007

⁵ CHIAVENATO. Idalberto. Op.cit

coordina y controla. 2) Técnica que realiza transformación de insumos, en bienes o servicios. 3) Comercial: compras, ventas, búsqueda de mercados. 4) Financiera, búsqueda y administración de capitales. Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios. y Seguridad: Protección de bienes. También creó los principios generales de la administración

Estructuras organizacionales

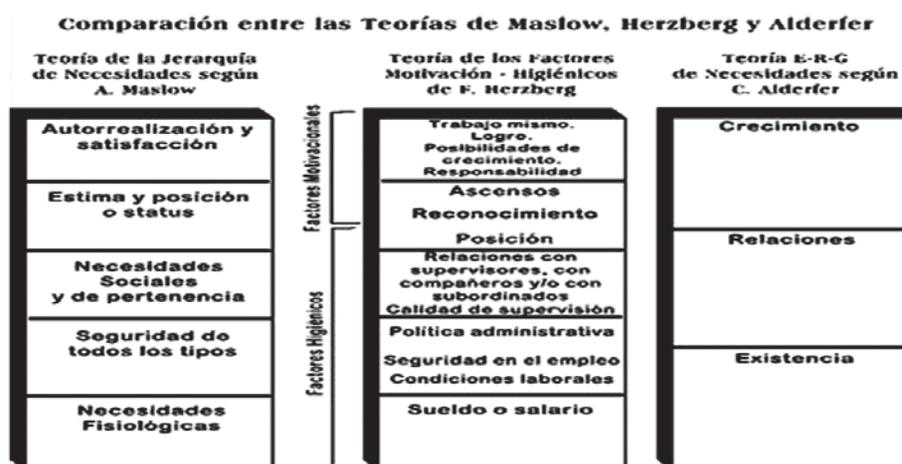
Por su parte Max Weber definió la burocracia como el tipo de organización demarcada por una estructura legal y dirigida por un cuadro administrativo que dio origen a las estructuras organizacionales como se les conoce hoy y cuya expresión de formalidad es el "organigrama".

Corriente de relaciones humanas

Posteriormente intervinieron psicólogos sociales como Elton Mayo quien puso el énfasis en las motivaciones no económicas dando origen a la escuela de relaciones humanas y Abraham Maslow quien identificó que la motivación humana se encuentra determinada por el deseo de satisfacer un conjunto de necesidades jerarquizadas en orden de predominio relativo.

Frederick Herzber estableció dos clases de factores de la motivación en el trabajo: De higiene o preventivos y los realmente motivadores, estableciendo que la manera de motivar al empleado debe ser a través del enriquecimiento de la tarea, asignando tareas que constituyan un desafío para que asuman una mayor responsabilidad.

Gráfico 5. Comparación entre teorías de motivación



Por su parte, Douglas McGregor señaló con su teoría X y Y, que las personas no son pasivas o renuentes por naturaleza (tipo X), sino que juegan factores complementarios que puede

originar la motivación o apatía (tipo X)⁶. A partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, al interior del cual se generan corrientes como: la teoría Z, la calidad total, la reingeniería, la administración por objetivos, la teoría de los sistemas, la administración estratégica, la gestión del conocimiento⁷:

Desarrollo organizacional

Es un campo de la administración que desarrolla procesos sistemáticos planificados, en los cuales se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización, basado en los descubrimientos de la dinámica del grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado. El campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas de interrelaciones. El DO trata de las personas y las organizaciones de las personas en las organizaciones, de cómo funcionan y del cambio planificado.

Impacto del modelo japonés

William OUCHI,⁸ presenta en 1982 su teoría Z, en la cual, a partir del ejemplo japonés señala que los empleos a largo plazo dan estabilidad y motivación al empleado y que las condiciones de trabajo humanizadas aumentan la autoestima de los empleados. Identifica que una compañía Z puede equilibrar las relaciones sociales con la productividad porque las dos se vinculan estrechamente y que una organización económica no es una creación puramente económica sino un invento social. En la teoría Z, la confianza es piedra angular de una cultura dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa. Su gran herencia es el tema de la calidad que marca de manera fundamental la entrada al siguiente siglo.

Administración por objetivos

La administración por objetivos, es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia. La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su

⁶ CHIAVENATO I. Op cit.

⁷ Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. Explicado por Casassus.

⁸ OUCHI William, Como las empresas pueden enfrentar el desafío japonés. Fondo educativo Interamericano. Brasil (1982)

aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos apareció como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los directivos y empleados de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la institución. El empleado tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

Modelo de sistemas

Otra corriente es la que se genera con la teoría de los sistemas que surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. No busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La teoría afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados sino que su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.

Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo y según su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos: Los primeros no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea en tanto los abiertos si lo realizan. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa, pues se considera la adaptabilidad como un proceso continuo de aprendizaje y de auto-organización. Así, el sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

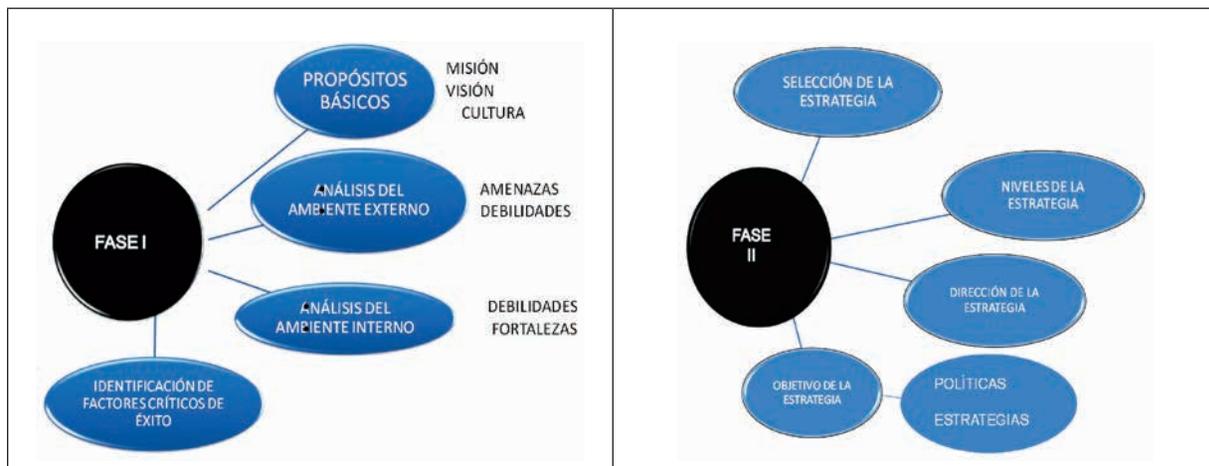
Esta teoría hace parte del campo de las organizaciones y más tarde del modelo de las organizaciones que aprenden, necesarios para prepararse al cambio y a la innovación.

Los cuestionamientos de Bertalanffy, lo llevaron a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas, ello ha dado lugar al concepto de pensamiento sistémico como esquema de pensamiento integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema" y todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. Ello responde a un mundo no está formado por fuerzas separadas y desconectadas sino por lo contrario integrado y en permanente cambio.

Corrientes que analizan pasado y futuro

La **administración estratégica**, señala la manera como una organización se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humano y de su capital.⁹ Incluye el propósito global, los objetivos, las metas, los medios y políticas para alcanzarlas y la revisión de la estrategia seguida.

Gráfico 6. Proceso de planeación estratégica- táctica y operativa



La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos, partiendo de resultados de la planeación estratégica.

⁹ ÁLVAREZ TORRES Martín G. -. Manual de planeación estratégica. Ed. Panorama. México 2006

Grafico 7. Niveles de planeación



La visión francesa se basa en el análisis prospectivo¹⁰, establece que el futuro no se explica sólo por el pasado y posteriormente se junta con la estratégica para configurar una mirada de escenarios futuros probables y deseables, combinados con las estrategias para llegar a la propuesta considerada.

La **prospectiva** (también conocida como **futurología**) es definida por Gastón Berger (uno de los fundadores de la disciplina), es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo e influirlo. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible, porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido.

La **prospectiva**, la ciencia basada en el método científico que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico como, por ejemplo, la astrologa, la teologa o la ficción, en la realidad no se relacionan.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la prospectiva como el conjunto de tentativas sistemáticas para observar e integrar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.

Por otra parte, la prospectiva es una disciplina y un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro. Básicamente se trata de imaginar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, y en ocasiones de determinar su probabilidad, con el fin último de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia.

¹⁰ MIKLOS. Tomas. TELLO. María Elena. Planeación Limusa. México 2007

Otras denominaciones son utilizadas en otros contextos culturales. Así, en el ámbito anglosajón la denominación genérica es *futures studies* y todo aquello que comúnmente es traducido por prospectiva no posee el carácter marcadamente normativo que se atribuye a ésta. Recientemente, ha aparecido un nuevo concepto *foresight*, que se ha utilizado profusamente en el Reino Unido y en el ámbito de la Unin Europea, pero que no presenta una especificidad clara respecto a los términos prospectiva o future studies.

Enfoque empírico

Según Casassus la corriente del enfoque empírico y casuístico, que es *una de las corrientes predominante de la gestión educativa: "emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios ... comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. Una de las dificultades de esta corriente, resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación".*¹¹

La gestión del conocimiento

Para finalizar la revisión de modelos del siglo XX, se encuentra que desde su última década el fenómeno conocido como revolución de las nuevas tecnologías ha acompañado un cambio mucho más profundo y relevante, hacia una nueva etapa de la sociedad basada en el conocimiento, como se explicó en anterior capítulo. Atribuible a la informática y las telecomunicaciones, se han generado nuevas formas de relacionarse y de compartir a través de los nuevos medios de comunicación: experiencias; conocimientos; técnicas de comprensión y percepciones que afectan a los procesos de prácticamente de todas sus estructuras y organizaciones sociales¹².

Un cambio importante es la capacidad de entender mejor la realidad que nos rodea, puesto que se pasa del pensamiento lineal al pensamiento sistémico¹³, en gran medida por los retos que plantean los nuevos lenguajes de gestión.

Con el "aviso" de Peter Drucker¹⁴ que los grandes cambios vendrán cuando se trabaje con el *conocimiento*¹⁵, se dio inicio a la concepción de modelos de gestión del conocimiento (G.C.).

¹¹ CASASSUS Ob. Cit.

¹² BLANCO. Carlos. Introducción a la gestión del conocimiento. Ponencia presentada en las Jornadas de aprendizaje sobre la gestión del conocimiento. Convenio SENA Universidad Javeriana. Bogotá. 2007

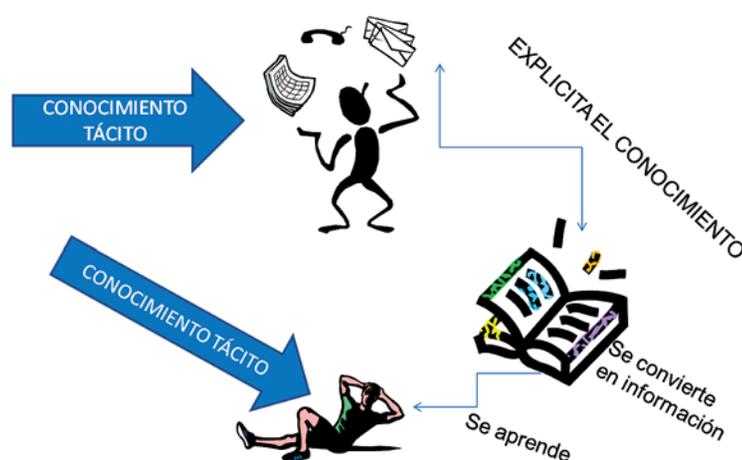
¹³ El pensamiento lineal percibe la organización como "pedazos" o islas, en tanto la visión sistémica los integra y contextualiza, señalando que no hay acción que no tenga sus repercusiones en todos o varios campos de la organización, por lo tanto invita a la visión de conjunto.

¹⁴ DRUCKER Peter es llamado el padre de la administración moderna, en comparación con Taylor, llamado el padre de la administración científica

¹⁵ DRUCKER, Peter. La sociedad pos capitalista. Bogotá: Norma. 1998

Del Morral¹⁶ describe los elementos esenciales de la G.C. y realiza una versión actualizada de lo que se ha dado en llamar el ciclo del conocimiento de Nonaka-Takeuchi¹⁷ y que se expresa como un proceso de interacción entre el conocimiento tácito (aquel que tienen las personas de manera inconsciente o poco consciente, que se implementa y ejecuta de manera mecánica y que resulta difícil explicarlo) y explícito (**aquel que tienen las personas** de manera consciente, más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión) con una naturaleza dinámica y continua constituyendo una espiral de transformación permanente que se desarrolla en fases.

Gráfico 8. Expirar de conocimiento de nonaka



En la actualidad hay quienes ya se han convertido en trabajadores del conocimiento, siendo responsables de transformar los datos en información, convirtiéndolos en conocimiento explícito.

El concepto de la gestión del conocimiento se ha transformando rápidamente en los últimos años. Inicialmente se ubicó en las teorías de la administración empresarial, posteriormente se complejizó, tomando un cariz epistemológico que plantea la necesidad de repensar un nuevo modo de producción y difusión del conocimiento **evidenciando su íntima relación con la gestión educativa**¹⁸.

4.2. Recursos de la gestión: proceso administrativo

De todos modos y transversal a cualquier corriente, desde finales del siglo XIX se definió el contenido de la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes:

¹⁶ Del Moral Bueno Anselmo Gestión del conocimiento. Thompson. 2007

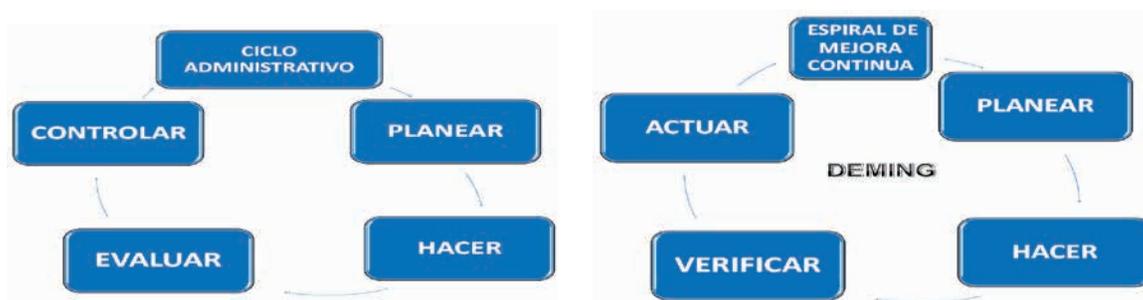
¹⁷ NONAKA es considerado el padre de la Gestión del conocimiento

¹⁸ PÉREZ Augusto Conceptos y posibilidades de la gestión del conocimiento en Universidad . Revista Gestión Un iversitaria Vol.:01Nro.:01Buenos Aires, 15-11-2008

la planificación, la organización, la dirección y el control. Con variaciones según los objetivos, orientaciones, técnicas o procedimientos, se identifica el proceso administrativo como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización¹⁹. Si bien esta planteado como fases, aparentemente secuenciales, en la realidad las fases se interrelacionan y entremezclan en el suceso temporal.

El proceso administrativo se redefine como una estrategia de mejora continua de la calidad con el ciclo PHVA²⁰, también conocido como "círculo de Deming" en honor al estadístico estadounidense W. Edwards Deming quien por los años 1989 dividió en cuatro pasos la también denominada *espiral de mejora continua*²¹.

Gráfico 9. Comparación del ciclo administrativo y el espiral de mejora continua



P = PLANEAR implica: Identificar el proceso a mejorar, recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso, analizar e interpretación los datos, establecer los objetivos de mejora, detallar las especificaciones a imponer a los resultados esperados, definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

H = HACER, considera: Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior y documentar las acciones realizadas.

V = VERIFICAR se refiere a que, pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, se vuelve a recopilar datos de control y a analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Es indispensable documentar las conclusiones.

A = ACTUAR, sí es necesario, porque, en el paso anterior, se haya detectado necesidad de cambios, significa modificar los procesos según las conclusiones previas para alcanzar los

¹⁹ ROBBINS Stephen. Comportamiento organizacional. Pearson education México 2004.

²⁰ En inglés PDCA: Plan, do, check, act

²¹ Modelo asumido por la Corporación Calidad en el proceso de galardonar a los colegios exitosos en el proceso de gestión institucional

objetivos con las especificaciones iniciales., aplicar nuevas mejoras. También Es indispensable documentar el proceso. Esto lleva a iniciar nuevamente el ciclo.

4.3. La gestión educativa

La gestión educativa, en el análisis de Casassus, se inicia en los años sesenta siendo una disciplina de desarrollo muy reciente que buscaba aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación, influenciada por los conceptos actuales de gestión y educación. Estuvo sujeta a construirse en medio de la presión por la aplicación de políticas y por su práctica en sí.

Involucra de manera definitiva áreas del comportamiento organizacional en aspectos tales como el compromiso, y la satisfacción en el trabajo, liderazgo, satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima, que son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios.

4.4. Concepción de gestión educativa

Para iniciar, se recurrió a una revisión de las definiciones de administración que ofrecían varios académicos y expertos. Analicemos el primer término que usaron para definir la actividad básica de la definición:²² 1)actividad, 2)práctica, 3)conjunto de prácticas, 4)proceso, 5)ciclo administrativo, 6)coordinación, 7)logro de objetivos, 8)diseño y mantenimiento, 9)arte, 10) creación y mantenimiento de un ambiente, 11)práctica social o función social. Se percibe que la administración se concibe como una práctica, un proceso y hasta una práctica social. Así ante la falta de consenso, es mejor sentar algunos criterios que la precisen y sean acordes con el campo educativo. Además, hoy, cuando se interpreta que el conocimiento es el capital más valioso de las personas, las organizaciones y los países, se considera que este elemento (conocimiento) debe incluirse en la definición de la gestión. Así, formulamos estas consideraciones²³.

- Por la naturaleza de su objeto, la formación de seres humanos, es ante todo una función social.
- El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento hace parte de la naturaleza propia de la institución educativa.

²² Revisando las concepciones de administración que dan algunos autores: 1) Perspectivas "técnicas" en Reyes Ponce. 2) Una actividad en Daniel Wren. 3) Una práctica en Isaac Guzmán Valdivia. 4) Un proceso en Robert Thierau. 4) Un ciclo administrativo (planear, organizar, ejecutar, controlar) en Stephen Carrol. 5) El logro de objetivos en George Ferry. 5) Diseño y mantenimiento en Hartold Koontz. 6) Un arte en Don Hellriegel. 7) La creación y mantenimiento de un ambiente en Harold Koontz. 8) Una práctica social en Carlos Dávila. 9) Una función social el Joseph Litterer.

²³ GARCÍA Alicia y otros. La gestión curricular comparada en dos programas universitarios. Informe de investigación. Universidad Javeriana. Bogotá. 2007

- Debe propender por una cultura abierta, pues no es posible formar la paz, la autonomía y la democracia en un ambiente contradictorio.
- Debe desarrollarse en el marco de los procesos.
- Los resultados deben ser pertinentes a su función social, desde su PEI y su currículo.
- El buen uso de los recursos, donde cobra sentido la gestión de la institución educativa, con mayor esmero, dada la importancia y magnitud de su función social.
- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección, verificación y acción, con su equipo, en el marco de indicadores precisos y pertinentes.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones, a todos los administradores y en todos los niveles organizacionales, ella corresponde a un equipo y no sólo de la dirección de la institución. Para el caso de la Institución educativa, la gestión se da en todos los ámbitos de la institución y desde sus funciones y competencias y su actividad, gestionan los directivos, los equipos, los docentes y los estudiantes.
- En síntesis, **la gestión educativa es una práctica social** que crea una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización, con el fin de producir, ampliar y usar el conocimiento indispensable para generar aprendizaje organizacional estratégico. Casassus lo sintetiza en "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea"²⁴ Desde su posición, todos administran: equipo directivo, mandos superiores e intermedios, el personal administrativo gestiona sus funciones y actividades, los docentes gestionan el conocimiento, los estudiantes, en un marco de autonomía gestionan su aprendizaje y los padres de familia su apoyo y responsabilidades.

Atendiendo a las consideraciones planteadas por Casassus, en el sentido de que si bien el término "administración" es más usado en USA y "gestión" en Inglaterra, en la perspectiva Latinoamérica en el sistema educativo de los ochenta, unos planificaban y otros aplicaban o "administraban" en una tradición que corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la Gestión. En tanto "su práctica hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro"²⁵ **aceptamos que el concepto gestión, para el sector educativo, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.**²⁶

²⁴ GARCÍA y otros. Ob.cit.

²⁵ CASASSUS. Ob.cit

²⁶ CASASSUS. Ob. Cit.

El autor indica la necesidad de desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa y el liderazgo pedagógico. Recomienda apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicaciones de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa. Es decir, los requerimientos de formación determinan la gestión y no lo contrario.

4.5. ¿La mejora o la eficacia?

A partir del encuentro, propiciado por la Fundación Santillana, de los mayores exponentes académicos de dos corrientes, tradicionales en educación, nace una integración muy valiosa de ellas: la "**EFICACIA**" versus el "**MEJORAMIENTO**" de la escuela. Aunque el tema es tratado en el nivel de básica y media, es claro que es un enfoque de gestión que ha atravesado incluso, la educación superior y hasta la gestión empresarial. Ello se identifica en los estilos de gestión y liderazgo.

Los enfoques teóricos y metodológicos de los que parten son diferentes, prestan atención a distintas variables y acciones escolares, tienen un cuerpo diferente de conocimientos e implican a colectivos muy diversos. Sin embargo la tendencia actual es a complementarlos²⁷.

LA MEJORA se define como "Un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas"

Sobre la **EFICACIA**, el modelo comprensivo, condensa los avances mismos de la escuela cuando señala que la eficacia en la escuela se determina en niveles:

NIVEL 1. El proceso de enseñanza- aprendizaje que se constituye en el centro del proceso de mejora e implica un cambio en el papel del profesor, que de impulsar a su alumno para desarrollar: aptitud, habilidad para entender lo que se está enseñando, perseverancia, oportunidad, calidad de la enseñanza. Los resultados de alumnos son criterio esencial

NIVEL 2. El aula: vista desde la calidad de la adecuación y el uso de objetivos, así como el tiempo para la enseñanza

NIVEL 3. La institución: metas significativas y comprendidas por todos, atención al funcionamiento académico, coordinación entre programas, entre escuela y padres, desarrollo del profesorado, organización que apoya el aprendizaje de todos.

NIVEL 4. El contexto: niveles por encima: comunidad, distrito escolar, gobierno regional y nacional, Surge la pregunta entre la equidad o calidad, analiza la Equidad como poder compen-

²⁷ REYNOLDS DAVID Y otros Las escuelas eficaces Claves para mejorar la enseñanza Aula XXI Santillana España 1997

satorio de la escuela y mira la Calidad desde la puntuación media y resultados mensurables. En general propende por el resultado.

Por su parte, la **MEJORA** se centra en el proceso, propendiendo por motivación buena disposición aptitud y capacidad, mejora de los actores. Se define como un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas.

En las fases de sus proyectos, cada una aporta elementos significativos. Por ejemplo, en el diagnóstico la mejora no supera la opinión, en tanto la eficacia estudia los factores que contribuyen al campo escolar y los presenta de tal manera que todos los puedan manipular.

En la fase de desarrollo, la **MEJORA** necesita información sobre qué causa qué, mientras los resultados de los estudios de **EFICACIA** nos ofrecen la información requerida

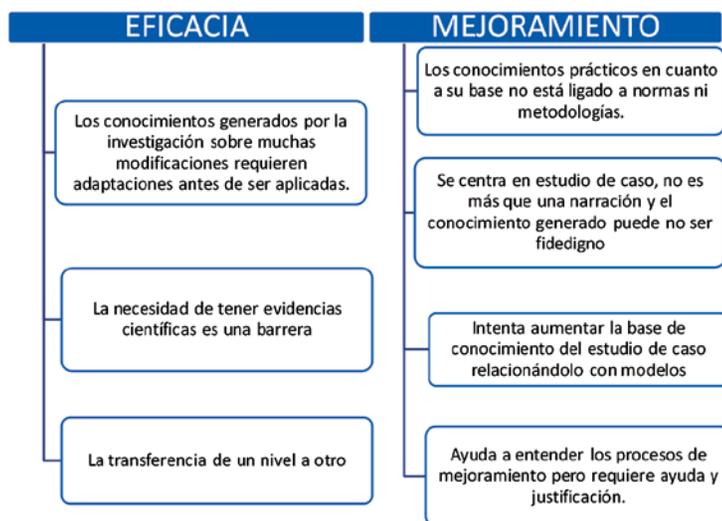
La evaluación, para la **MEJORA** se centra en casos con metodologías orales o en reuniones y para la **EFICACIA**, los procesos de mejora son el resultado de la sincronización de las necesidades internas y la presión externa. Para ilustrar las diferencias, señalemos algunos puntos de comparación:

Grafico 10. Comparación entre las corrientes de eficacia y mejora educativa



Cada una tiene unos *problemas* que se describen a continuación:

Grafico 11. Dificultades de la corrientes de intervención educativa: eficacia y mejoramiento



La síntesis del análisis de las dos corrientes es que su síntesis constituye la base conceptual y operativa de una buena gestión académica.

4.6. Componentes de la gestión educativa

Entonces, ¿hacia adonde debe orientarse nuestra reflexión en la disciplina? En el campo educativo, esta acción es particularizada por sus **referentes**: HOMBRE, CIENCIA Y SOCIEDAD.

Su **campo** natural es la organización, que se expresa a través de una estructura y se diferencia de otras organizaciones por su Proyecto educativo Institucional (PEI) intencionalidad formativa, sus programas y su calidad.

En el establecimiento educativo de manera particular, sus **áreas de desempeño** se expresan en la gestión: directiva, académica, administrativa y social o comunitaria.

Es imposible abordar los campos de la gestión educativa aparte de la "dimensión política,"²⁸ que dan sentido frente al entorno que le demanda respuestas y que a su vez constituyen las responsabilidades de la educación.

Ello nos lleva a la época de cambio que atravesamos y que implica un nuevo concepto del conocimiento, gran proliferación de información y las alternativas de comunicación a través de las ya tradicionales TICS que por sí solas nos son un componente, sino en tanto son un excelente medio para el logro de resultados

²⁸ La gestión académica a debate: Actas de las XIV Jornadas de Gerencia Universitaria : Santiago de Compostela, Universidade, Servicio de Publicacións e Intercambio Científico,1996

Gráfico 12. Componentes de la gestión educativa



4.7. La gestión académica

Si bien es una gestión educativa, con un campo específico de aplicación, el término no tiene una delimitación precisa, dado que depende de las funciones y asignaciones que cada institución educativa le defina. Por supuesto hay unas generalidades, que por demás están marcadas por las funciones de la Universidad misma como son la docencia, la investigación y las relaciones con el entorno. Hay otros términos asociados y en ocasiones se usan como sinónimos, por ejemplo, gestión educativa, gestión universitaria y la gestión pedagógica.

Para llegar a estas áreas comunes se hizo un recorrido por las web de algunas universidades en la búsqueda de las acciones propias de sus áreas encargadas de la gestión académica. Se clasificaron los hallazgos en 1) acciones a cargo del área de gestión académica, 2) campos de aplicación, 3) poblaciones atendidas, y 4) condiciones ideales. Esta síntesis se refleja en la tabla 17.

Concretando, podríamos decir que la gestión académica es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, es el eje esencial en los procesos de formación integral de los estudiantes, atendiendo las reformas, la innovación, y la gestión de los currículos en sus aspectos técnicos y pedagógicos, con el fin de responder a las necesidades

sociales, en el marco de las políticas públicas. *Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y a prepararlos para su vida en el mundo laboral.*

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Dado el valor que tiene el conocimiento en la época actual, la gestión académica debe convertirse en una gestión del conocimiento, donde el mismo se produce (investigación), almacena (producción académica), distribuye (docencia) y mejora, garantizando su uso intensivo como base de misma innovación pedagógica y técnica. Ello está íntimamente ligado con el aprendizaje, no sólo por parte de los estudiantes, sino de la comunidad en general y en últimas de la misma organización.

A favor de gestionar la calidad, se encarga de relaciones indispensables en el cumplimiento de la labor universitaria, unas de carácter interno y otras externas. Entre las primeras, está todo lo relacionado con el estudiante, como su formación integral, gestión de su historial, bienestar universitario, entre otros. De otra parte le corresponde la gestión humana con base en el desarrollo de competencias del personal docente. Generar comunidades de conocimiento, donde se reflexione sobre el nuevo papel del docente y se profesionalice la docencia, fortaleciendo la interdisciplinariedad y el liderazgo compartido. Desde la investigación, se requiere construir verdaderos centros de estudios de ciencia y tecnología. En síntesis, se recomienda gestionar modelos más que normas o documentos.

Como representación de la pertinencia de la institución, el acercamiento de los egresados a la Institución, es el otro campo de gran importancia bajo su responsabilidad. De manera externa, el gestor académico procura las alianzas nacionales o internacionales con instituciones que le permitan intercambios, acercamiento al sector productivo, etc.

Como ideales que se le proponen desde la docencia están: Mejorar la pertinencia, pasando de una educación basada en la enseñanza a otra basada en el aprendizaje y de una universidad transmisora de conocimiento a una generadora del mismo, en el marco de una cultura de excelencia innovación y flexibilización, tanto de estructuras como de currículos, con el fin de fortalecer la formación científica y cultural para que el estudiante pueda formarse toda la vida.

Tabla 8. Acciones, campos-ámbito-relaciones e ideales de la gestión académica en universidades Colombiana

ACCIONES	CAMPOS DE APLICACIÓN	ESPACIO APLICACIÓN	RELACIONES	IDEALES
Conceptualización	Generación y distribución del conocimiento producción de conocimiento (investigación)	Pregrados	Poblaciones	Pasar de una educación basada en la enseñanza a otra basada en el aprendizaje
Diseño y desarrollo	Calidad	Posgrados	Gestión docente	
Diagnostico	Programas académicos	Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias docentes • Capacitación docente 	Pasar de una universidad transmisora de conocimiento a una generadora de conocimiento
Planear	Modalidades	Unidades estratégicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar 	Reflexión sobre el nuevo papel del docente
Programar	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas curriculares • Perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar • Editoriales • Bibliotecas 	Estudiantes	Cultura
Promover incentivar	<ul style="list-style-type: none"> • Política de diseño de materiales planes de estudio • Aprendizajes 		<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de autoformación • Evaluación académica 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Flexibilización de estructuras, de currículos, • Excelencia
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos pedagógicos y metodológicos • Modelo pedagógico 		<ul style="list-style-type: none"> • Formación integral • Bienestar 	Fortalecer la formación científica y cultural para que pueda formarse toda la vida
Coordinar	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos educativos • Practicas 		Alianzas e inserción en el entorno. Acercamiento con el sector productivo	Generar comunidades de conocimiento
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera lengua • Valores 		Egresado	Construir verdaderos centros de estudios de ciencia y tecnología
Orientación	Planes de mejoramiento			Fortalecer la interdisciplinaria
Asesoría	Infraestructura y apoyo			Gestionar modelos más que normas o documentos
Evaluación	Autoevaluación y tramitología de los procesos de acreditación			Profesionalizar la docencia
Coordinación con otras Áreas	Direccionamiento estratégico			Mejora de la pertinencia
	Nuevas tecnologías			
	Procesos y procedimientos			

4.8. Aspectos académicos: la gestión curricular

La Gestión curricular, según el estudio de Rolhler²⁹, trata de la relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las

²⁹ ROLHLER Betty Ann Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. Ponencia presentada en la Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. OREALC/UNESCO Santiago de Chile. 2006.

disciplinas, lo que implica, implementar y monitorear el currículo. Es importante establecer el proceso de cambio que sufre el currículo desde lo *previsto* que pasa a ser *escrito*, *siendo enseñado* de una manera particular y concluyendo en el que es verdaderamente *aprendido* por los estudiantes. Esta transformación es el objeto de acción de la gestión curricular.

Este último estudio formula conclusiones que relacionan la calidad de esta gestión, de manera relevante con la verdadera transformación en el aula, el proceso de implementación de un currículo, la participación, en tanto lleva a la legitimación y el manejo de las tensiones entre extensión versus reducción cual es el tipo y grado de participación de docentes y estudiantes en el análisis y planeación de la implementación del nuevo currículo³⁰.

Los componentes de la gestión curricular se centran en el diseño y la administración del currículo, que representan procesos complejos, ya que cualquier cambio en algún componente conlleva un cambio en otros elementos. Así, la evaluación constituye una parte integral de la implementación del currículo y es fundamental para su entrega.³¹

En la medida en que la gestión es un instrumento para el logro de los objetivos, realiza un estudio de gestión curricular, partiendo de preguntas como: ¿Cuáles son las características de los actuales currículos? ¿Cómo se implementa el currículo? También se pregunta por la formulación de competencias contenidas en el currículo, la manera como fortalece la integración de saberes, habilidades, actitudes, objetivos y contenidos. A la vez, indaga por el concepto de evaluación que se contiene y finalmente por los cambios estructurales y administrativos que acompañan la implementación, o el compromiso de las diversas instancias académico-administrativas con el proceso curricular.³²

En tanto propone el estudio desde las concepciones de una parte, del aprendizaje, puesto que es necesario saber qué concepto del aprendizaje se tenía en mente al momento de planificar el currículo, ya que la forma en que ocurre el aprendizaje tiene un efecto sobre todos los demás componentes del currículo. Y de otra parte, la concepción del modelo curricular³³. En un currículo, la provisión de un claro conjunto de resultados sirve para orientar la articulación de las actividades de enseñanza y la evaluación. Por consiguiente, los resultados hacen las veces de objetivos para monitorear el currículo enseñado y el desempeño, en tanto que sirven como base para la formulación de intervenciones asegurando de esta forma la calidad y responsabilidad de los resultados.

Otros indicadores, propuestos por Londoño, que pueden tenerse en cuenta sobre el desarrollo curricular están referidos a la opinión de los estudiantes, sobre la comprensión de los aspectos

³⁰ DUSSEL Inés. E Estudio sobre gestión y desarrollo curricular en países de América Latina. (FLACSO. Argentina. 2006

³¹ ROLHLER Ob. Cit.

³² DUSSEL Ob. Cit.

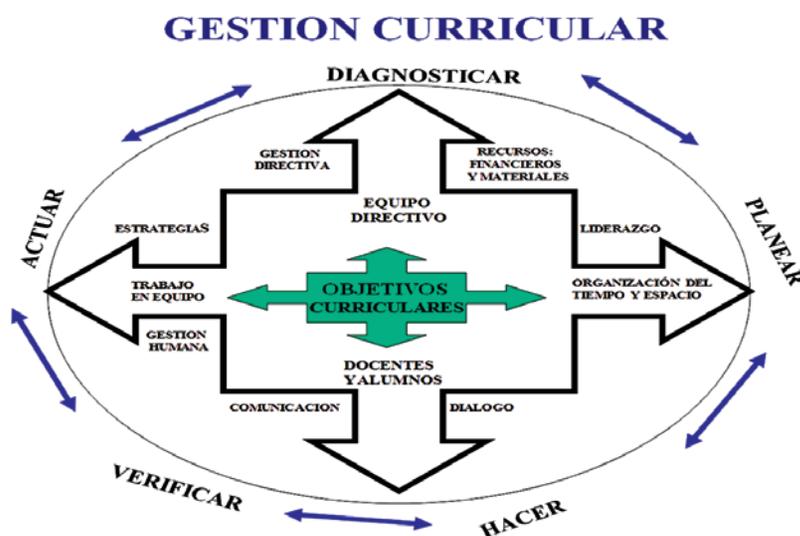
³³ ROLHLER Ob. Cit.

del currículo, la participación de los estudiantes en el proceso de discusión de los diversos componentes curriculares, los recursos de apoyo para la enseñanza y el aprendizaje, incluido el trabajo independiente, las estrategias de acompañamiento, las estrategias pedagógicas actualizadas y orientadoras además de la enseñanza, del aprendizaje, la flexibilidad.

A manera de conclusión puede señalarse que la fortaleza y el desafío de la gestión curricular residen, en gran parte, en sus aspectos cuidadosamente planificados y claramente esquematizados y focalizados. De manera que el gran desafío consiste en transformar estos currículos escritos en currículos eficientemente aprendidos y enseñados.

La revisión de los sistemas de evaluación de la calidad ó Monitoreo del currículo, en tanto genera información que puede ser utilizada para mejorar, fortalecer o reconstruir y por ende el monitoreo del currículo es el proceso de la gestión curricular que garantiza que algunos o todos los aspectos han sido implementados.

Gráfico 13. proceso de la gestión curricular



Es decir, la gestión curricular comienza en el diseño y su visión prospectiva y continúa con el proceso administrativo, donde el monitoreo y la evaluación son las brújulas orientadoras

En síntesis, la Gestión Curricular implica el proceso de estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas y acogiendo la propuesta de Deming: Planear, hacer, verificar y actuar

Entendiéndose que los aspectos pedagógicos comprometen a los gestores educativos, estos son los más relevantes:

- La elaboración de su propio proyecto educativo en relación con la captación de las demandas de su comunidad, las políticas educativas determinadas por las instancias centrales y regionales y por los programas que formulen para que sus alumnos aprendan. Cada institución desarrolla su propia cultura de acuerdo a su vida interna desde donde construye su identidad.
- Innovar los currículos teniendo en cuenta: los cambios en el trabajo, el conocimiento, el aprendizaje y la cultura y privilegiando el aprendizaje activo y autónomo, con el sentido de flexibilizar la oferta para responder a las necesidades sociales.
- La selección de objetivos y contenidos, adecuados a los intereses de su contexto, que se articulan con estándares dictados por el Ministerio de educación y con la comunidad científica correspondiente.
- La conducción de los procesos de aprendizaje, en el marco de una nueva didáctica adecuada a los nuevos cambios que están ocurriendo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La selección de los recursos técnicos necesarios: guías, textos, materiales educativos, equipamiento didáctico y tecnológico, de acuerdo a las características de la institución y de sus alumnos.
- La organización y capacitación de su talento humano, en función de las necesidades del proyecto educativo institucional y de las políticas centrales.
- la evaluación de los resultados de los alumnos
- la evaluación del desempeño de los docentes en el marco de un proceso de profesionalización del rol,

Estos son marcos generales que deberán especificarse para las características y condiciones de cada institución, su cultura, las demandas de la comunidad y los objetivos que se propone, con las metas de calidad y de equidad.

4.9. El conocimiento y su gestión

4.9.1. Aprendizaje y conocimiento situado

Ana Errobidart identifica en las prácticas docentes que los saberes de los docentes se van desplazando del sentido que le confieren sus esquemas teóricos de pedagogía, hasta constituirse en esquemas de acción que suelen guardar escasa relación con los conocimientos construidos en la didáctica de las ciencias. De este modo, la intencionalidad comunicativa que sustenta las concepciones de enseñanza-aprendizaje va siendo reemplazada -en sus prácticas- por una concepción instrumental y técnica de la acumulación de información, respecto del proceso enseñanza-aprendizaje³⁴.

³⁴ ERROBIDART Ana. Ponencia. II Jornadas nacionales de prácticas y residencias en la formación de docentes. Universidad de Córdoba. En <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/240/179>

De otra parte Frida Barriga³⁵ formula una propuesta sobre la Cognición situada y aprendizaje en contexto, que permitirá mostrar la preocupación por la generación del conocimiento en el mundo docente y el cambio de perspectiva que se necesita para abordar la didáctica en la sociedad del conocimiento

El paradigma de la cognición situada representa una de las tendencias actuales más representativas y promisorias de la teoría y la actividad sociocultural. Toma como punto de referencia los escritos de Lev Vygotsky (1986; 1988) y otros en los que la cognición situada asume diferentes formas y nombres, directamente vinculados con conceptos como aprendizaje situado, participación periférica legítima, aprendizaje cognitivo (*cognitive apprenticeship*) o aprendizaje artesanal.

Su emergencia está en oposición directa a la visión de ciertos enfoques de la psicología cognitiva y a innumerables prácticas educativas escolares donde se asume, explícita e implícitamente, que el conocimiento puede abstraerse de las situaciones en que se aprende y se emplea. Por el contrario, los teóricos de la cognición situada parten de la premisa de que *el conocimiento es situado, es parte y producto de la actividad, el contexto y la cultura en que se desarrolla y utiliza.*

Esta visión, relativamente reciente, ha desembocado en un enfoque instruccional, la enseñanza situada, que destaca la importancia de la actividad y el contexto para el aprendizaje y reconoce que el aprendizaje escolar es, ante todo, un proceso de enculturación en el cual los estudiantes se integran gradualmente a una comunidad o cultura de prácticas sociales. En esta misma dirección, se comparte la idea de que *aprender y hacer* son acciones inseparables. Y en consecuencia, un principio nodal de este enfoque plantea que los alumnos (aprendices o novicios) deben aprender en el *contexto pertinente.*

Los teóricos de la cognición situada parten de una fuerte crítica a la manera cómo la institución educativa intenta promover el aprendizaje. En particular, cuestionan la forma en que se enseñan aprendizajes declarativos abstractos y descontextualizados, conocimientos inertes, poco útiles y escasamente motivantes, de relevancia social limitada

Es decir, en las escuelas se privilegian las prácticas educativas *sucedáneas* o artificiales, en las cuales se manifiesta una ruptura entre el saber qué (*know what*) y el saber cómo (*know how*), y donde el conocimiento se trata como si fuera neutral, ajeno, autosuficiente e independiente de las situaciones de la vida real o de las prácticas sociales de la cultura a la que se pertenece. Esta forma de enseñar se traduce en aprendizajes poco significativos, es decir, carente de significado, sentido y aplicabilidad, y en la incapacidad de los alumnos por transferir y generalizar lo que aprenden.

³⁵ DÍAZ BARRIGA, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 5 (2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html>

Por el contrario, desde una visión situada, se aboga por una enseñanza centrada en prácticas educativas *auténticas*, las cuales requieren ser coherentes, significativas y propositivas; en otras palabras: simplemente definidas como las prácticas ordinarias de la cultura. Además, la autenticidad de una práctica educativa puede determinarse por el grado de *relevancia cultural* de las actividades en que participa el estudiante, así como mediante el tipo y nivel de *actividad social* que éstas promueven. Desde una visión situada, los educandos deberían aprender involucrándose en el mismo tipo de actividades que enfrentan los expertos en diferentes campos del conocimiento.

Paradójicamente, en la cultura escolarizada con frecuencia se intenta hacer un símil de las prácticas o actividades científico-sociales que realizan los expertos, y se pretende que los alumnos piensen o actúen como matemáticos, biólogos, historiadores, etcétera. Sin embargo, la enseñanza no transcurre en contextos significativos, no se enfrentan problemas ni situaciones reales, no hay tutelaje, ni se promueve la reflexión en la acción, ni se enseñan estrategias adaptativas y extrapolables.

A manera de ilustración, en algunos estudios se ha mostrado que la forma en que las escuelas enseñan a los alumnos a emplear los diccionarios, los mapas geográficos, las fórmulas matemáticas y los textos históricos distan mucho de cómo lo hacen los especialistas o expertos en estos campos. En todo caso, habría que remarcar que el conocimiento del experto, a diferencia del que posee el novato, no difiere sólo en la cantidad o profundidad de la información, sino en su cualidad, ya que es un conocimiento profesional dinámico, autor regulado, reflexivo y estratégico.

Así, en un modelo de enseñanza situada, resaltarán la importancia de la influencia de los agentes educativos, que se traducen en prácticas pedagógicas deliberadas, en mecanismos de mediación y ayuda ajustada a las necesidades del alumno y del contexto, así como de las estrategias que promuevan un aprendizaje colaborativo o recíproco.

4.9.2. La gestión del conocimiento

Hoy en día, las organizaciones se ven enfrentadas a la imperante necesidad de establecer ventajas competitivas de largo plazo, las cuales puedan adaptarse, en su naturaleza, a los cambios que su entorno de acción les exige. Ello no se ve definido en el nivel actual de exigencias impuestas por el entorno de las organizaciones, debido a que la historia podrá dar testimonio de que desde los inicios de los acuerdos llamados organizaciones se ha contado con ese factor de adaptación.

En esta era donde el desarrollo organizacional ha enfrentado esta dinámica, existe un enfoque orientado a disminuir los riesgos a nivel empresa: la gestión del conocimiento³⁶

³⁶ PAVEZ SALAZAR Alejandro A.. la gestión del conocimiento en las organizaciones Departamento de Informática. Universidad Técnica Federico Santa María. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>

En primer lugar, entendamos el **conocimiento**, a escala individual, como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor, las que establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. Esta definición nos permite comprender el rol que juegan las personas dentro del ámbito de gestión que está encargado de generar valor a través del conocimiento. Por otro lado, el conocimiento de valor para las organizaciones es aquel que da apoyo directo a las acciones dirigidas al cumplimiento de sus objetivos fundacionales y su permanencia activa durante su vida activa.

Ahora, analizando las relaciones entre cada una de las personas componentes de las organizaciones o grupos de trabajo, serán estas, con sus conocimientos y relaciones, las que establecerán las capacidades de cada uno de dichos grupos. Por ello, es imprescindible conocer como se verán fortalecidas dichas capacidades grupales al determinar los niveles de conocimiento, cohesión y confianza existentes en cada una de dichas redes.

Por lo tanto, el conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo.

La Gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello que entender cómo estructurar las iniciativas de Gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización. El proceso constituye la cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización y descartar las instancias de conocimiento que sean no-relevantes.

LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Los objetivos que han dado base a la Gestión del conocimiento son:
- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Entonces, la gestión del conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

SUS ETAPAS, SON:

- **Detectar:** Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.
- **Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.
- **Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.
- **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.
- **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
- **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

A continuación se traen **algunos tipos de proyectos posibles.**

- **Capturar y reusar conocimiento estructurado:** Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.

- Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica: Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.
- Identificar fuentes y redes de experiencia: Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.
- Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento: Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
- Medir y manejar el valor económico del conocimiento: Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.
- Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas: Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva de la organización: la agregación de valor en torno a sus necesidades.

4.9.3. A manera de conclusión

Queda por abordar muchas preguntas, por ejemplo y entre otras, sobre si el conocimiento es público o es privado, si debe ser protegido o compartido, cual es cual y en donde está la línea divisoria? En todo caso, llega a ser importante comprender cómo se transfiere e intermedia el conocimiento, lo que a su vez depende de sus características.

Así, recurriendo a las tipologías encontramos la clasificación del **conocimiento desde su posibilidad de compartirlo** ha sido en tácito y explícito. Esa tipología, debe complementarse con el criterio de **clase de conocimiento**, que puede ser de mucha utilidad para la educación y el entrenamiento.

A propósito, Aristóteles distinguió entre:

- Episteme: conocimiento que es universal y teórico: "Saber por qué".

- Techne: conocimiento que es instrumental, específico del contexto y relacionado con la práctica: "saber cómo".
- Phronesis: conocimiento que es normativo, basado en la experiencia, específico del contexto y relacionado con el sentido común: "sabiduría práctica"

Entonces, recojamos la categoría que propone la OCDE³⁷ sobre el tipo de conocimiento:

- Saber qué: Se refiere al conocimiento sobre hechos. Cuál es el grado de deserción universitaria o en la cobertura en educación superior, etc. Aquí el conocimiento se aproxima a lo que normalmente se denomina información y puede dividirse en datos y almacenarse fácilmente
- Saber porqué: Se refiere al conocimiento acerca de principios y leyes de movimiento, de la naturaleza, de la mente humana, o de la sociedad. Este tipo ha sido muy importante en el desarrollo tecnológico y de las ciencias. El acceso a este conocimiento a menudo producirá con mayor rapidez el avance y reducirá la frecuencia de errores en los procedimientos que llevan a ensayo y error. Es el conocimiento que impulsa la innovación.
- Saber cómo Know How: Se refiere a la habilidad para hacer algo. Puede relacionarse con la cualificación de técnicos o profesionales para desarrollar tareas, pero juega un papel determinante en las actividades económicas de importancia. El estudiante que selecciona la universidad, el director que selecciona un empleado, tal vez tomen como criterio su saber hacer, y quien decide sobre la estructura de un currículo también emplea su experticia en el tema.
- No está relacionado solamente con una práctica, pues requiere aptitudes, conocimientos, información, a veces intuición, más que con operaciones lógicas, simples. De hecho en la valoración de una compañía, el know how es uno de los activos más valiosos. A veces es mantenido en sigilo y hasta protegido por patentes o derechos de autor. Cuando su base de conocimiento se complejiza tanto, suele entrar en red entre equipos. Ejemplo, cuando se iniciaron las reformas en la educación superior se organizó el equipo de las 10 (refiriéndose a un grupo de 10 universidades del país) que desarrollaron, intercambiaron y dieron luz al sistema educativo sobre el quehacer y la implementación de la reforma.
- Saber quién: El acceso a muchas fuentes distintas de conocimientos se hace clave cuando la tendencia es hacia una base de conocimiento cada vez más complejos, con origen en distintas disciplinas. Incluye saber que hace quien, como lo hace, etc., además de la aptitud social de cooperar y comunicarse con diferentes clases de expertos y personas.

³⁷ OCDE. La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Educación y aptitudes. Flacso. Mayol Editores. Bogotá. 2006

Cuarta parte: La organización educativa

5. La organización

Desde el punto de vista organizacional, los resultados tienen que ver, no sólo con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con elementos micro de comportamiento organizacional. El estudio de Dussel muestra que las organizaciones educativas no han cambiado su estructura ni su fragmentación, aunque sí su discurso, por ahora desvinculado de su nuevo quehacer.

Se ha señalado que asistimos a un período de cambios drásticos dando lugar al surgimiento de una nueva época, caracterizada por nuevas demandas de la sociedad y de las personas, nacional e internacionalmente vienen con nuevas reglas del juego, a la par que con el surgimiento de nuevos actores sociales y, también se ha dicho, que la educación no es ajena a estas transformaciones, sino que hace parte del problema, pero también constituye parte fundamental de la solución.

El sistema educativo es el encargado de formar los recursos humanos que respondan a los nuevos requerimientos del proceso productivo y a las formas de organización del trabajo resultantes de la revolución tecnológica. También participa en la capacitación al conjunto de la sociedad para convivir con la racionalidad de las nuevas tecnologías, transformándolas en instrumentos que mejoren la calidad de vida

La respuesta está en manos de los gestores educativos, en cuanto su claridad de dirección a tomar, su capacidad de liderazgo visionario, estratégico y participativo y la estructura organizacional comprometida en el desarrollo de las estrategias marcadas. Luego los gestores educativos serán los orientadores de proyectos educativos para distribuir equitativamente los conocimientos, proporcionar los códigos en los cuales circula la información socialmente necesaria y formar a las personas en los valores, principios éticos y habilidades para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida social.

Empecemos por definir una organización como el conjunto de personas que realizan una serie de actividades dirigidas a la consecución de un objetivo común por medio de determinados recursos y una estructura que les permite distribuir las funciones y las responsabilidades.

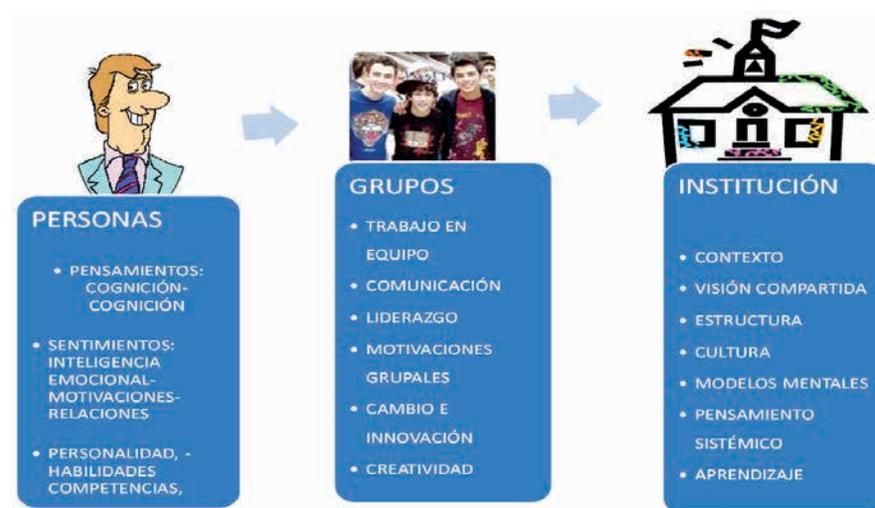
5.1. El comportamiento organizacional

Estudiar o analizar una organización puede ser comparable con un iceberg, donde sólo un diez por ciento de ella es reconocible a simple vista. Ese diez por ciento está integrado por la organización formal, es decir, por la departamentalización, la autoridad y la responsabilidad, las normas y procedimientos, etc. Pero, para estudiar una organización en su totalidad y complejidad, no basta con estudiar su organigrama y sus estructuras, es necesario también estudiar a la gente y los grupos que la integran.

La parte no visible del iceberg está constituida por la gente y los grupos, sus actitudes y conductas, su grado de motivación o desmotivación, sus satisfacciones y sus descontentos, la armonía social y los conflictos, etc... Resulta muy sugerente la historia del hundimiento del buque "Titanic", cuya tragedia fue originada al chocar precisamente con la parte no visible del iceberg...

Entonces, el comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

Gráfico 14. Áreas de atención de la disciplina de comportamiento organizacional



El esquema anterior puede ser una guía de los temas a profundizar cuando se quiere ver el comportamiento de una organización. Este tema es de crucial importancia, porque factores como la motivación, la comunicación permiten que se logren los resultados o se interponen ante ellos.

5.2. Organización que aprende

La necesidad de que las organizaciones estén aprendiendo continuamente surge de la brevedad de la validez de los conocimientos, dado que su obsolescencia se produce en tiempos cada vez más reducidos. El aprendizaje es un proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta, de habilidades o de actitudes. Normalmente se parte de conocimientos anteriores, de aportaciones empíricas y de las diversas vivencias para generar nuevo conocimiento. Este conocimiento puede ser individual o colectivo.

Para pasar del conocimiento de las personas al conocimiento de las organizaciones se requieren estrategias o herramientas que permitan integrar el conocimiento individual en el grupal. El concepto de aprendizaje organizativo está tomando una creciente importancia, principalmente a través de la idea de la organización que aprende. Su auge puede deberse a las connotaciones dinámicas del contexto, a la presión del rápido cambio tecnológico sobre las organizaciones, y también quizás, al hecho de estar de moda este tipo de organización.

Al igual que ocurre con las personas, no todas las organizaciones aprenden de la misma forma. Los dos tipos de aprendizaje organizativo más destacados son: la perspectiva del cambio y la perspectiva del conocimiento. La primera se refiere al aprendizaje de las instituciones basado en su capacidad para cambiar lo que estaban realizando, la segunda al cambio propiciado por el nuevo conocimiento generado en la propia organización.

La segunda perspectiva es la del conocimiento, desarrollada fundamentalmente a partir de los años noventa. La vinculación del aprendizaje en las organizaciones a la gestión del conocimiento en ellas se convierte en una óptica novedosa respecto de la anterior. Las organizaciones cambian e innovan porque conocen. Se estudian los cambios a partir del aprendizaje relacionado con la gestión del conocimiento que hace la organización. Son las llamadas organizaciones inteligentes.

La perspectiva del cambio se subdivide a su vez en dos líneas: cambio adaptativo y cambio proactivo. El cambio adaptativo es el que se genera en la organización en su afán de adecuarse al entorno;

El cambio proactivo es el que entiende el aprendizaje como la clave del desarrollo y transformación organizativos impulsados por la propia organización. Es la capacidad de la propia organización para cambiar y transformarse a sí misma. La visión implícita en dicha concepción de la Organización que Aprende es la de la organización como sistema autopiéutico. Este tipo de sistemas se caracterizan por su capacidad para autorrenovarse y cambiar. Se trata de sistemas proactivos, por cuanto el cambio es impulsado por la propia organización, y no por la presión ejercida por el entorno

En realidad quienes aprenden en las organizaciones son las personas. Por ello junto a una valoración de los conocimientos adquiridos y experiencias realizadas, debe VALORARSE su capacidad de aprendizaje que se debe reflejar en la selección, en las evaluaciones y en los planes de desarrollo de las personas, los cambios deberán responder y estar guiados por la visión, la misión, los objetivos y la estrategia de la organización. De modo que todo el sistema dinámico y vivo esté armonizado.

Los aspectos de la gestión han sido habitualmente asignados a los administradores; lo cual ha contribuido a que loables proyectos pedagógicos fueran neutralizados por no haber incidido en la transformación de la estructura y funcionamiento del sistema escolar. Por tanto es necesaria una visualización de la escuela que permita ubicarla como unidad de organización del servicio, pues es en la institución educativa donde se juega la suerte de la calidad y la equidad de la oferta educativa.

LOS RASGOS DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Una organización que aprenda. Toda institución debe organizarse para la consecución de sus fines y, por lo tanto, debe tener la capacidad para corregir los desvíos. Esta corrección puede pensarse desde una perspectiva tradicional, donde la gestión y la organización se piensan como paradigmas de control. Lo cual implica regular, estandarizar, porque lo que desea es prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus fines. Otra forma es pensar desde el paradigma del aprendizaje institucional, que significa por un lado, reconocer y corregir el error (como desvío de los objetivos), pero también flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los desafíos.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE?

Las organizaciones aprenden cuando la ejecución de las tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo menos disfuncional”.

Otra perspectiva es la “organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma a sí misma continuamente”.

Peter Senge,¹ señala que el aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus instituciones. Y propone cinco disciplinas que deberán desarrollar colectivamente para conformarse como una entidad dispuesta al cambio y a la innovación.

¹ SENGE Peter. La quinta disciplina. Granica, 2000

Las disciplinas son:

- Dominio o excelencia personal, para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones.
- Reconocimiento de los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse.
- Generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.
- Trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.
- Enfoque sistémico para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas.

El su libro "La quinta disciplina, escuelas que aprenden", hay unos buenos ejemplos de maestros que han trabajado el tema y han logrado algunos resultados que vale la pena consultar.

Frente a la necesidad de una conducción eficaz y de una gestión institucional comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa, aparecen dos grandes temas. 1) El primero tiene que ver con el contenido del cambio y 2) la probabilidad de que una vez tomada esta decisión, el cambio se concrete. Este último es el campo de la gestión; puesto que la gestión que nos interesa es aquella que garantiza decisiones eficaces para el mejoramiento de la gestión; o sea un estilo de gestión que conduzca a la institución hacia objetivos prefijados:

- No se basa en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible y en el pensamiento de futuro.
- No trata de hacer todo junto, sino de priorizar en función de la importancia de los problemas.
- Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.
- No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.

5.3. La estructura organizacional

El gestor que ya ha fijado la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, necesita diseñar una estructura apropiada para implementar la estrategia que ha seleccionado y así lograr los objetivos y obtener la misión de la organización. Se entiende que la institución educativa es un sistema organizado de elementos, abierto al medio, con el cual mantiene una relación permanente y mutuamente impactante.

En una organización entran personas, recursos y tecnología de forma desordenada y sin relación entre sí. El administrador debe asignar, agrupar y relacionar las personas con los recursos y la

tecnología para formar sistemas y subsistemas con el objeto de poder implementar la estrategia. Si la estrategia seleccionada es la de concentración, habrá que diseñar la organización de forma que corresponda con esa estrategia pero si la estrategia elegida es la diversificación, habrá que diseñar la organización de otra forma. Es decir, habrá que asignar, agrupar y relacionar las personas, los recursos y la tecnología de diverso modo para cada estrategia elegida.

Para ese diseño, el gestor tiene que resolver dos problemas importantes:

- Cómo dividir las actividades entre los integrantes de la organización o lo que el enfoque contingencia llama la diferenciación. No sólo hay que dividir las actividades sino que hay que asignar los recursos apropiados para esas actividades y la tecnología que van a utilizar.
- Cómo coordinar las actividades, porque una vez que se divide el trabajo hay que coordinarlo o lo que el enfoque contingencial llama la integración.

Deberá tomar decisiones sobre cómo dividir las actividades, qué tipo de estructura va a utilizar, cuántos niveles de toma de decisiones son necesarios, cuánto centralizar o descentralizar la toma de decisiones, etc. La estructura así diseñada e implementada es lo que se conoce con el nombre de *organización formal*. Se llama *formal* porque ha sido diseñada por la dirección general para ser utilizada en la organización y su resultado es el organigrama. La estructura así diseñada e implementada es lo que se conoce con el nombre de **organización formal**, puesto que ha sido diseñada por la Gerencia General para ser para implementar la estrategia seleccionada, lograr los objetivos y la misión planteados previamente. Establece las actividades que se deben realizar, quién es responsable de cada actividad, con quiénes se deben realizar las actividades, a qué personas se debe informar, con qué personas se debe consultar, las líneas de comunicación: quién es emisor, quién es receptor, qué tanto se debe centralizar o descentralizar la toma de decisiones y las relaciones entre los distintos cargos.

La organización formal es necesaria para actuar como un todo y no como una suma de partes. Se puede lograr resultados que de otro modo serían inalcanzables. Queda más claro para los integrantes de la organización lo que se espera de ellos, ayuda a los administradores a saber quién tiene la información necesaria para tomar decisiones. Si no se cuenta con una organización formal todo quedaría al azar: la asignación, la agrupación y las relaciones de personas, recursos y tecnología no serían las apropiadas y necesarias para obtener la estrategia seleccionada.

Cuando se planea una organización formal, también surge la **organización informal** que atiende al deseo de seguridad y de socialización de las personas y ofrece a los empleados lo que la organización formal no les ofrece, protegiendo a las personas y grupos más débiles de la organización. También actúa como una válvula de escape de las presiones de la organización formal. Ella representa la fuerza activa que va a darle vida a esa organización formal.

La dirección general, por medio de la organización formal, indica a las personas qué actividades deben realizar, cómo deben realizarlas, con quién o quiénes relacionarse. Pero las personas que entran a la organización a ocupar los diversos cargos tienen diferentes personalidades, traen diversas experiencias, han tenido diferentes jefes y tienen diferentes expectativas sobre el trabajo. También tienen diferentes necesidades que quieren satisfacer. Debido a que las personas buscan satisfacer estas necesidades es la razón por la cual las personas no actúan como entes aislados sino que socializan entre sí.

La organización informal consiste en una red de relaciones sociales y personales que surgen espontáneamente a medida que las personas se asocian con otras, y que no han sido establecidas por la organización formal. Las personas comienzan a congeniar y a socializar con otras, sobre todo con las que están cerca de su puesto de trabajo y se van formando grupos de personas con gustos compartidos, que vienen de una determinada zona geográfica (la Costa Atlántica, por ejemplo), etc. Cuando se entra al comedor de una organización, en las horas de almuerzo, se observan los diversos grupos informales que se forman.

La organización informal modifica y complementa la organización formal. Cuando una organización sufre cambios rápidos, sobre todo tecnológicos, y la organización formal no se ha actualizado en relación con los cambios surge la *organización informal*. También se forma cuando ciertas partes de la organización formal no funcionan del todo o no lo hacen adecuadamente. Si el comité A no se reúne porque al jefe no le parece importante el que se reúna, los integrantes del comité, y aún otras personas a las que afectan las decisiones del comité, podrán reunirse informalmente en casa de uno de ellos y discutir la situación.

ASPECTOS RELEVANTES PARA LAS DECISIONES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- División de actividades,
- Relaciones horizontales: Departamentalización o diseño matricial
- Centralización -descentralización
- Crecimiento y reorganización de la organización.
- División y especialización de actividades:
- Coordinación de actividades
- El Diseño de la Organización
- Medio ambiente externo estable o cambiante
- La tecnología y el diseño de la organización

El resultado del diseño de la organización es la estructura de la misma que generalmente se la representa por medio de organigramas que es la representación gráfica de una estructura organizacional.

5.4. A manera de conclusión

Los organigramas no muestran las importantes relaciones que existen entre las personas y las unidades que forman parte de la organización. De hecho, podría decirse que lo que muestran puede llegar a confundir a quienes los observan. Por ejemplo, no recogen las líneas informales de comunicaciones e influencias. El trazado jerárquico de un organigrama presenta lo que se pretende que sea una cadena de comunicaciones y autoridad, pero en la práctica existen otros muchos canales de comunicaciones y autoridad.

¿Qué se necesita para innovar?

En primer lugar debe integrar en una mirada conjunta el pasado, el presente y el futuro. El pasado como predisposición, el futuro como invención de posibilidades y el presente como coordinación de acciones.

En segundo lugar se requiere una profunda revisión de los procedimientos de gestión usados hasta el presente, que permita ampliar las condiciones de viabilidad con que nos hemos movido habitualmente.

En tercer lugar se deben tomar reales decisiones. Las decisiones deben tener impacto en la realidad, sino se quedan en meras intenciones. La gestión efectiva plantea los procedimientos a partir de los cuales se pueden conducir los procesos de cambio institucional tomando las decisiones correctas, en el momento adecuado. El objetivo final es una meta imaginaria que funciona como organizador de las decisiones cuanto como criterio de evaluación de lo que va ocurriendo. Ese objetivo final no necesita ser obtenido inmediatamente, sino que su función es ayudar a que el que conduce el proceso sepa cuál es la dirección de la decisión que se debe tomar.

Bibliografía

- ABRILE DE VOLLMER María Inés Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. Revista Iberoamericana de Educación Número 5. Calidad de la Educación Biblioteca Digital de la OEI. Mayo - Agosto 1994
- ÁLVAREZ TORRES Martín G. -. Manual de planeación estratégica. Ed. Panorama. México 2006
- AMBROSI Alain, coordinador PEUGEOT Valérie y PIMIENTA Daniel, Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información. C&F Editaos. París. 2005
- BLANCO. Carlos. Introducción a la gestión del conocimiento. Ponencia presentada en las Jornadas de aprendizaje sobre la gestión del conocimiento. Universidad Javeriana. Universidad Javeriana. Bogotá. 2007
- BOZU Zoia. CANTO Pedro José El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. En Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria. Vol. 2, Nº 2, 87-97 (2009) 2 1Universidad de Barcelona (España). Universidad Autónoma de Yucatán (México).
- BRASLAVSKY Cecilia, COSSE Gustavo. Panorama internacional sobre calidad y equidad en la educación. Congreso Calidad, Equidad y Educación. Donosita, 28 y 29 de agosto de 2003
- BUENROSTRO MORÁN Juan Manuel y BARAJAS VILLARRUEL Juan Ignacio, NOYOLA RIVERA Ricardo. La profesión de la tecnología educativa Tlatemoani. Revista académica de investigación <http://peremarques.pangea.org/tec.htm>
- CASASSUS Juan. UNESCO. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina. (Tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Revista pensamiento educativo. Vol. 27. Chile
- CASTELLS, Manuel. - La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red, México, Siglo XXI, 1999. Citación: p. 47.
- CASTELLS, Manuel. La era de la Información. Economía sociedad y cultura. TOMO 1. Siglo veintiuno editores. 2006. /Séptima edición en español.
- CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. McGraw Hill, Bogotá. 2007
- DE LORS Jaques. Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO.
- Del Moral Bueno Anselmo Gestión del conocimiento. Thompson. 2007
- DRUCKER, Peter. La sociedad pos capitalista. Bogotá: Norma. 1998

- DUSSEL Inés. E Estudio sobre gestión y desarrollo curricular en países de América Latina. (FLACSO. Argentina. 2006
- Entrevista de Varela. You Tube.
- ERROBIDART Analía. Ponencia. II Jornadas nacionales de prácticas y residencias en la formación de docentes. Universidad de Córdoba. En <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/240/179> DÍAZ BARRIGA. Frida. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 5 (2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html>
- GARCÍA Alicia y otros. La gestión curricular comparada en dos programas universitarios. Informe de investigación. Universidad Javeriana. Bogotá. 2007
- GARCÍA Alicia. Apuntes de Estructura organizacional. Módulo de la especialización en Planeación Educativa. Facultad de Educación, Universidad Javeriana
- GARCÍA. A. Evaluación de un proceso curricular universitario. Tesis doctoral. Universidad de Comillas. Madrid. España 2000
- GINÉ CLIMENT: artículo "Des de l'esfera dels valors". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002),
- GOÑI Zabala Talento tecnología y tiempo. s.a. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 2008
- <http://www.cna.gov.co/1741/article-187264.html>
- http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/pregrados/2010/ARTICULO-WEB-EEE_PAG-8132849.aspx
- <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-179263.html>
- <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-179557.html>. Actualizado el 01 de Febrero de 2011 y consultado el 16 de febrero de 2011
- <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-85791.html>
- <http://www.slideshare.net/adrysilvav/plan-decenal-de-educacion-en-colombia-2006-a-2015-presentation>
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación U N E S C O. La Formación de Recursos Humanos para la Gestión Educativa en América Latina. Informe del foro realizado en el IIPE-Buenos Aires Argentina 11 y 12 de noviembre de 1998. © UNESCO 1999
- JURADO V., F. El doble sentido del concepto competencia. Revista Magisterio. No. 1. Febrero-Marzo 2003. Bogotá. Págs. 14 a 16.
- La gestión académica a debate: Actas de las XIV Jornadas de Gerencia Universitaria: Santiago de Compostela, Universidade, Servicio de Publicacións e Intercambio Científico, 1996
- MACINTOSH, Ann, "Position Paper on Knowledge Management", Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh, 1997
- MARQUÈS GRAELLS Pere, La tecnología educativa: conceptualización, líneas de investigación 1999
- MATURANA & VARELA, El árbol del conocimiento. Las bases del conocimiento humano. Ed. Debate. Pensamiento. Primera edición de la coleccion. Madrid 1996

- MEJIA, Marco Raúl Educación(es) en la globalización(es) Ediciones desde abajo, Bogotá.2007
- MIKLOS. Tomas. TELLO. María Elena. Planeación Limusa. México 2007
- MISAS Gabriel. La educación superior en Colombia, Análisis y estrategias para el desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá- 2004
- MONEREO Carles,. y otros. (Colectivo de autores) (1996): Estrategias de Enseñanza y . Aprendizaje. Editorial Doménech. Barcelona. 2003
- MORENO, Félix. Moreno Darío. Introducción al desarrollo tecnológico. SENA, COLCIENCIAS, ACOPI. Bogotá, 1986
- NEGRI. Toni y MICHAEL Hardt. Imperio. Bogotá, D.C., Ediciones desde abajo, 2001. Citado por Mejía Marco Raúl Educación(es) en la globalización(es) Ediciones desde abajo, Bogotá.2007
- NONAKA es considerado el padre de la Gestión del conocimiento
- OCDE. La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Educación y aptitudes. Flacso. Mayol Editores. Bogotá.2006
- OUCHI William, Como las empresas pueden enfrentar el desafío japonés. Fondo educativo Interamericano. Brasil (1982)
- PABÓN Nora. La acreditación en Colombia: ¿Esfuerzos e impacto institucionales o nacionales?. En: Educación Superior, Sociedad e Investigación. Cuatro estudios básicos. Colciencias-Ascun. Bogotá: Junio 2002.
- PAVEZ SALAZAR Alejandro A.. la gestión del conocimiento en las organizaciones Departamento de Informática. Universidad Técnica Federico Santa María
- PÉREZ Augusto Conceptos y posibilidades de la gestión del conocimiento en Universidad. Revista Gestión Universitaria Vol:01 Nro.:01 Buenos Aires, 15-11-2008
- REYNOLDS DAVID Y otros Las escuelas eficaces Claves para mejorar la enseñanza Aula XXI Santillana España1997
- RINCÓN Yinna. Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria. Vol. 2, N° 2, 87-97. 2009. (Por: D. Fonseca - Centro de Trayectoria Profesional)
- ROA VARELO Alberto. Hacia un modelo de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Colombia: Estándares básicos y acreditación de excelencia. Observatorio de la Calidad de la Educación en el Caribe Colombiano.
- ROBBINS Stephen. Comportamiento organizacional. Pearson education México. 2004.
- Rojas Espinosa María de Jesús Usos y apropiaciones de las tecnologías de información. Universidad Veracruzana. Biblioteca virtual de ciencias sociales. www.eumed.net/libros/2010a/634/Tecnologia%20educativa.htm
- ROLHLER Betty Ann Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. Ponencia presentada en la Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. OREALC/UNESCO Santiago de Chile. 2006.
- SENGE Peter. La quinta disciplina. Granica, 2000
- TEDESCO Juan Carlos Ponencia Actuales tendencias en el cambio Educativo. Presentada en el Taller lineamientos para una política de Desarrollo Profesional de la Docencia. Santiago, Chile, 29 de mayo 2000 Director IIPE / Buenos Aires

- UNESCO (2003). Towards knowledge societies: an interview with Abdul Waheed Khan. Recuperado el 17/12/2006, en SECTION=201.html
www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm
www.immanis-sfc.com/index.php
- YAÑEZ Jaime. Las tic y la crisis de la educación. Algunas claves para su comprensión. Biblioteca virtual Educa. OEI. Material de posgrados, de circulación interna.2008
- ZABALZA Miguel. Metodologías de enseñanzas y aprendizaje para el desarrollo de competencias: orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior. Alianza editorial. Madrid. 2003
- ZORRILLA Hernando. La importancia de la Gerencia del Conocimiento. Extraído de [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs /ger/kmtmuch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kmtmuch.htm)

Anexos

- ANEXO 1 Informe sobre la educación DELOR5
- ANEXO 2 Sistema educativo colombiano UNESCO.
- ANEXO 3 Informe de educación superior Iberoamericana
- ANEXO 4 Lineamiento del CNA para la acreditación de programas pregrado.
- ANEXO 5 Lineamiento del CNA para la acreditación institucional
- ANEXO 6 Lineamiento del CNA para la acreditación institucional de programas de maestría y doctorado.