



# Optativa Gestión académica

Autor: Alicia Garcia Bejarano

••••

Optativa Gestión académica / Alicia Garcia Bejarano / Bogotá D.C.,  
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-75-1

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACION EN PEDAGOGIA Y DOCENCIA  
© 2017, ALICIA GARCIA BEJARANO

Edición:

Fondo editorial Areandino  
Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia  
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228  
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co  
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales  
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

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.



Optativa Gestión  
académica

Autor: Alicia Garcia Bejarano





# Índice

## UNIDAD 1 Entorno de la Gestión Académica

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	12

## UNIDAD 2 Teorías y procesos administrativos y a la gestión académica

Introducción	33
Metodología	34
Desarrollo temático	37

## UNIDAD 3 La institución educativa como una organización de aprendizaje

Introducción	54
Metodología	56
Desarrollo temático	60

## UNIDAD 4 Gestión del talento humano y sus competencias con el logro de los objetivos educativos

Introducción	85
Metodología	86
Desarrollo temático	91

Bibliografía	102
--------------	-----



# ENTORNO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83



## Entorno de la Gestión Académica<sup>1</sup>

El conocimiento no es algo separado y que se baste a sí mismo, sino que está envuelto en el proceso por el cual la vida se sostiene y se desenvuelve.

**John Dewey** (1859-1952) Filósofo estadounidense.

Palabras claves: entorno, globalización, sociedad del conocimiento, dato, información, conocimiento, sabiduría

<sup>1</sup> Tomado y adaptado de <http://www.funandi.edu.co/bda/bitstream/123456789/55/1/Gestion%20Educativa%20Retos%20Fundamentos%20y%20Competencias.pdf>. Libro Virtual de la Fundación Universitaria del Área Andina, escrito por la autora de esta cartilla.

## INTRODUCCIÓN

Este módulo de Gestión Académica tiene mucho significado pues la realidad es que todos administramos, por ejemplo, nuestro tiempo, presupuesto, la actividad investigativa, etc. 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 (presencial o virtual), de práctica o de laboratorio debe ser gestionado tanto por el docente como por el estudiante en especial en el modelo de autonomía y actitud investigadora que se espera fortalecer.

Lo que diferencia y da matices a los tipos de administración (industrial, escolar, académica, médica, entre otras) es el objeto que se administra, pues cada uno tiene su objetivo y su procedimiento para lograr sus resultados. Entonces, el gestor educativo, debe entender y ser competente en el objeto de su gestión: el conocimiento y la formación.

Este módulo es muy ambicioso al pretender que el pedagogo se interese por la gestión, pero espero que usted esté de acuerdo conmigo en que conscientemente o no, usted ha gestionado todo el tiempo. Si algo que se hace todos los días, desde el hogar hasta el trabajo (incluyendo el recorrido intermedio), si se desarrolla con un poco más de conocimiento, seguramente saldrá mucho mejor.

Así, se espera que este módulo le permita al lector entender el otro mundo: el que gestiona, el que plantea los objetivos y las estrategias, y provee los recursos, entre ellos el más valioso como es el Talento Humano. También es la otra orilla, donde se preocupa porque el clima de trabajo, la habilidad para interrelacionarse y comunicarse estén en íntima relación con el quehacer y los objetivos.

## METODOLOGÍA

Metodológicamente, el módulo sigue el principio de que el estudiante requiere pasar por varias etapas en su aprendizaje, no necesariamente secuenciales:

- Comprender de manera analítica la información que le suministra la unidad
- Practicar algunas actividades que le permitan afianzar la comprensión del tema y desarrollar una posición crítica frente al tema desarrollado
- Formular inquietudes, dudas para, finalmente, identifique problemas en su entorno real y
- Plantear alternativas al punto anterior.

De tal manera, el estudiante debe hacer una lectura cuidadosa de esta unidad, fundamentalmente para obtener elementos que le permitan identificar el entorno en el que se desenvuelve, en particular lo concerniente

a la sociedad del conocimiento, escenario en medio de la globalización que nos reta a una gestión del cambio.

Finalmente, desde esa observación realizada desarrollará un taller para compartir su observación sobre su entorno. Este taller tiene calificación.

Desarrollar las actividades que son de 2 naturalezas:

- Las recomendadas, que le permitirán afianzar los conceptos.
- Las de su proyecto que se irá construyendo en cada unidad secuencialmente.

Las primeras (las recomendadas) tendrán asesoría y evaluación de apoyo, más no serán calificables y las segundas constituirán las calificaciones finales de las unidades.



# MAPA CONCEPTUAL

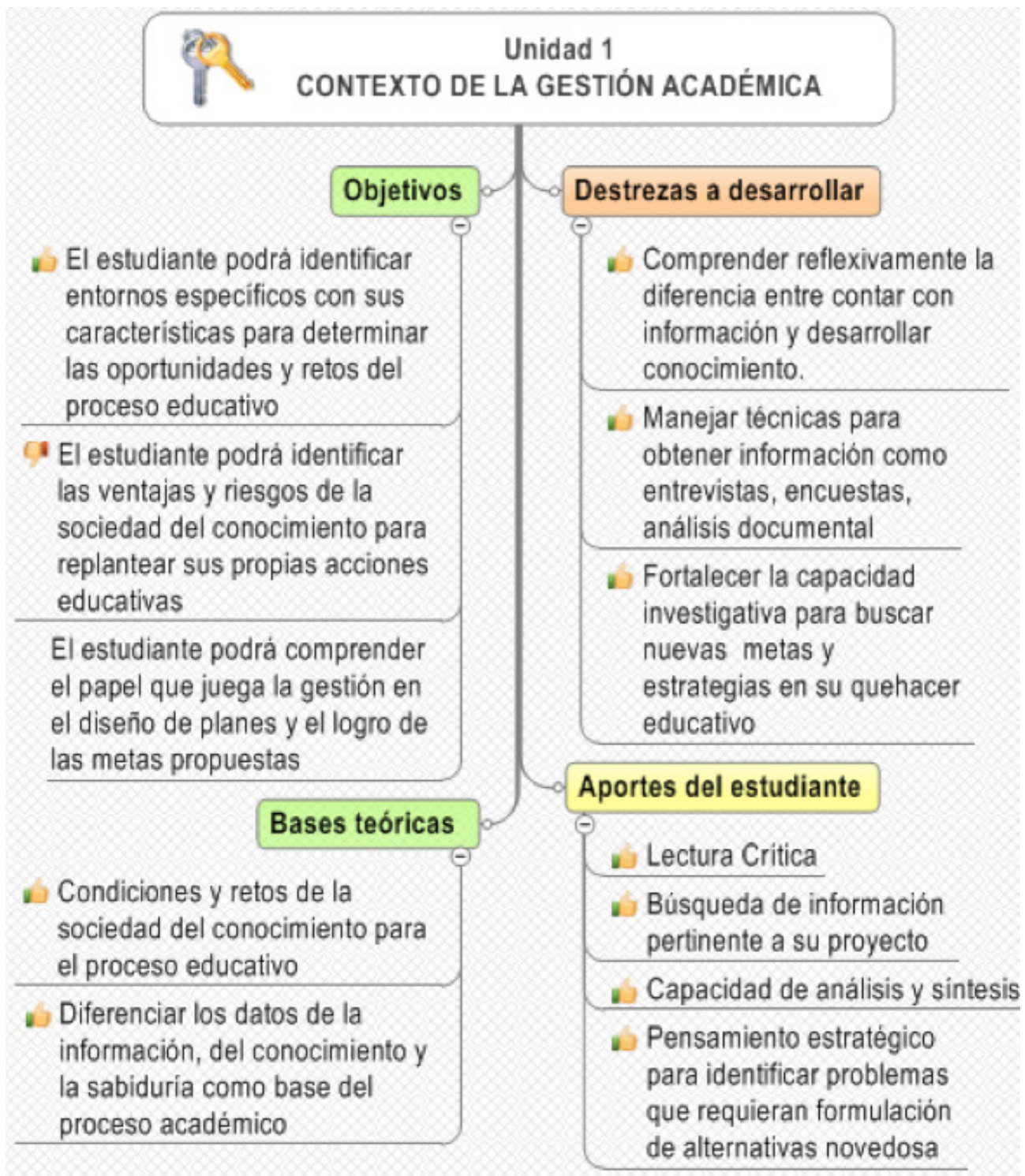


GRAFICO 1 Objetivos, destrezas y bases teóricas

## ¿Cuál es el recorrido?

El modulo está organizado de tal manera que al inicio provea una contextualización en la época de cambio en que vivimos y dentro de ese panorama visualizar el sistema educativo en que nos movemos.

Esta primera unidad se centra en identificar el contexto en el cual se desarrolla la educación y su gestión. No es lo mismo haber gestionado en los años cincuenta, en los noventa o en el inicio del siglo XXI, tanto desde el modelo social, económico, político, etc. como desde el desarrollo y los mismos actores de la situación educativa y como lo habrán analizado en otros módulos, la sociedad de hoy recibe, incluso, nuevos nombres como la sociedad del aprendizaje, del conocimiento, etc.

Este contexto señala acciones y condiciones a la gestión educativa.

## OBJETIVO GENERAL

- Identificar entornos específicos con sus características para determinar las oportunidades y retos del proceso educativo.
- Identificar las ventajas y riesgos de la sociedad del conocimiento para replantear sus propias acciones educativas.
- Comprender el papel que juega la gestión en el diseño de planes y el logro de las metas propuestas.

## DESARROLLO TEMÁTICO

Gestionar y ser gestor va más allá de la profesión que se haya escogido. No hay un campo, profesión o actividad que no requiera ser planeada y evaluada. En particular la educación se resistió durante mucho tiempo a considerar que la escuela debería ser gerenciada, lo que se ha venido superando en los últimos años. Así, invito a los estudiantes a reconsiderar sus paradigmas sobre la gestión y a reflexionar que sólo si se tiene un norte claro y se sabe apuntar a él habrá opciones de éxito y esto se llama gestionar: es lograr que los objetivos se alcancen con la mejor disposición de los recursos existentes.

### LAS ACTIVIDADES A REALIZAR SON:

El estudiante deberá hacer una lectura detallada y preguntarse por las implicaciones que la sociedad del conocimiento tiene para él, tanto de tipo personal como profesional e institucional y desarrollar un taller.

Esta actividad le ayudará a identificar el aspecto de la gestión de su institución o de un compañero en la que profundizará en su proyecto de investigación.

## DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS UNIDADES TEMÁTICAS.

### 1. LA SOCIEDAD ACTUAL: CONTEXTO DE LA GESTIÓN

El objetivo de este ensayo es contextualizar la gestión de la educación y por ende de la actividad académica en la época de cambios en que vivimos para identificar los 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 (1984) al señalar que la vida individual está interrelacionada por la organización de

sistema social al que se pertenece. Para estudiar esa sociedad se requiere el análisis de sus sistemas e interrelaciones, además de los fenómenos que la enmarcan como la globalización, la transculturización<sup>2</sup> y el impacto que le han reseñado las tecnologías, propias de todos los campos de la vida humana (Yañez. 2008).



Gráfico 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 se van a insertar 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

Para Yañez (2008), la globalización es el proceso según el cual la economía, los medios de comunicación, la tecnología, la gestión del medio ambiente, el crimen organizado funcionan como unidad en tiempo real en

<sup>2</sup> Cambios culturales que representan los cambios de época que enriquecen el contenido cultural de las personas que se ven inmersas en este fenómeno.

el conjunto del planeta. No es la internacionalización ni la existencia de una economía mundial sino que se ha constituido en un sistema de telecomunicaciones interactivo con un transporte de información de alta velocidad en un ámbito mundial para personas y objetos.

Desde otra visión, Toni Negri (2000) señala que la globalización, no es un sola cosa, y los procesos que reconocemos como globalización son múltiples desde donde se observen que no están unificados ni son unívocos. Para el autor, no se trata de asumir sólo una posición crítica ante esos procesos, sino reorganizarlos y redirigirlos hacia nuevos fines. En esta misma perspectiva, Mejía (20027) indica que la manera de abordar 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, en los eventos en los que participan varios países y de lo que se tiene noticia al momento, eventos internacionales que suceden y se pueden presenciar por medios virtuales, programas de formación, incluso estudios doctorales que se realizan en un país, con sede en otro. De manera notable se registra el gran impacto en las comunicaciones y 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 hay puntos intermedios y dependen 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, e intercomunicando al mundo y haciéndolo interdependiente. El fenómeno tiene 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.

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 y los mismos avances en comunicación como Internet, los celulares, etc. Se prevé, entonces 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.

En mi experiencia de formación de docentes por la provincia, he encontrado diferentes posiciones entre los maestros: desde quienes consideran que las nuevas tecnologías no les atañen, hasta los que hacen un esfuerzo importante para mantenerse actualizados. Como anécdota relato el caso de una maestra de preescolar que se quejaba que para su curso no había computadores ni los niños

tenían oportunidad de entrenarse en el manejo informático. Le pedí que calificara de 1 a 5 su destreza e interés en la informática y me respondió “cero”. Así, la consecuencia de su escaso conocimiento del tema eran las bajas oportunidades de los niños a su cargo. Con el tiempo los estudiantes pueden superar a estos maestros, pero se les ha cortado la oportunidad de usar las nuevas tecnologías para su aprendizaje, limitándolos seguramente al uso de las redes sociales. Eso les pone en desventaja laboralmente en futuros próximos.

Por el contrario, he conocido maestros laboriosos que, a pesar de las dificultades del medio, logran el interés de sus estudiantes para aprovechar las bondades de las tecnologías en la investigación escolar y a fortalecer su habilidad para aprender de manera autónoma, habilidad que les prepara para un mundo en cambio constante.

## 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” (Yáñez, 2008). 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.

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 (2007) 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.

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 compite en condiciones de desventaja, se tiene la amenaza de ser desplazado a aquellos sectores económicos poco competitivos.

Para concluir el tema de la globalización aludo la entrevista a Francisco Varela (s/f) 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 fundamental 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 referencia, 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 de vivir en la cultura japonesa con el pensamiento universal. Concluye aclarando que la experiencia humana parte de su experiencia vivida y del redescubrimiento de esa experiencia sale la globalización, que, enton-

ces, 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. 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, sin distorsión del mensaje; la comunicación en redes.

Para Ana Ayuste (2012), en menos de 20 años nuestras vidas se han visto impactadas por el desarrollo de las TIC'S hasta una la dimensión que no podíamos imaginar, fueron entrando en todos los contextos casi sin darnos cuenta y aún no se comprende adecuadamente.

La autora explica algunos de los cambios sociales y culturales que acompañan la nueva época, como la incorporación masiva de las

mujeres al mercado del trabajo, con las implicaciones en el seno familiar, esencia de la estructura social; la aceleración de procesos de mediáticos, participativos que implican la inteligencia colectiva, elementos que rompen con la concepción que traíamos de la educación. De otra parte, explica Ayuste, se crean movimientos sociales que se abren a la cooperación en la búsqueda e implementación de nuevas soluciones. Agrega respecto al desarrollo de las TIC'S, que Internet es su máximo exponente para democratizar el acceso a la información, y ya no se puede impedir que tanto la información conveniente como la que no, circule por esta red de redes que además permite también producirla.

Adicionalmente, el desarrollo de la web 2.0 (red de alta participación social) y el uso masivo de los dispositivos celulares está facilitando una conectividad no imaginada en un universo paralelo de libertad de expresión.

Ello, evidentemente, ha acompañado la nueva era de la economía, de las ciencias, de las ciencias sociales y por supuesto debe impactar la educación, que a veces parece entrar en último lugar, a pesar de ser la llamada a liderar procesos formativos que le permitan a sus egresados incorporarse fácil y rápidamente a estos nuevo procesos sociales, políticos y económicos con solvencia, pero sobre todo con un pensamiento crítico e imaginativo.

## **2. LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO AL SERVICIO DE LA INNOVACIÓN**

El impacto del desarrollo tecnológico en todos los órdenes y la facilidad de acceder a nueva información ha puesto un mayor énfasis al conocimiento y vale la pena describir cuatro niveles de lo que llamamos saber: datos, información, conocimiento y sabiduría.



Su diferenciación permitirá revalorar el proceso de enseñar y de aprender y por lo tanto de gestionarlo de manera diferente.

Hoy tenemos una sobreabundancia de *datos*, que son el nivel más sencillo de los hechos conocidos. Los datos no tienen un significado en sí mismos y es necesario que la mente de un sujeto los ordene, agrupe, analice e interprete, y una vez hacen sentido para ese sujeto se convierten en *información* para él.

Ilustremos con un ejemplo, usted mira la tabla de contenidos de este programa y al principio no le dice nada. Cuando lee las descripciones, objetivos, mapas conceptuales, cartillas y regresa a los datos iniciales, le encuentra sentido a esos datos, y en ese momento para usted, se configuran en una información. Sabe qué leer, se empieza a preguntar por el uso de cada título, comprende los contenidos, los puede juzgar desde su pertinencia, por ejemplo. Entonces, la información tiene una esencia y un propósito, su aumento cambia la percepción del mundo, el modo de concebirlo, formulando nuevas síntesis y en consecuencia respondemos con nuevas acciones.

Si la información está compuesta de datos y hechos organizados, el *conocimiento* consiste en verdades que se asumen, en creencias definidas, perspectivas y conceptos claros y metodologías propias. Es decir, cuando la información es utilizada y asumida por la persona y se transforma en una manera de actuar, crear, innovar o simplemente resolver problemas de una manera diferente, entonces y solo entonces, se transforma en conocimiento. Él es la combinación de información, experiencia, práctica y uso. Entonces, el conocimiento reside en el usuario y no en el conjunto de información, en los archivos o sistemas de soporte de las organizaciones, los que no pierden su importancia, en cuanto

son base para generar el conocimiento, pero que por sí solos no prestan mayor utilidad.

Veamos este ejemplo, cuando usted entra a un buscador en Internet, podría ser Google y le pide información sobre la palabra conocimiento, le despliega 120 millones de resultados. Esos son datos, que más que ayudarle, le abruman. Limitando las búsquedas, usted llega al tema, por ejemplo, tipos de conocimiento e identifica que los estudiantes en su institución educativa están logrando poco conocimiento científico y deciden que quisieran fortalecerlo. Hasta aquí hay conceptos, supuestos, intereses, modelos teóricos: información. Una vez planifican el proyecto, fijan las estrategias, capacitan a los docentes y desarrolla su experiencia piloto, la evalúan y sacan conclusiones para continuar con su proceso han construido su conocimiento sobre el tema trabajado. Han combinado sus informaciones y experiencias, han tomado decisiones y pasado a la acción y van generando la experticia sobre el tema, es decir, están construyendo su conocimiento sobre el particular.

A partir del ejemplo, nótese que esa construcción de conocimiento puede ser individual o colectiva; en el primer caso, es la gestión de un profesor de su actividad docente y en el segundo caso, estaríamos hablando de una gestión académica institucional y adelantándose a otra unidad estaremos analizando una organización inteligente.

José Luis González (2012) recuerda el paradigma post-industrial que otorgó el papel principal a los poseedores de la información y no a la destreza, aunque no se tardó en comprender que la información sólo era poder para aquellos que sabían qué hacer con ella. La acumulación de información no servía de nada si no se gestionaba y se ponía en práctica eficientemente. En ese momento entramos en la Sociedad del Conocimiento.

Una nueva sociedad claramente influenciada por las TIC y la globalización que suponen, centrada en aprendizajes competenciales y con una teórica menor dependencia de condicionantes económicos.

Respecto al nivel de la *sabiduría* cito a Daisaku Ikeda (20105), líder budista, fundador de varias instituciones de educación, que expresa que el conocimiento por sí solo no genera valor. El valor aparece cuando es la sabiduría la que encauza y orienta los conocimientos. La sabiduría se encuentra en un propósito claro que oriente cada uno de los actos; un poderoso sentido de la responsabilidad y, en un deseo auténtico de contribuir al bienestar de la humanidad.

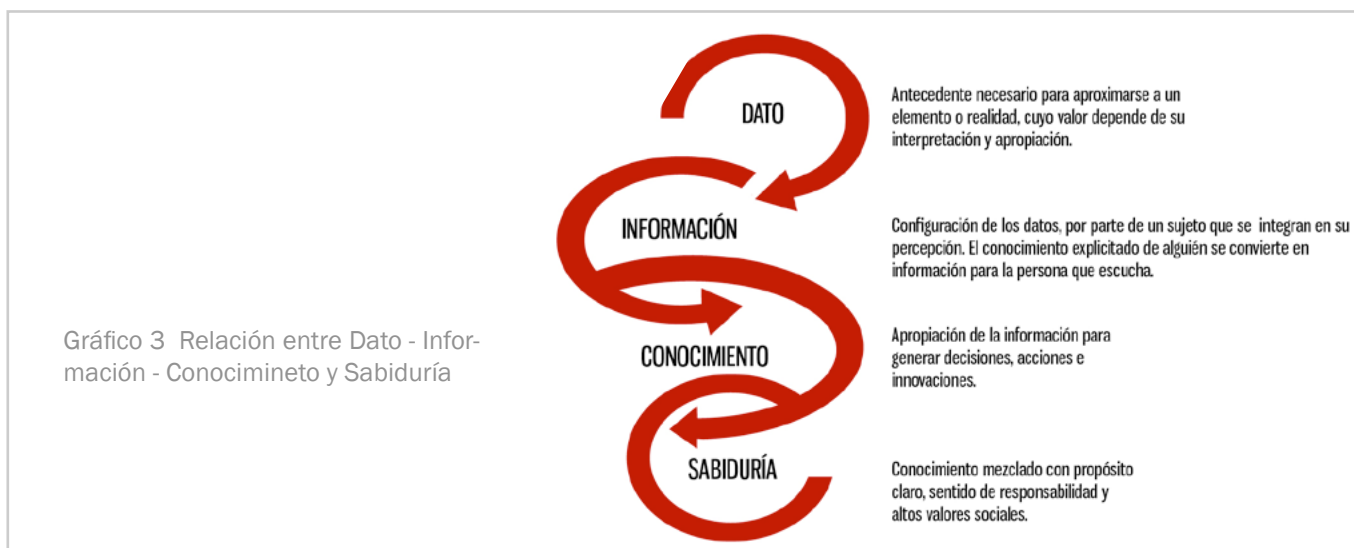
Ikeda señala el grave error de confundir estos dos conceptos: conocimiento y sabiduría, pues el primero puede estar dirigido a cualquier fin, en tanto la sabiduría conduce a la felicidad. Entonces, la misión de la educación debe ser estimular la sabiduría de los niños y jóvenes y concentrarse en el potencial que tienen todas las personas.

Este es un llamado a incorporar los valores sociales en el desarrollo que estamos seña-

lando, para que sea constructivo desde todos los órdenes.

Al respecto de estos niveles, Peter Drucker<sup>3</sup>, 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. 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. Cómo hacerlo se convierte en el objetivo de un currículo y en la búsqueda de nuevas estrategias didácticas de los docentes.



<sup>3</sup> Padre de la administración moderna

Queda planteado, entonces, que el conocimiento es la característica básica de la sociedad actual y habría que enfatizar que su fuerza llega a transformaciones en la manera como se le comprende, se expande, se construye se difunde y se desactualiza.

Esto abre la puerta a abordar el tema de las capacidades que se requieren en esta nueva época, además del dominio de la TIC's y del inglés, complementariamente, se requieren todas aquellas competencias que propendan por reducir la complejidad de la información, tales como filtrar datos, sintetizar, conectar, desarrollar visiones globales: mente sintética, pensamiento sistémico, pensamiento estratégico, pensamiento crítico pero creativo e innovador.

### 3. EDUCACIÓN EN EL NUEVO SIGLO

Inicialmente para dimensionar la educación para esta sociedad hay que definir su papel primordial. Al respecto, la UNESCO (s/f) en el informe de Jacques Delor sobre los pilares de la educación a lo largo de la vida concentran los aprenderes que el sujeto debe alcanzar en:

- Aprender a conocer, que hemos venido explicando como algo más allá de acumular información y que prepare al ciudadano a calificarse y recalificarse de manera permanente, acorde con el rito del cambio social.
- Aprender a hacer, desarrollando competencias, que preparen al individuo para resolver problemas en un contexto organizacional, donde no estará sólo y por lo tanto debe aplicar esa competencia en el seno de un equipo.

- Aprender a vivir juntos donde los valores sociales den prelación a la interdependencia.
- Aprender a ser, como desarrollo de la propia personalidad y su capacidad de autonomía.

Tedesco (2000) 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 sistemas 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.

Así, la educación debe superar su esfuerzo en llenar a los estudiantes de información y concebir la educación como un todo, ojalá recomienda este informe, recurriendo a los valores occidentales para redefinir las políticas pedagógicas.

Dada la renovación que se da pues cada dos, tres, cinco años, se modifica 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 la gestión académica, que sea capaz de replantear políticas, las didácticas y las metodologías de enseñanza, que impactan 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.

#### 4. 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, per-

sonal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes<sup>4</sup>.

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.

#### 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

<sup>4</sup>La siguiente información fue obtenida de las páginas web del ministerio de educación de Colombia.

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.

#### 4.1. 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.<sup>5</sup>

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/1621/propertyvalue-31213.html>.

#### 4.2. 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.

<sup>5</sup> Puede consultarse este link para profundizar en el tema: [www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/.../article-229117.html](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/.../article-229117.html)

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, antes .

### 4.3. 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:

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
<b>CLASIFICACIÓN B: SEGÚN EL ORIGEN DE SU CREACIÓN</b>		
<b>PUBLICAS</b>		<b>PRIVADAS</b>

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).

## **5. 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&T<sup>6</sup> 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, desarrollaron técnicas estadísticas orientadas al control de la calidad de los procesos de producción, identificando las etapas

<sup>6</sup> AT&T: Compañía telefónica norteamericana.

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.

## 5.1. COMO ASEGURARSE

El enfoque de aseguramiento de la calidad ha dado lugar a modelos tan difundidos como las *normas Iso 9000*, 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 ISSO 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, 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, si dejó una serie de aprendizajes, que hoy son la base de los modelos de calidad en todos los campos.

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.

**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.

## 5.2. 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.

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.

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 Cecilia Braslavsky (2003)<sup>7</sup>, que *se resume* así:

### 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 estima-

<sup>7</sup> Puede verse en este link: <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.pdf>

dos 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 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 profesos-

res 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<sup>8</sup>.

#### 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<sup>9</sup>, 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

<sup>8</sup> El mismo tema de metas educativas puede verse en 1- esta dirección [www.oei.es/metas2021/todo.pdf](http://www.oei.es/metas2021/todo.pdf)

<sup>9</sup> Puede verse en esta dirección electrónica <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-130233.html>

## 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.

### 5.3. ¿CUÁNDO LA EDUCACIÓN ES DE CALIDAD?

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 Educación” 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 Giné (2002) 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).

### 5.4. 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.

#### 5.4.1. ACREDITACIÓN

Los **criterios** establecidos por CNA para la **acreditación de la institución** son: Idoneidad, pertinencia, Responsabilidad, Inte-

gridad, Coherencia, Universalidad, Transparencia, Eficacia, y Eficiencia<sup>10</sup>.

**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.

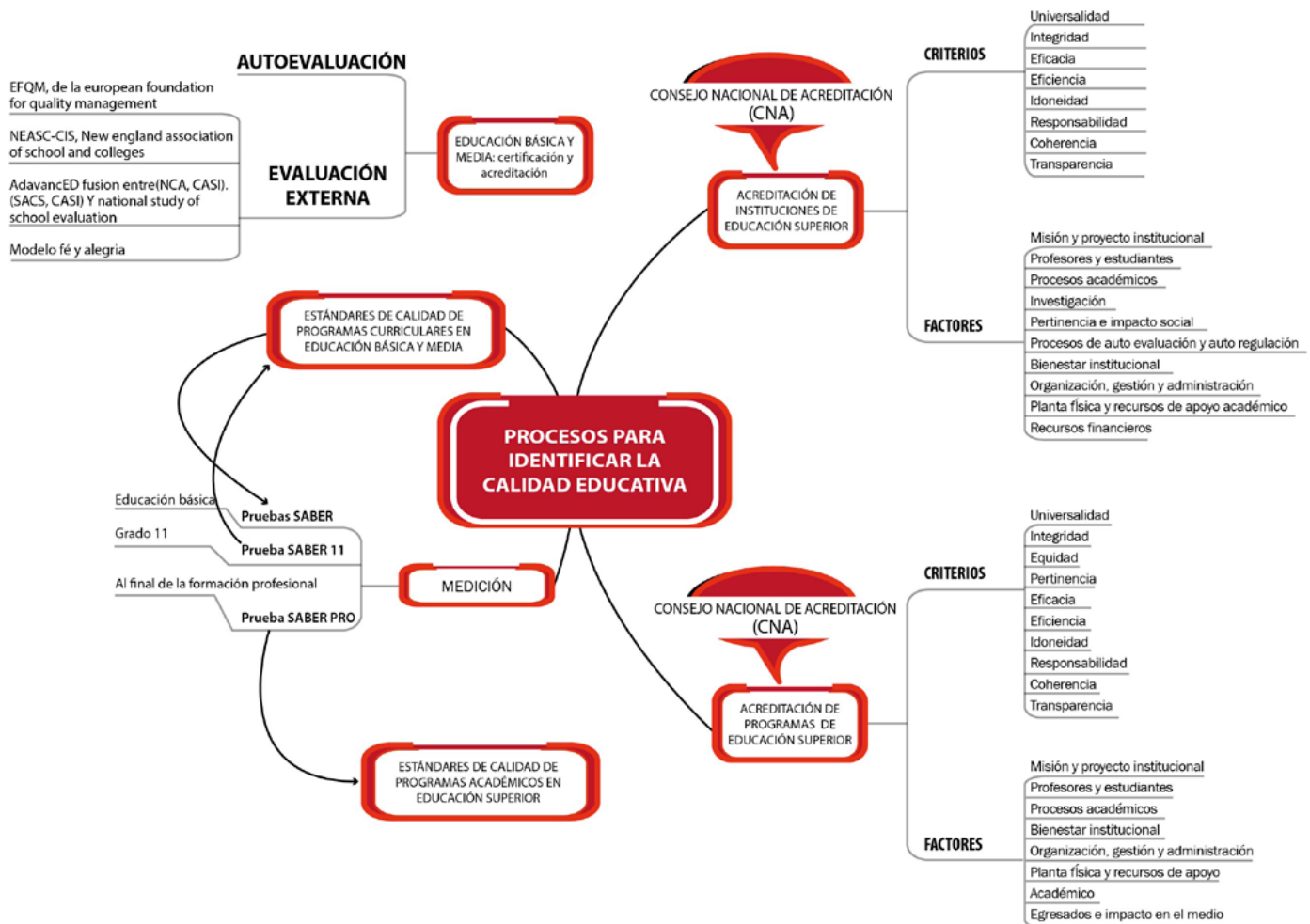


GRAFICO 4 Estrategias para identificar la calidad

<sup>10</sup> Puede consultarse en: [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_pregrado\\_2013.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_pregrado_2013.pdf)

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. (MEN. s/f).

## 6. A MANERA DE CONCLUSIÓN: LOS RETOS

1. En palabras de Fermín González (2011) en este siglo se requiere:

una reforma urgente del sistema educativo que posibilite la formación de futuros profesionales que deberán ser personas más beligerantes desde el punto de vista intelectual, más creativas y críticas, capaces de re-conceptualizar el aluvión ingente de información que nos llega a través de las autopistas de la información, de manejar los conceptos más generales, abstractos y de mayor poder explicativo y de predicción; personas expertas en los procesos de la ciencia y por tanto más preparadas

para plantearse interrogantes primero, y para planificar estrategias adecuadas en orden a responderlas después.

2. 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.
3. No hay duda de que el rol clásico del profesor tiene que cambiar para adaptarse a este nuevo marco. Es un nuevo concepto el que está en la base de la educación donde la dimensión de la enseñanza (énfasis en el que enseña o en lo enseñado) está en función del que aprende y cómo aprenderá mejor y llegará a conseguir lo que se le ha marcado como objetivo. Es decir, es un concepto de educación basado en el aprendizaje y centrado en el alumno.
4. 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, entendiendo que la educación superior, cúspide de la pirámide, es la mejor oportunidad de generar transformaciones para el país.
5. Por supuesto, el marco de los valores ofrece la dirección correcta de esos desarrollos.

### Actividades auto-evaluativas propuestas al estudiante.

Revise su comprensión de la diferencia entre dato, información, conocimiento y sabiduría y explique en que cambia la preparación de una clase para sus estudiantes.

- ¿Cómo asegura que sus estudiantes tengan la información pertinente?
- ¿Cómo asegura que esa información se convierta en conocimiento?
- ¿Cómo procura fortalecer la sabiduría al final del periodo de clase?
- Describa las estrategias que emplea.

# 2 UNIDAD

## TEORÍAS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y A LA GESTIÓN ACADÉMICA

*“Todo lo que se hace se puede medir,  
sólo si se mide se puede controlar,  
sólo si se controla se puede dirigir  
y sólo si se dirige se puede mejorar”  
Pedro Mendoza*



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83



## INTRODUCCIÓN

Este módulo de Gestión Académica tiene mucho significado pues la realidad es que todos administramos, por ejemplo, nuestro tiempo, presupuesto, la actividad investigativa, etc. 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 (presencial o virtual), de práctica o de laboratorio debe ser gestionado tanto por el docente como por el estudiante en especial en el modelo de autonomía y actitud investigadora que se espera fortalecer.

Lo que diferencia y da matices a los tipos de administración (industrial, escolar, académica, médica, entre otras) es el objeto que se administra, pues cada uno tiene su objetivo y su procedimiento para lograr sus resultados. Entonces, el gestor educativo, debe entender y ser competente en el objeto de su gestión: el conocimiento y la formación.

Este módulo es muy ambicioso al pretender que el pedagogo se interese por la gestión, pero espero que usted esté de acuerdo conmigo en que conscientemente o no, usted ha gestionado todo el tiempo. Si algo que se hace todos los días, desde el hogar hasta el trabajo (incluyendo el recorrido intermedio), si se desarrolla con un poco más de conocimiento, seguramente saldrá mucho mejor.

Así, se espera que este módulo le permita al lector entender el otro mundo: el que gestiona, el que plantea los objetivos y las estrategias, y provee los recursos, entre ellos el más valioso como es el Talento Humano. También es la otra orilla, donde se preocupa porque el clima de trabajo, la habilidad para interrelacionarse y comunicarse estén en íntima relación con el quehacer y los objetivos.

## METODOLOGÍA

Metodológicamente, el módulo sigue el principio de que el estudiante requiere pasar por varias etapas en su aprendizaje, no necesariamente secuenciales:

- Comprender de manera analítica la información que le suministra la unidad
- Practicar algunas actividades que le permitan afianzar la comprensión del tema y desarrollar una posición crítica frente al tema desarrollado
- Formular inquietudes, dudas para, finalmente, identificar problemas en su entorno real y
- Plantear alternativas al punto anterior.

De tal manera, el estudiante debe hacer una lectura cuidadosa de esta unidad, fundamentalmente para obtener elementos que le permitan identificar el entorno en el que se desenvuelve, en particular lo concerniente a la sociedad del conocimiento, escenario en medio de la globalización que nos reta a una gestión del cambio.

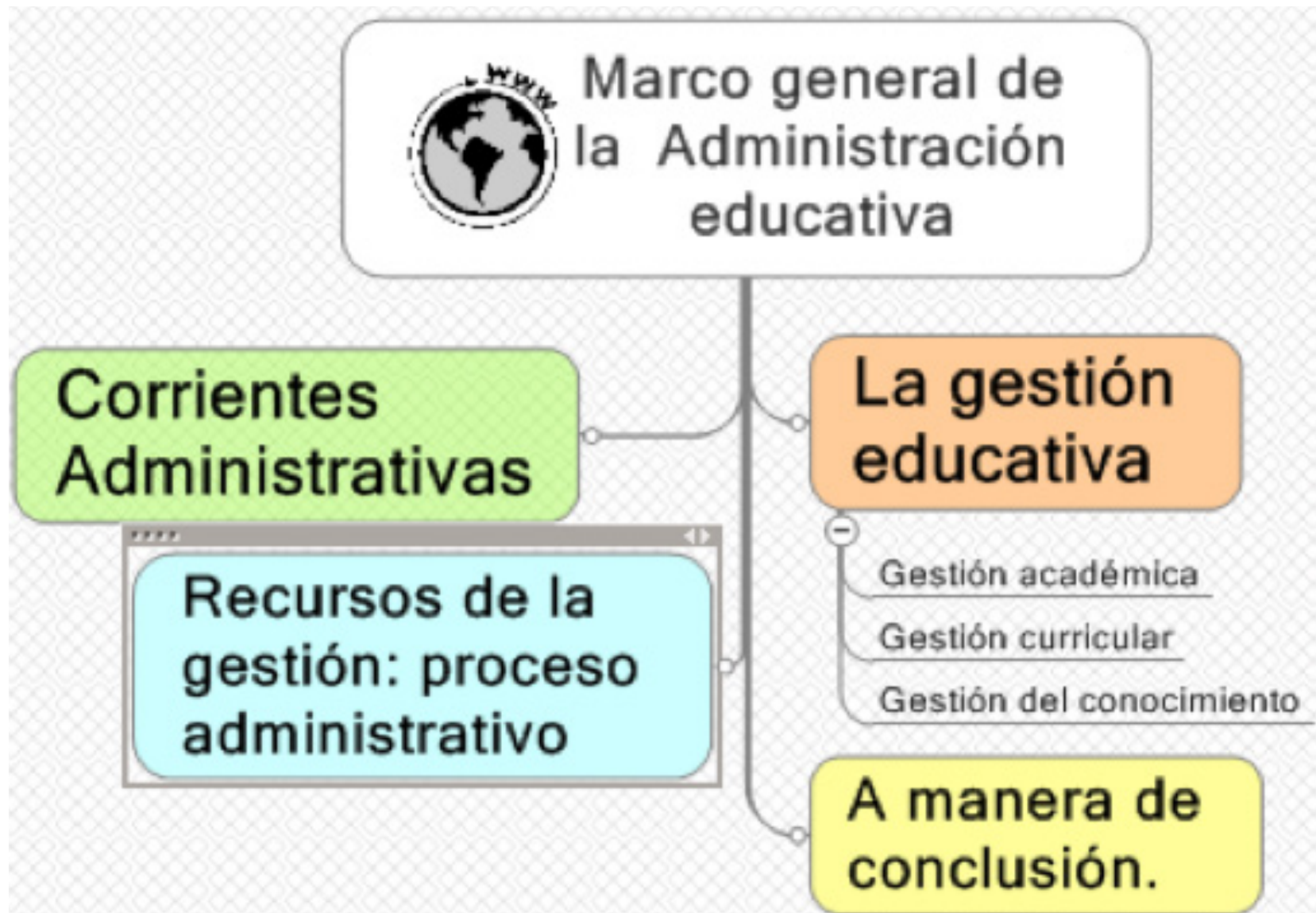
Finalmente, desde esa observación realizada desarrollará un taller para compartir su observación sobre su entorno. Este taller tiene calificación

Desarrollar las actividades que son de 2 naturalezas:

- Las recomendadas, que le permitirán afianzar los conceptos
- Las de su proyecto que se irá construyendo en cada unidad secuencialmente.

Las primeras (las recomendadas) tendrán asesoría y evaluación de apoyo, más no serán calificables y las segundas constituirán las calificaciones finales de las unidades.

## MAPA CONCEPTUAL





## OBJETIVO GENERAL

Identificar la historia y componentes de la gestión en general y de la académica en particular para que el estudiante identifique los componentes de la gestión de su institución y pueda formular estrategias de mejora.

# DESARROLLO TEMÁTICO

## COMPONENTE MOTIVACIONAL.

Gestionar y ser gestor va más allá de la profesión que se haya escogido. No hay un campo, profesión o actividad que no requiera ser planeada y evaluada. En particular la educación se resistió durante mucho tiempo a considerar que la escuela debería ser gerenciada, lo que se ha venido superando en los últimos años. Así, invito a los estudiantes a reconsiderar sus paradigmas sobre la gestión y a reflexionar que sólo si se tiene un norte claro y se sabe apuntar a él habrá opciones de éxito y esto se llama gestionar: es lograr que los objetivos se alcancen con la mejor disposición de los recursos existentes.

## RECOMENDACIONES ACADÉMICAS.

LAS ACTIVIDADES A REALIZAR SON:

1. El estudiante deberá hacer una lectura detallada y preguntarse por las implicaciones que la sociedad del conocimiento tiene para él, tanto de tipo personal como profesional e institucional y desarrollar un taller.
2. Esta actividad le ayudará a identificar el aspecto de la gestión de su institución o de un compañero en la que profundizará en su proyecto de investigación
3. Como la gestión es necesaria, por no decir imprescindible, también puede llevar lo aprendido en la gestión al aula de clase.

## MARCO GENERAL DE LA GESTION ACADEMICA

*La buena dirección consiste en mostrar a la gente normal como hacer el trabajo de la gente superior.*

*(John D. Rockefeller)*

Este capítulo pretende señalar que el reto de lograr los resultados propuestos está en la gestión educativa y una vez se haya logrado el objetivo, el siguiente reto es el mantenimiento de ese proyecto como un programa de calidad. Y, una vez se ha logrado, se vuelve a emprender el camino de la renovación y el cambio. Esto es gestionar, tema de esta sección.

El lector se preguntará ¿Cuál es la relación con el desarrollo de los niños? Al respecto se menciona el 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 (hoy pruebas Saber), que identificó que una buena gestión educativa, puede aumentar hasta en 20% el resultado de los niños en la pruebas.

Otra investigación realizada por la Universidad Javeriana y el Instituto para la Investigación Educativa y Desarrollo Pedagógico (IDEP) mostró que aspectos de la gestión de la institución educativa fortalecen competencias laborales generales en los estudiantes en aspectos tales como predisposición a buena atención al cliente, calidad en los trabajos que realiza, cuando ellos sean aspectos que se viven de manera natural en su ambiente “cotidiano”

A continuación y para darle un panorama histórico general, se hace una descripción de las corrientes administrativas, Véase figura N° 1 Avances de la administración hacia la visión integral e inteligente de la organización, 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 de la gestión del conocimiento y cerrar con la propuesta de aplicación del ciclo de Deming como modelo del ciclo administrativo.

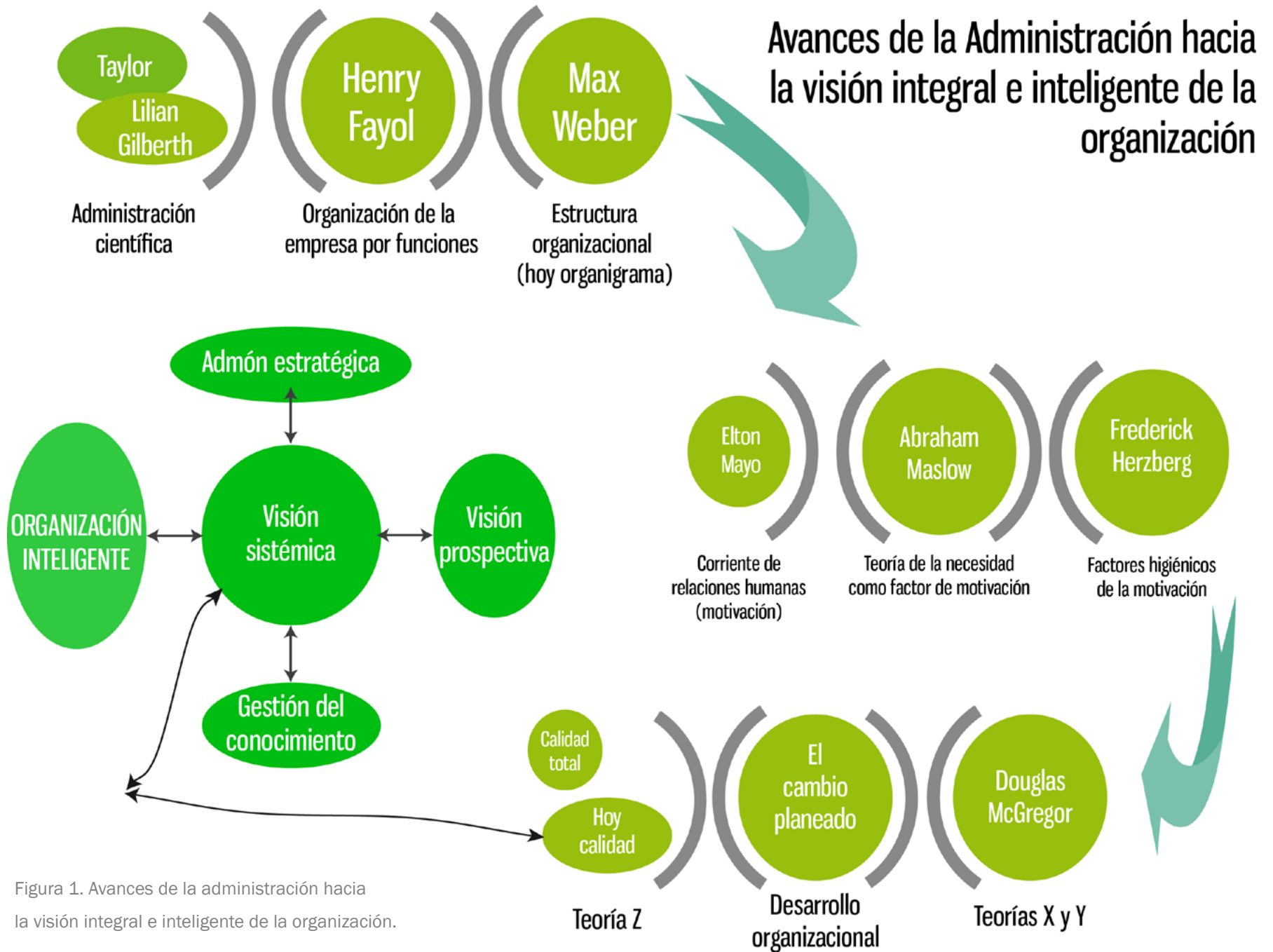


Figura 1. Avances de la administración hacia la visión integral e inteligente de la organización.

## 1. CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

Las concepciones de la gestión son muy antiguas (Cassasus 2000). 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 directivos que, a veces parecen 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 su objetivo es muy especial y particular, la gestión ya hace parte de la calidad educativa que se ofrezca.

### 1.1. EL ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se desarrolló en los años 1900-1925. Fue desarrollada por los ingenieros Frederick Taylor, y los esposos Frank y Lillian Gilbreth, entre otros. Surgió, por la necesidad de elevar la productividad. En una época (recién inventada la máquina a vapor y constituida la industria, como la conocemos hoy) en que había poca oferta de mano de obra. Así para elevar la eficiencia de los trabajadores se procuraba aumentar la productividad.

Así, entonces Taylor y Henry Gantt inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica, aportando, en medio del caos de los inicios de la industrialización la organización de una oficina de planeación para el estudio del trabajo en acciones tales como: re-

presentar 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 misma (CHIAVENATO 2007).

### 1.2. ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A FUNCIONES

En la misma época, Henry Fayol, francés (Chiavenato. 2007), propuso la organización funcional agrupando las actividades organizacionales en funciones; 1) Administrativa que involucra a la gerencia como una acción que prevé, organiza, coordina y controla. 2) Técnica que transforma insumos en bienes o servicios. 3) Comercial: búsqueda de mercados. 4) Financiera, búsqueda y administración de capitales. 5) Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios y 6) Seguridad: Protección de bienes. También creó los principios generales de la administración

Formuló 14 criterios para orientar la actividad administrativa: 1) División del trabajo: producir más y mejor con el mismo esfuerzo. 2) Autoridad. Derecho a mandar y hacerse obedecer”. 3) Disciplina. 4) Unidad de mando: para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. 5) unidad de decisión: un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. 6) Subordinación del interés particular al interés general. 7) Remuneración equitativa del personal. 8) Centralización. 9) Jerarquía. 10) Orden: distingue el orden material y el orden social. 11) Equidad: combinación de la benevolencia con la justicia”. 12) Estabilidad del personal. 13) Iniciativa: debe fomentarse la iniciativa



de los empleados. 14) Unión del personal: evitar el peligro de la división.

### 1.3. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

También en la misma época, Max Weber, alemán, 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”.

### 1.4. CORRIENTE DE RELACIONES HUMANAS

Posteriormente, 19250-1950 el médico y psicólogo Elton Mayo, entre otros, puso el énfasis en las motivaciones no económicas dando origen a la escuela de relaciones humanas. Comienza la concepción de que las motivaciones influyen la conducta de las personas.

### 1.5. TEORIA DE LA NECESIDADES

El psicólogo Abraham Maslow (1959-1960) 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 (1968) 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 y deben estar relacionados con sus intereses y sus ca-

pacidades.

Por su parte, Douglas McGregor (1960) señaló con su teoría X y Y, que las personas no son pasivas o renuentes por naturaleza (tipo Y), sino que juegan factores complementarios que puede originar la motivación o apatía (tipo X) (Chiavenato. 2007). 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 conocimiento<sup>1</sup>:

### 1.6. 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.

### 1.7. IMPACTO DEL MODELO JAPONÉS

William Ouchi, (1982) presenta en 1982 su teoría Z, en la cual, a partir del ejemplo japonés señala que los empleos a largo plazo

1 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, Representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. Explicado por Casassus.

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.

### 1.8. 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. En 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, y padre de administración moderna, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

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, juz-

gándolo de conformidad con las mismas.

### 1.9. MODELO DE SISTEMAS

Otra corriente 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 super-sistema, 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. 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.

Requiere que los administradores aprendan a pensar distinto, más allá de la secuencia de lo primero, segundo y tercero y de cada elemento separado y divorciado de los demás a un pensamiento donde todo se entrelaza y relaciona, constituyendo una dependencia en la cual los eventos que suceden en una parte del sistema afectan a las demás. Esto se ha denominado “pensamiento sistémico”

### 1.10. 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. (Torres.2006) Incluye el propósito global, los objetivos, las metas, los medios y políticas

para alcanzarlas y la revisión de la estrategia seguida. Se inicia en el nivel directivo y alto de la institución y se despliega a hacia los otros niveles implicando a todos.



Figura 2 Niveles de planeación

La **prospectiva**, es la ciencia basada en el método científico que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. 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. Un diseño curricular, por ejemplo, debe tener una mirada de necesidades de formación a futuro, pues mirar las necesidades de hoy es insuficiente, toda vez que los primeros estudiantes egresarán en más o menos cinco años y es posible, que en este mundo de cambio permanente, los hayamos capacitado para desempeñarse en aspectos que ya no se usan.

La visión francesa de la gestión se basa en el

análisis prospectivo (Miklos. 2007), 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.

### 1.11. ENFOQUE EMPÍRICO

Según Casassus (estudioso de la gestión educativa) la corriente del enfoque empírico y casuísticos, 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. 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”. (Miklos. 2007)*

## 1.12. 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 sociales. (Blanco 2007).

Un cambio importante es la capacidad de entender mejor la realidad que nos rodea, puesto que se pasa del pensamiento lineal al

pensamiento sistémico<sup>2</sup>, en gran medida por los retos que plantean los nuevos lenguajes de gestión. Con el “aviso” de Peter Drucker<sup>3</sup> que los grandes cambios vendrán cuando se trabaje con el conocimiento (Drucker. 1998), se dio inicio a la concepción de modelos de gestión del conocimiento (G.C.).

(Del Morral. 2007) 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-Takeuchi<sup>4</sup> 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.

2 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.

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

4 NONAKA es considerado el padre de la Gestión del conocimiento

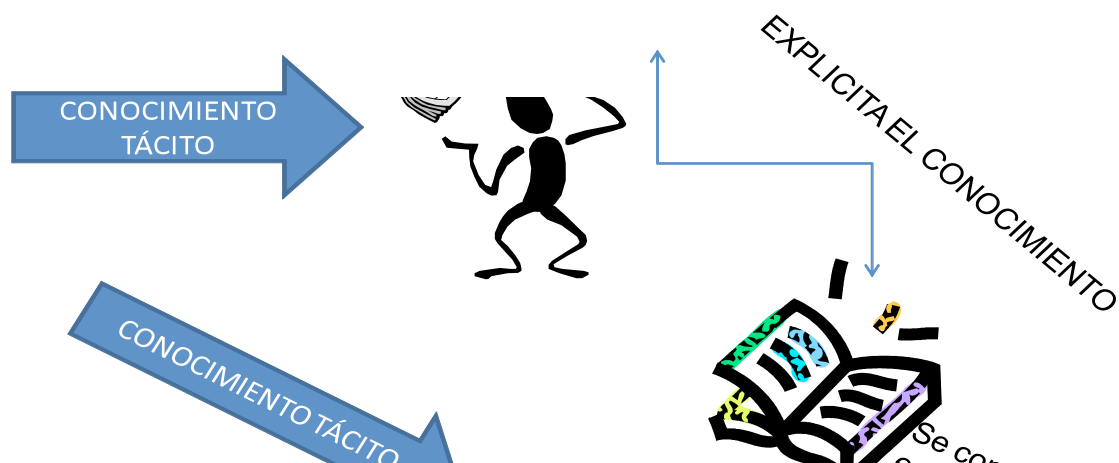


FIGURA 3 Espiral de Conocimiento de Nonaka

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 y en resultados como innovaciones, procesos que garanticen la calidad, etc.

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 tarea educativa (Pérez. 2008).

## 2. RECURSOS DE LA GESTIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO

De todos modos y transversal a cualquier co-

rriente, desde finales del siglo XIX se definió el contenido de la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: 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, para alcanzar las metas establecidas por la organización (Robbins. 2004). Si bien está 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 PHVA<sup>5</sup>, 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<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> En inglés PDCA: Plan, do, check, act

<sup>6</sup> Modelo asumido por la Corporación Calidad en el proceso de galardonar a los colegios exitosos en el proceso de gestión institucional

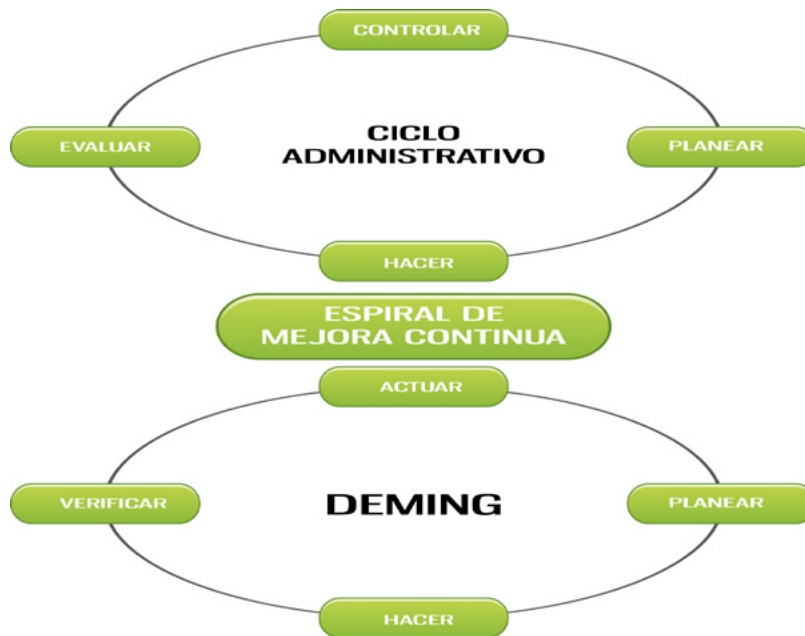


Figura 4 Comparación del ciclo administrativo y el espiral de mejora continua

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

### 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 aspec-

tos 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.

### 3.1. CONCEPCIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

Revisando diferentes definiciones se nota que la administración se concibe como una práctica, un proceso y hasta una práctica social. 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 educativa. Así, se formulan estas consideraciones (García. 2007).

- 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.
- 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.
- En el buen uso de los recursos cobra sentido la gestión de la institución educativa, 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 a 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”(Casassus. 2000). 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 latinoamericana 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. Hoy, en cambio, ya que “su práctica hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro” se acepta que el concepto gestión, para el sector educativo, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.

De todos modos, esa gestión debe contemplar la “dimensión política,” (Universidad Santiago de Compostela) que le da 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.

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.

### 3.2. 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.

Concretando, se puede 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. Complemento fundamental es la generación de 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.

En las relaciones externas y 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, según el tipo de institución, nacional o internacional 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
- Pasar de una institución transmisora de conocimiento a una generadora del mismo
- Ubicarse en el marco de una cultura de excelencia, innovación y flexibilización, tanto de estructuras como de currículos
- Fortalecer la formación científica y cultural para que el estudiante aprenda a formarse toda la vida.

### 3.3. LA GESTIÓN CURRICULAR

La Gestión curricular, según el estudio de Rolhler (2006), trata de la relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas, lo que implica, implementar y monitorear el currículo. El estudio mencionado formula conclusiones que relacionan la calidad de la gestión curricular, con la verdadera transformación en el aula, en la medida en que la gestión es un instrumento para el logro de los objetivos,

Es necesario 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.

Otros indicadores, que pueden tenerse en cuenta sobre el desarrollo curricular están referidos a la opinión de los estudiantes, sobre la comprensión de los aspectos 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 y 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 o 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.

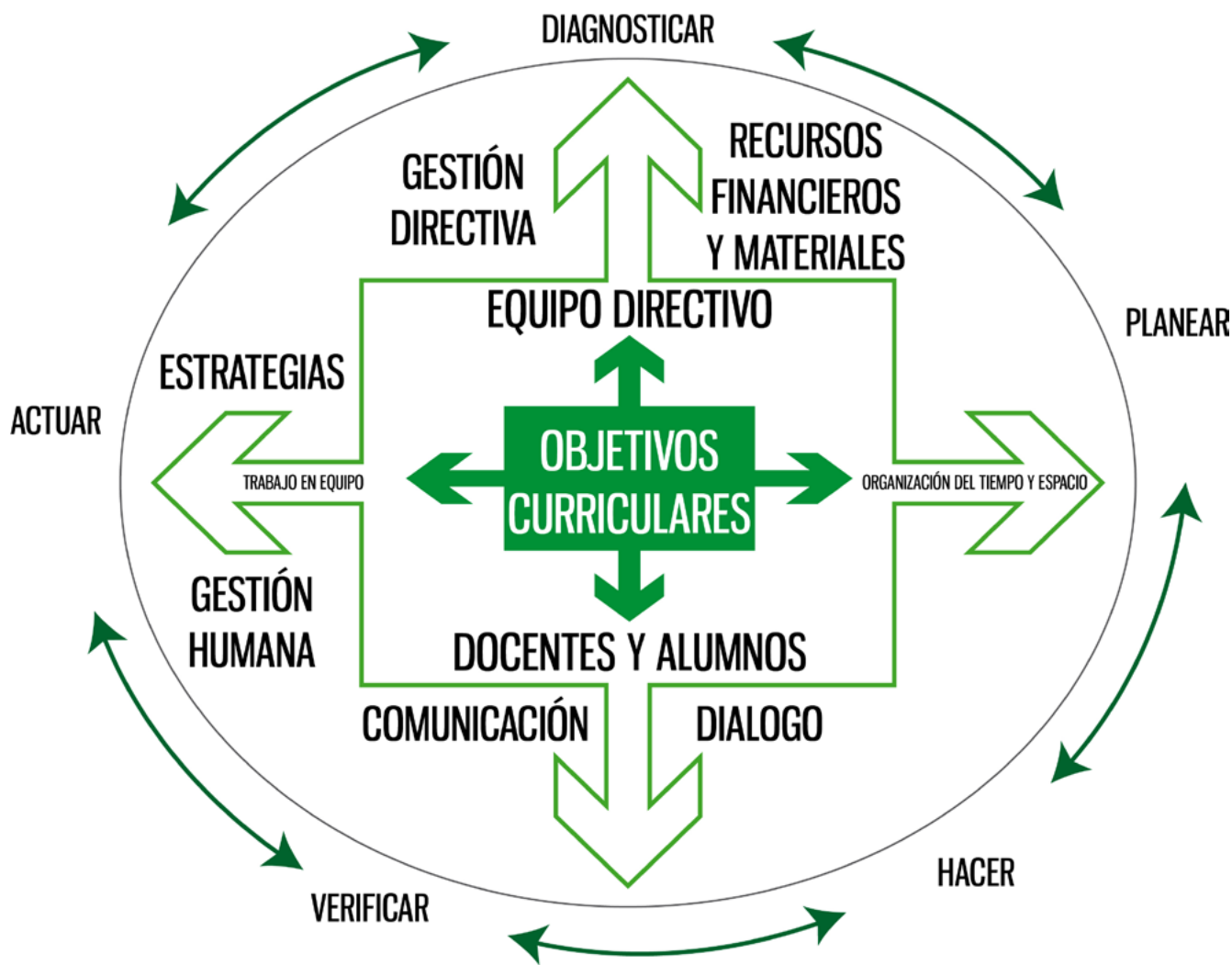


FIGURA 5 PROCESO DE LA GESTIÓN CURRICULAR

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

### 3.4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

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.

#### 3.4.1. 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.

#### 3.4.2. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **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.
- **Socializar y almacenar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a los miembros de la institución y conservar la memorias en sitios de acceso y consulta fácil
- **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver.

#### 4. A MANERA DE CONCLUSIÓN.

Quedan por abordar muchas preguntas, sobre el cómo de la gestión. Es indudable que es un campo que el estudiante debe desarrollar habilidades prácticas y para ello, la esencia está en apoyarse en el ciclo administrativo, recomendable, el propuesto por Deming: PHVA, en el cual, verificar o evaluar, de manera permanente, ofrece la oportunidad de actuar inmediatamente si se detecta la dificultad oportunamente y no esperar a que los problemas cojan ventaja, pues resolverlo será muy costoso y dispendioso, no solo en recursos financieros, sino en imagen, resentimientos y hasta pérdida de alumnos o de trabajadores necesarios.

#### Ejemplos, ejercicios o casos de aplicación práctica.

- Diseñe y desarrolle una actividad en su aula de clase, teniendo en cuenta el ciclo PHVA
- En un documento describa cada parte del ciclo desarrollado y concluya con su reflexión sobre avances y dificultades, así como una propuesta de mejoramiento para una próxima oportunidad.

Suba el documento a la plataforma

#### Síntesis de cierre del tema.

En visión del Ministerio de Educación, la

gestión en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión educativa está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

#### Actividades auto-evaluativas propuestas al estudiante.

Analice la planeación que hace de sus actividades e identifique correcciones por hacer.

Analice la evaluación que hace de sus actividades e identifique correcciones que deba realizar.

3

UNIDAD

# LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COMO UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83



## INTRODUCCIÓN

La distancia hoy reconocida en toda América Latina entre lo que deberían ser y lo que son los resultados de la educación, no puede explicarse con una visión restringida que transforme en “chivo emisario” a alguno de los actores intervinientes (políticos, docentes) o a alguno de los niveles o componentes de la educación. Es el conjunto de elementos que constituyen el sistema educativo lo que se muestra obsoleto.

El cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Los avances de la ciencia y la tecnología han reportado enormes beneficios. Mucha gente se siente desconcertada por este cambio veloz. Pero el problema no radica esencialmente en la aceleración del cambio propiamente, sino en la incapacidad de nuestras sociedades para hacer frente a las transformaciones sin sufrir una crisis.

La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse, para lo cual basta adquirir los conocimientos suficientes. Lo que hasta ahora fue una fuente esencial de estabilidad, hoy aparece como una fuente de rigidez. La gran organización devino en burocracia, y se requiere ahora una reconversión.

Esto quiere decir que se necesita encontrar otra fuente de estabilidad que permita enfrentar los cambios de manera más flexible. Estas transformaciones se están llevando a cabo ya en algunos ámbitos de la sociedad (Estado, empresas), porque forman parte de un cambio cultural de mayor alcance que ya está en curso, el que modificará la manera en que comprendemos muchos aspectos de nuestras vidas.



A las necesidades que surgen de este cambio cultural debemos dar respuesta desde la educación, pero no solamente proponiendo transformar los aspectos curriculares, sino teniendo en cuenta también que la organización y la gestión deben formar parte de este cambio tanto en lo que se refiere al plano del gobierno central cuanto en lo que hace específicamente a las unidades escolares. (Inés Aguerro. 1996).

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

# METODOLOGÍA

Metodológicamente, el módulo sigue el principio de que el estudiante requiere pasar por varias etapas en su aprendizaje, no necesariamente secuenciales:

- Comprender de manera analítica y la información que le suministra la unidad
- Practicar algunas actividades que le permitan afianzar la comprensión del tema y desarrollar una posición crítica frente al tema desarrollado
- Formular inquietudes, dudas para, finalmente, identificar problemas en su entorno real
- Plantear alternativas al punto anterior.

De tal manera, el estudiante debe hacer una lectura cuidadosa de la unidad, lo que le permitirá participar en foros y debates y desarrollar las actividades que se proponen a lo largo de cada unidad

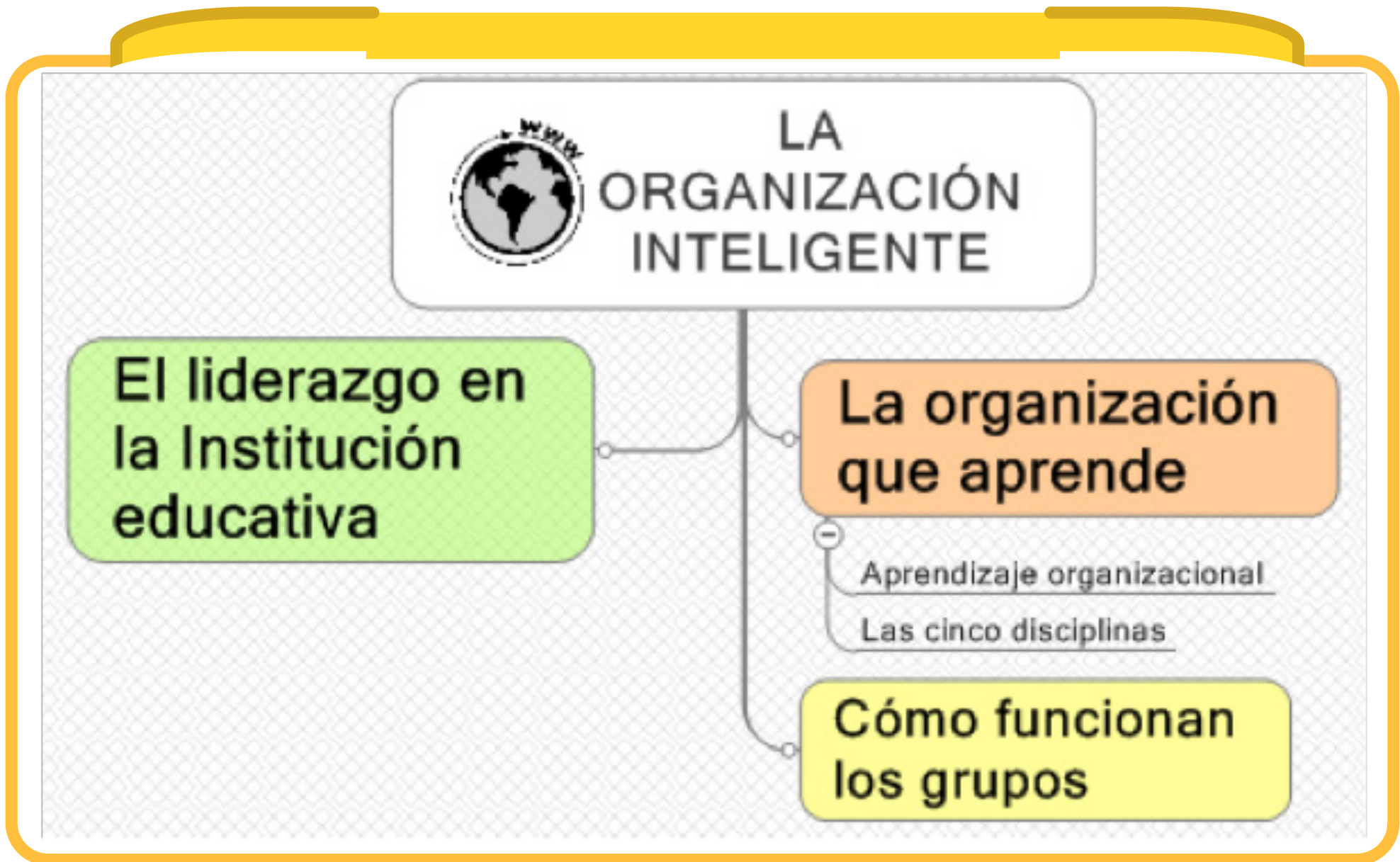
Desarrollar las actividades que son de 2 naturalezas:

- Las recomendadas, que le permitirán afianzar los conceptos
- Las de su proyecto que se irá construyendo en cada unidad secuencialmente.

Las primeras (las recomendadas) tendrán asesoría y evaluación de apoyo, más no serán calificables y las segundas constituirán las calificaciones finales de las unidades.



## MAPA CONCEPTUAL



La investigación de Rodolfo Posada Álvarez, publicada en su libro “Calidad de la Educación y Organizaciones Escolares Inteligentes. El caso de la región Caribe colombiana” de la Editorial Santillana, evidencia desde las percepciones de los docentes como en la realidad de las aulas que él observó, la baja calidad de nuestra educación.

Adicionalmente, se ponen al descubierto factores de orden institucional tales como las buenas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la satisfacción de necesidades, el afrontamiento de problemas cotidianos, el clima organizacional y el sentido de pertenencia, como los factores que más se relacionan con la calidad educativa los más de 600 miembros de distintas comunidades educativas entrevistados, dentro de los que se destacan profesores, padres de familia, directivos, docentes, supervisores y directivos de núcleo.

Lo interesante, y paradójico de estos últimos hallazgos, es que fueron los padres de familia y los estudiantes los que más referenciaron a estos factores (61%), a diferencia de los profesores, directivos, supervisores y directivos de núcleo (38%), no obstante ser estos los actores más implicados en la vida escolar. Tal vez por falta de autorreflexión.

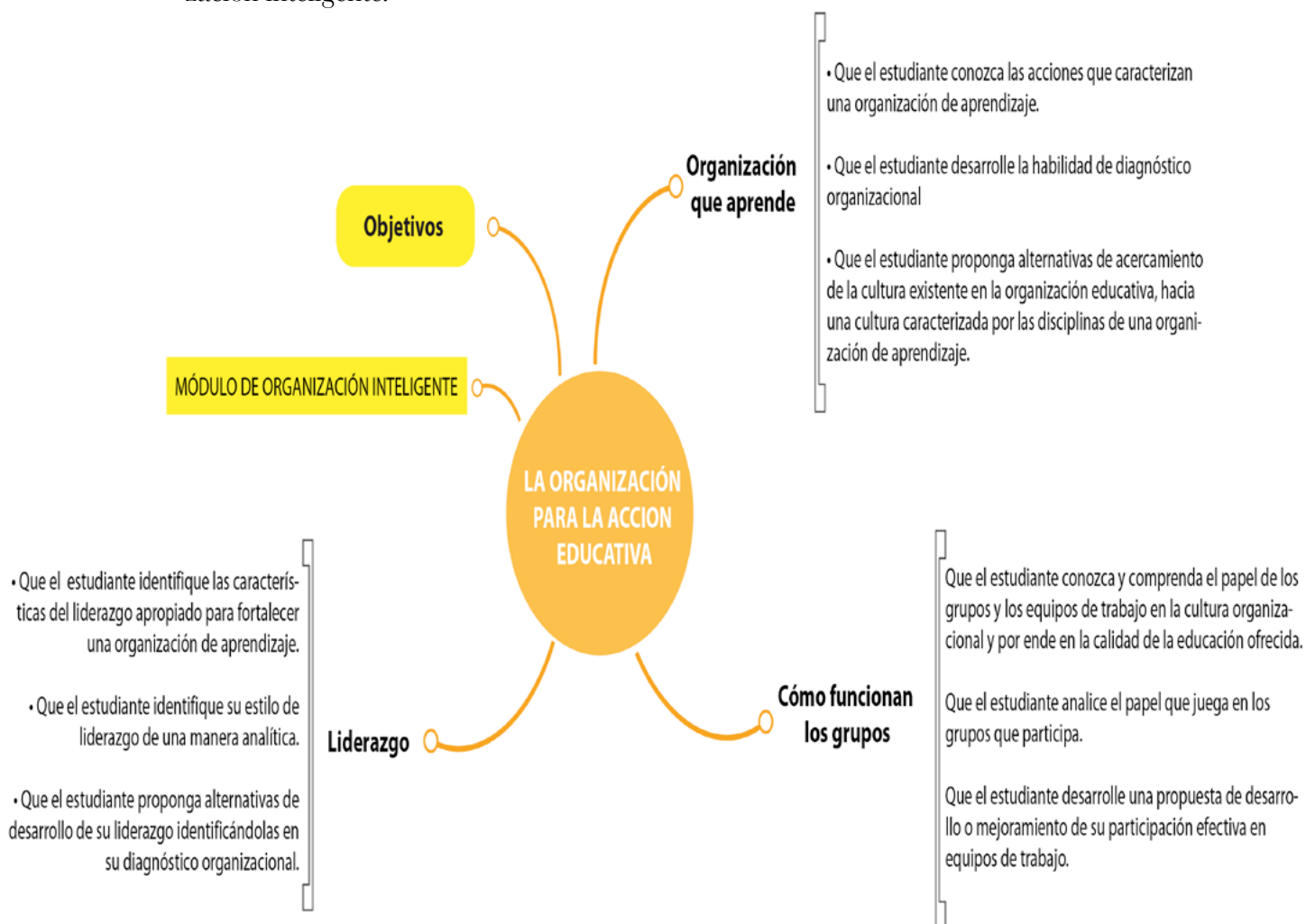
Estos hallazgos llevan a pensar en la necesidad de que las organizaciones educativas se re-piensen como organizaciones inteligentes para que sean capaces de lograr la autonomía. Ello, implica que puedan aprender de sí mismas, a crear una cultura de autoevaluación, de flexibilizar sus procesos y estructuras, de ser proactivas, con capacidades de gestión e innovación en todas sus instancias, partiendo de la revisión y cambio del conjunto de creencias, opiniones, conductas, prácticas sociales, personales y organizacionales actuales.

Como consecuencia, una asignatura de gestión académica debe considerar como un fundamento de la calidad organizacional su capacidad de aprender permanentemente, de fortalecer sus estructuras culturales, su trabajo en equipo, y en consecuencia revalorar los paradigmas que le impiden avanzar, tanto a los directivos como a los docentes y al personal administrativo.

Ello implica revalorar el concepto y el papel del liderazgo, cambiando la creencia de que está centrada en un persona, para extenderlo a los miembros de la comunidad en los momentos y casos de que se conviertan en su competencia

## OBJETIVO GENERAL

Ofrecer conceptos y herramientas para visualizar la institución educativa como una organización que aprende de sí misma y del entorno como una ventaja distintiva, manifestada en el conocimiento de las cinco disciplinas: (visión compartida, modelos metales, maestría personal, trabajo en equipo, pensamiento sistémico) y en un modelo de liderazgo apropiado a la organización inteligente.



## DESARROLLO TEMÁTICO

# ORGANIZACIÓN INTELIGENTE PARA LA ACCION EDUCATIVA

*La organización educativa que hoy no vive en el futuro,  
... mañana vivirá en el pasado.*

*Peter Ellyard*

Encontrarse en la Sociedad del Conocimiento supone otorgar una importancia capital al saber y a las experiencias de las personas como factor clave del desarrollo. Como ya se mencionó, en la unidad 1 el panorama que ya están enfrentando las organizaciones en el siglo XXI con los desarrollos de la tecnología y los desafíos continuos, requiere la construcción del conocimiento, que a su vez se encuentra en las personas y no en la bases de datos. Hablar de una organización en la que realmente el conocimiento sea el activo más importante, es hablar de una organización particular. No todas las organizaciones, están preparadas para “aprovechar” mejor ese activo con el fin alinear los conocimientos, individuales y colectivos, con los objetivos de la organización, con miras a posicionarse como una organización de calidad, que da respuestas a las necesidades sociales.

Esta situación ha llevado a las organizaciones a repensarse, pues la necesidad del conocimiento le exige producirlo de acuerdo con sus necesidades estratégicas, socializarlo para que todos los miembros de la institución los incorporen de acuerdo a su nivel y

actividad, a actualizarlo y, principalmente, a utilizarlo. Esto en la administración se conoce como la gestión del conocimiento y tiene implicaciones muy importantes en la cultura organizacional.

Esto implica que hay condiciones para que se comparta el conocimiento, (algo a lo que los seres humanos se resisten casi que por naturaleza) y se trabaje de manera integrada. Si la cultura permite e impulsa a crear, compartir y utilizar, (no de manera individual sino colectivamente), facilita la innovación. Si todos tiene una visión de futuro y se mira de manera integrada, se convierte en una organización inteligente, es decir, capaz de gestionar su conocimiento y aprender permanentemente.

Para responder eficazmente a las necesidades sociales, que cada día son más altas y más cualificadas, conviene reflexionar sobre aspectos tales como: modelo organizativo, cultura, clima laboral, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros. ¿Por qué tocar el tema de aprendizaje organizacional en un curso para educadores? Evidentemente, las nece-

sidades sociales deben responderse desde las diferentes ciencias y disciplinas y campos sociales y a la educación le corresponde, de una parte, egresar de sus programas y niveles personas capaces de crear y fortalecer ese tipo de organizaciones y de otra, convertir sus instituciones en organizaciones inteligentes en sí mismas. Esa es la mejor didáctica posible: enseñar cultura, dentro de la cultura misma.

Sobre el particular, se encuentra el modelo americano que propone Peter M. Senge, (1990) y el modelo japonés de Ikujiro Nonaka (2000). Por espacio, en esta unidad, se va a profundizar en Senge, entendiendo que las dos propuestas son complementarias. La necesidad de que las organizaciones estén “aprendiendo” continuamente surge de la fugacidad de la validez de los conocimientos, por los ciclos de los productos tan cortos, y su obsolescencia que se produce en periodos cada vez más reducidos.

Este proceso se inicia hacia los años cincuenta con las propuestas del desarrollo organizacional (DO) que se afianza en los sesentas, cuando se trabajó para mejorar la capacidad adaptativa de las instituciones ante los cambios intensos del entorno. Los conceptos básicos de los modelos que se han creado partes de la psicología social (con su dinámica de grupos), las ciencias de la comunicación y la teoría de los sistemas organizacionales, y se ha incorporado recientemente la epistemología o teoría del conocimiento.

Las organizaciones que quieran iniciar un proceso de transformación hacia el modelo de organización que aprende iniciarán con la transformación de su cultura, clima laboral, liderazgo, sistemas de dirección y políticas, entre otros y estos cambios deberán responder a los objetivos y guiarse por las es-

trategias. Esta deberá estar consignada en el Proyecto Educativo de la Institución educativa de modo que todo el sistema dinámico y vivo esté armonizado.

Y ¿Cuál es la relación con la educación? A propósito se trae la reflexión de Isabel Cantón (S/F) que ilustra de manera contundente esa relación:

*“La aceleración del conocimiento ha traspasado un límite: el ciclo de conocimientos fundamentales ha traspasado el ciclo de la vida: los conocimientos cambian en un espacio de tiempo más corto que la vida de una persona; de ahí que tengamos que reciclar y renovar nuestros conocimientos cada poco tiempo. Esto obliga a una intervención decidida en el sistema educativo: se ha pasado al rediseño, a la reingeniería educativa. Antes se educaba para la vida, ahora no, ahora el proceso de adquisición del conocimiento se alarga toda la vida, no termina nunca y afecta a nuestro trabajo. Hoy toda la información está, o puede estar, digitalizada y accesible. Ello hace que cada vez más se intervenga y se cuestione la educación.*

*Las instituciones educativas seguirán siendo necesarias para una etapa de la vida, de las personas, pero habrá que plantearse un fuerte cambio en contenidos y metodología. A esto se une la diferente concepción del conocimiento de tipo diacrónico que se alarga toda la vida y se mezcla con el trabajo. Ello ha hecho cuestionarse el valor de la educación. Está claro que seguirá existiendo una amplia base educativa para los primeros años de la vida de las personas, pero habrá que plantearse cómo y en qué cosas educar: de conocimientos válidos para toda la vida, a preparar para aprender durante toda la vida. Por ello cobra especial importancia el aprendizaje de habilidades y actitudes, frente al de conocimientos inamovibles. Recuperar centros educativos centrados en valores éticos, solidarios o humanos es ahora una cuestión casi de supervivencia. En el nuevo modelo lo que se valora son*

*las competencias y las capacidades y éstas deben desarrollarse en cada trabajador de forma única. Los recursos humanos se han de gestionar más de modo individual que colectivo. Se trata de que nos demos cuenta que hay que construir una sociedad nueva para la humanidad, no para la tecnología". (Canton.s/f)*

Es de remarcar que el ritmo de implementación marca una diferencia entre las instituciones, dado que quienes aprenden rápido tienden a ser innovadoras, se mantienen al día con las nuevas ideas y tecnologías que puedan afectar sus operaciones e implementan una cultura que premia la innovación, experimentación e implementación de nuevas ideas. Pero también hay quienes desarrollan un aprendizaje cíclico con el cual tratan de mantenerse al día con la innovación cada cierto tiempo. Experimentan con nuevas ideas cuando estas ya han sido probadas por otros. Este no es un comportamiento necesariamente dañino, ya que a veces una institución puede perder la concentración al sobre-innovar o intentar probar cada nueva idea sin llegar a implementarlas dentro de la organización.

Desafortunadamente hay otras organizaciones que desarrollan el aprendizaje de manera tardía e incorporan nuevas ideas sólo cuando es estrictamente necesario para su supervivencia. Los cambios y la competencia las barren ya que no están preparadas para evolucionar.

En un extremo se encuentran las instituciones aplazadas que simplemente no ven la innovación hasta que es demasiado tarde. Sin mecanismos para evaluar nuevas ideas, o convencidas de su superioridad, un día despiertan para encontrar que son obsoletas y que posiblemente le han hecho mucho daño al país pues formaron grupos humanos para

una época pasada y un país que ya no existe.

Para este cambio se precisa, desde la gestión 1) comprender que es una organización inteligente que propicie una cultura que haga posible el cambio y la innovación, 2) desarrollar como estrategia de fondo el trabajo en equipo y 3) el fortalecimiento de un liderazgo distinto y propio del ambiente de apertura, cambio, visión integral y generación de maneras de abordar los problemas y las soluciones de manera estratégica y prospectiva

Si este es el cambio al que se debe apuntar, es claro que está en manos de los gestores la responsabilidad de liderar y gestionar una institución diferente, que haga posible una educación diferente. Entonces, el objetivo de este documento, es sembrar esa inquietud y ofrecer unas primeras herramientas para empezar a generar el proceso de modernización del siglo XXI.

## 1. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Peter Senge define a una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro, es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva (Senge. 1999). En el mundo de hoy en donde el recurso más valioso es el conocimiento, las organizaciones deben estar preparadas para proteger este recurso y generar mecanismos que les permitan evaluar si son organizaciones que aprenden. El aprendizaje en las empresas se da cuando estas son capaces de captar y crear un conocimiento que sea válido según sus realidades, sus situaciones, su personal, su entorno y su razón de ser.

Aguerrondo, (1996) define aprendizaje organizacional como el proceso de “detección y corrección de errores”. En vista que las organizaciones aprenden a través de individuos que actúan como agentes para estas: “Se facilitan las actividades de aprendizaje de los individuos, a su vez, o son inhibidas por un sistema ecológico de factores que pueden llamarse sistema de aprendizaje organizacional”

El libro “La quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia...” escrito por Peter Senge y otros maestros (2000) analiza la organización de aprendizaje, como primera medida desde el salón de clase, formulando la invitación y mostrando ejemplos para crear aulas de aprendizaje, recuperando la dignidad del niño e invitando a pensar sistémicamente. Posteriormente analiza la escuela, repensando la visión escolar, el liderazgo, entre otros y finaliza el análisis con la comunidad, para fomentar el desarrollo de comunidades que aprenden, que fortalecen su identidad, todo ello, en un nuevo contexto y concepción de aprendizaje.

### 11. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE?

Para Senge (1990) la Organización de Aprendizaje es aquella “en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de cotidiano”, en el marco de “un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear”. En definitiva, la Organización de Aprendizaje es aquella “organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al

cambio, la complejidad y la incertidumbre”.

¿Aprendizaje organizacional vs. Organización de Aprendizaje? Se puede contrastar el Aprendizaje Organizacional y la Organización de Aprendizaje en términos de proceso vs estructura. O como Aguerrondo (2005) no distingue entre Aprendizaje Organizacional y la Organización de Aprendizaje. Define el Aprendizaje Organizacional como la habilidad de una organización de ganar visión y comprensión a partir de experiencias a través de la experimentación, observación, análisis y una buena forma examinar éxitos y fracasos.

El aprendizaje debe darse en todos los niveles de la organización como lo presenta el gráfico 1: Aprendizaje por niveles de la organización. 1) El trabajador del conocimiento, como el docente, para quien su función principal es crear conocimiento, para sí y en sus educandos. 2) El equipo de trabajo, que es el espacio donde se construye como organización y evita las “islas” dentro de la institución educativa. Debe tenerse en cuenta que la relación no puede ser entre un equipo en sí mismo, sino que debe favorecerse el trabajo entre equipos de la institución. 3) En nivel organización, que se da cuando los dos anteriores funcionan efectivamente. Senge (2002) destaca que en las instituciones educativas, el nivel más complejo es el de la comunidad, dado que en el sector educativo, lo que recibe el estudiante en el aula de clase, es sólo un poco del conjunto, pero mayor influencia está en las redes sociales, las actividades fuera de la Institución y la familia, entre otros. Es decir que una comunidad y su escuela se reflejan recíprocamente.

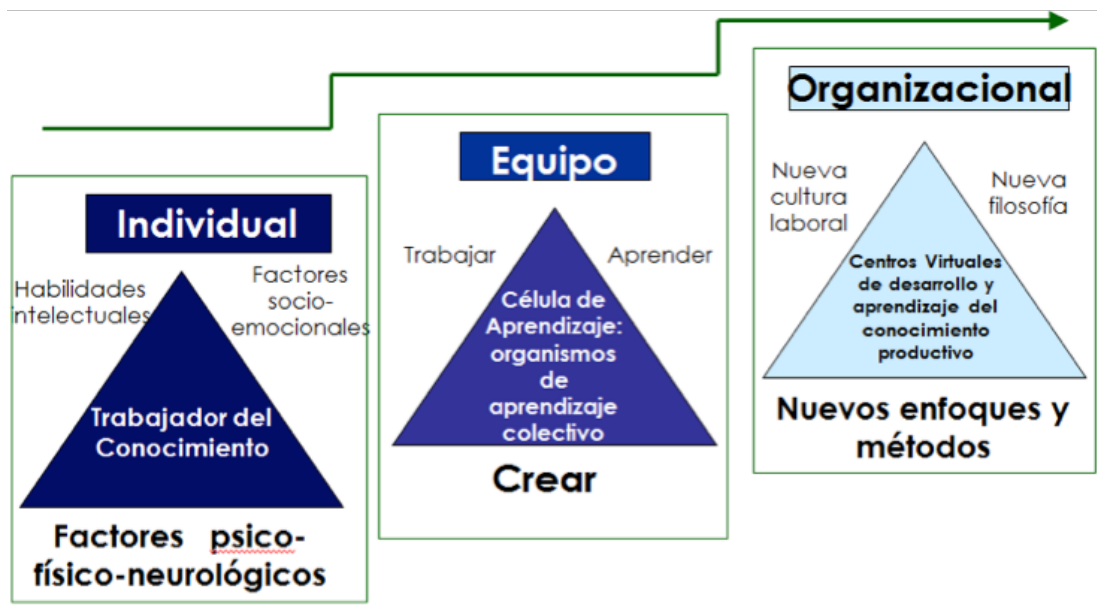


Figura 1: Aprendizaje por niveles de la organización.

A continuación se explican los objetivos, y características que hacen parte de la organización que aprende sus disciplinas y los elementos que se entrelazan, para dar paso al ciclo continuo de aprendizaje a partir de La Quinta Disciplina, obra que se basa en un enfoque interdisciplinario, escrito por Peter Senge, Director de Pensamiento de Sistemas y Aprendizaje Organizacional del MIT, quien señala cómo serán las Organizaciones capaces de sobreponerse a las dificultades y cómo reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades.



Figura 2. La maestría personal



## 1.2. IDENTIFICAR Y DESARROLLAR LOS MODELOS MENTALES.

Las formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen la visión del mundo y la forma de actuar. Para descubrirlos se requiere voltear el espejo hacia el interior y descubrir los conceptos que gobiernan desde dentro.

Conocer y manejar esos modelos o paradigmas permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la institución, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo. El estudio de los modelos mentales, permite, además, tener una visión más amplia frente al pensamiento de las personas, su comportamiento ante situaciones y la forma en que explican el mundo. Para el caso de las organizaciones, conocer los modelos mentales propios y de los colaboradores, entenderlos y ser capaz de modificarlos para encaminarlos a la consecución de objetivos y metas comunes, es un verdadero reto, lo que hace del manejo de los modelos mentales la herramienta “esencial” del futuro.

Los modelos mentales son aquellas formas de ver que tiene una persona o un grupo de personas, acerca de un objeto o situación particular. Se definen como “los anteojos a través de los cuales se ve y se interpreta el mundo” (Senge.1992), así mismo, es muy común que no se tenga plena conciencia de la existencia de los modelos mentales, es decir, las personas pueden o no tener claridad sobre sus propios modelos.

En las organizaciones, los modelos mentales se ajustan a la cultura, cada persona ajusta su visión a la propuesta por la organización

a la que pertenece. Sus modelos mentales, se convierten en un cúmulo de paradigmas -adquiridos gracias a la cultura, fusiones, entorno, misión y visión de la organización- con una fuerte connotación de identidad y pertenencia implícitas, que distinguen la organización y la hacen única frente a otras. Aquí los modelos mentales de la organización comienzan a adquirir relevancia para la toma de decisiones en todos los niveles de la misma.

La organización que aprende, debe conocer claramente sus modelos mentales, para que a partir de este conocimiento, pueda orientarlos, compartirlos y llevarlos a un lenguaje común, esto, sin sacrificar el clima organizacional, evitando luchas de poder y buscando puntos de equilibrio que supongan un ganancia entre los miembros de la misma. Para esto, es importante que las organizaciones dediquen el tiempo adecuado a la consecución y conocimiento de sus propios modelos mentales a través de herramientas de valoración o encuestas de clima y así, las organizaciones puedan tener una amplia visión de lo que quiere y pueden conseguir a partir de los modelos mentales, modificándolos en beneficio de sí mismas (May. 2009).

El modelo mental se genera por unas dinámicas de aprendizaje adecuadas no, desde el individuo y desde la organización, llega a unos supuestos básicos, ejemplo algo que se supone imposible y se convierte en un criterio de toma de decisiones en todos los niveles de la institución. Quien se atreva a pensar lo contrario es criticado con fuertes argumentos de fondo, lo que debe ser reflexionado para buscar salidas a las posturas o paradigmas que entorpecen la calidad. Véase la Figura 3. Modelos mentales

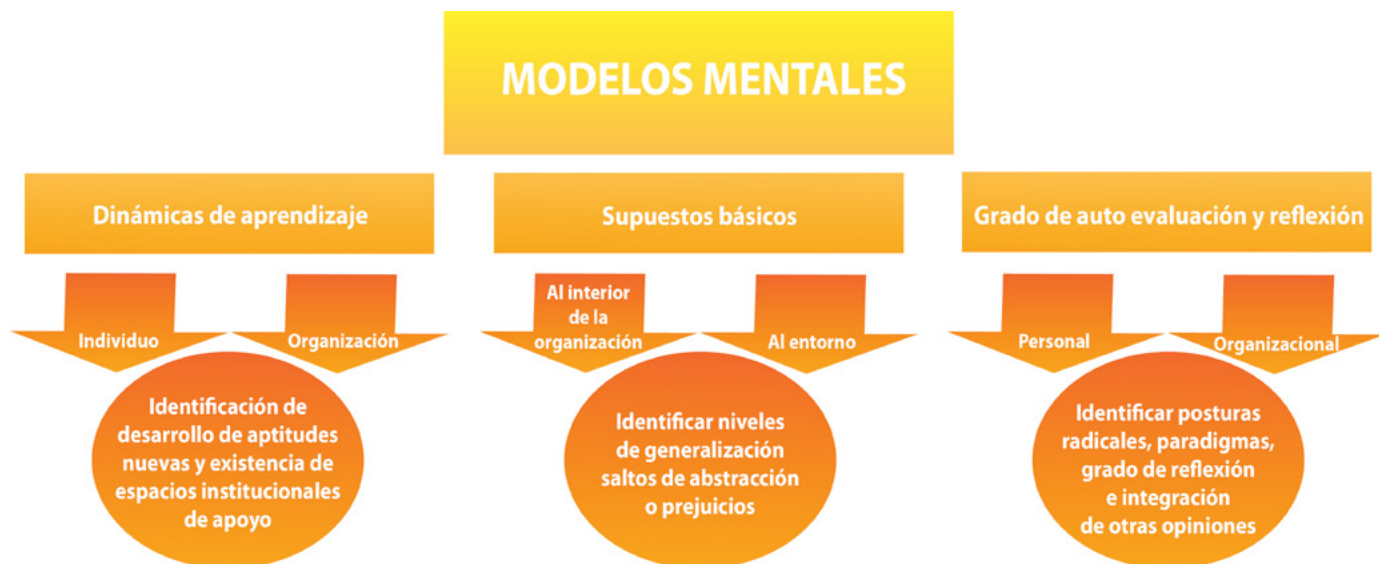


Figura 3. Modelos mentales

### 1.3. IMPULSAR LA VISIÓN COMPARTIDA.

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Por consiguiente, la Visión compartida junto con otras disciplinas hace parte de un enfoque de organizaciones inteligentes que pretenden que la gente que forma parte ellas tengan entrenamientos continuos en el tiempo, y generen ambientes de aprendizajes, más no capacitaciones de personal, ya que la capacitación enfatiza en contenidos y el aprendizaje hace énfasis en procesos, lo cual

es más importante y ayuda a formar organizaciones que aprenden (Castañeda. 2002).

Se debe entender que la Visión compartida consiste en tener una visión organizacional profunda de futuro formulada a partir de las visiones personales de cada empleado en la organización, la visión compartida en general es la formulación de una visión que encierra todas las visiones de los integrantes de la organización. Esta visión es una fuerza desde el corazón con el fin de generar un interés común para el beneficio de la misma organización (Senge 2004).

Existen diversos factores que muestran el aprendizaje que tiene una organización. Uno de esos factores claves es evaluar si la organización aplica el concepto de visión compartida.

Para definir qué significa la visión compartida es necesario saber que es visión. La visión organizacional permite precisar y describir

la situación futura que desea tener la empresa, es el estado a donde se desea llegar en un tiempo delimitado (Robbins. 2004). El definir una visión tiene como propósito guiar y controlar la organización para alcanzar el estado deseable. Recomiendo ver el video de

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la institución, y también que es una directriz que encamina a toda la organización en la búsqueda de una meta a largo plazo. Claro que es importante resaltar que la organización está compuesta por diferentes áreas que a su vez tiene personas con diversidad de pensamiento, profesión y estilos de vida lo cual hace difícil que todos se orienten por un mismo sentir o un mismo propósito. Y es en esta situación donde la organización debe mostrar su capacidad para unificar las fuerzas entorno a su visión. Para que toda la organización este guiada por este principio se hace necesario que la organización practique el concepto de visión compartida.

La visión compartida es la capacidad que tiene una organización de involucrar y compartir con cada uno de sus miembros, la imagen del futuro que se procura crear o del futuro a donde se pretende llegar. En otras palabras es cuando toda la organización se pone de acuerdo para concretar adonde se quiere llegar o cuando se comparte de tal forma, la visión, que cada miembro se involucra para ser parte activa del cumplimiento de la situación deseada. Es así como la visión compartida se convierte en una convicción, en la fuerza que mueve a cada miembro en pro de esta, concentración las energías para

el aprendizaje.

Para analizar que tanto se comparte la visión, se pueden identificar los niveles aceptación de la visión, distinguiendo entre: 1) acatamiento, 2) alistamiento y 3) compromiso de las personas que pertenecen a la organización. Acatar significa que solo se reciben órdenes y se cumplen, lo que limita la formulación de ideas y propuestas. Alistar significa inscribirse en la ejecución de un objetivo, lo que permite la opción de elegir y el vínculo con esa empresa y compromiso significa una decisión interior de luchar en búsqueda del cumplimiento de un propósito.

El tener niveles altos de personas que solo acatan es un freno para las empresas que se enfrentan a este reto de experimentar y correr riesgos que deben ser asumidos en conjunto, pero la organización puede proponer un mecanismo que inviten a las personas a alistarse o comprometerse. El alistamiento es un mejor estado pero no es el óptimo. El compromiso se da cuando una persona entrega un esfuerzo valioso, cuando dedica mucho de sí por algo, que en este caso es el cumplimiento de la visión

En este transcurso se crea una situación provechosa para el aprendizaje: la tensión creativa, que se identifica como el sentimiento que surge hay cuando existe una brecha entre lo actual y lo que se quiere. Esta propone una interacción de innovación, creatividad, agilidad, ingenio y eficiencia. Y es así como a través de la visión compartida la organización apunta hacia el aprendizaje. Puede complementarse con la figura 4. Visión compartida.



Figura 4. Visión compartida

#### 1.4. GENERAR EL PENSAMIENTO SISTÉMICO.

La quinta disciplina, así llamada por su función de integración de las otras, ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona como sistemas globales, siendo el pensamiento sistémico una disciplina que permite ver “totalidades”, un conjunto de cosas y no unidades por separado, yendo más allá para ver las interrelaciones y la manera cómo actúan para lograr un objetivo común. La palabra sistémico proviene de la teoría de sistemas<sup>1</sup> y lo encadena con conceptos como la sinergia<sup>2</sup> y el trabajo en equipo, entre otros, ya que ver las cosas como un todo, es decir, de forma holística, permite comprender que una acción por pequeña que parezca, tendrá repercusiones grandes o pequeñas en otra parte del sistema (Senge; 1992).

Se trata de comprender que entre las partes existe interdependencia, que una organización se torna siempre dinámica, y que las relaciones entre sus miembros son relaciones de causalidad, es decir, circulares y no lineales como se acostumbra verlas. Para lograrlo hay que acabar con una serie de supuestos como el del antropocentrismo<sup>3</sup>, ya que bajo la posición sistémica, el hombre es una parte más de un todo. El pensamiento sistémico se constituye en un pilar importante para la organización que aprende, ya que crea consciencia entre las partes de que sus actos tienen consecuencias en los demás (Senge; 1992).

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas

1 Conjunto de partes que interactúan en busca de un objetivo común.

2 La acción resultante de dos o más partes, es mayor que si actuaran por separado.

3 Teoría según la cual todo gira en torno al hombre.

lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen. Véase la Figura 5. Pensamiento sistémico.

Este concepto se comprende mejor si se revisan algunos elementos de la Teoría General de Sistemas tales como:

Los sistemas se dividen a su vez en subsistemas (lo que existe dentro del sistema) y supra-sistema (el universo en el que se desenvuelve el sistema).

Los sistemas cuentan con fronteras definidas (los límites del sistema) y están provistos de sensores con los que percibe su medio ambiente.

Cualquier tipo de sistema tiene como su principal propósito la equi- finalidad. Es decir, todos los elementos que lo integran funcionan en base a alcanzar el mismo objetivo o finalidad.

Los sistemas generan la sinergia entre sus partes. Donde la suma de  $2+2 > 4$ . O bien, donde la suma total siempre será mayor a la suma de sus partes.

Los sistemas cuentan con un elemento regulador de sus procesos para mantener su equilibrio, llamado de homeóstasis o de retroalimentación de equilibrio.

Todo sistema cuenta dentro de sí con un mecanismo de demora o de espera. Este elemento, se refiere a que siempre existe un lapso de tiempo entre una causa y el efecto deseado. Si se comprende este fenómeno se puede controlar; si no, acarrea grandes dificultades.

Profundizar en un tema de tanta importancia es imposible en este espacio, así que se invita al lector a consultar materiales adicionales que se recomiendan esta unidad.



Figura 5. Pensamiento sistémico.

## 2. COMO FUNCIONAN LOS GRUPOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO.

Cada persona pertenece a grupos donde establece polémicas intercambios sentimientos y puntos de vistas. Las personas solas son impotentes para bastarse a sí mismas y de muchas de sus necesidades pueden quedar resueltas dentro de tal organización. A su vez las instituciones se preocupan por la motivación efectiva del personal para que logren los objetivos propuestos, para lo cual el trabajo en grupo ha sido exitoso en muchos casos. Está comprobado que el trabajo en grupo permite adoptar decisiones, llegar a conclusiones más amplias y a veces profundas que las individuales, mejorando la calidad mediante la inteligencia colectiva y disminuyendo la incertidumbre y el riesgo a equivocarse en esta toma de decisiones.

A la vez, el grupo facilita la creación de hábitos, valores, creencias y el perfeccionamiento de las habilidades. Permite intercambiar conocimientos y auto reflexionar incluyendo, cuando es su propósito, considerar las condiciones positivas y negativas a que están

expuestos.

El grupo se define como dos o más personas que se hallan en relación psicológica explícita entre sí, es decir, en una interrelación con un objetivo común, siendo muy relacionado con el concepto de sistema. La mayoría de las grandes ideas son hoy el fruto del trabajo de grupos de personas que interactúan de forma dinámica para llegar a resultados en su trabajo. Y aunque muchas veces los nuevos descubrimientos lleven el nombre de una persona en específico detrás está el trabajo de unos cuantos colaboradores que ayudan a traer al mundo esa nueva idea.

Varios experimentos se han realizado y han demostrado que el trabajo en grupo favorece la creatividad y el espíritu de trabajo. Entonces vale preguntarse ¿por qué hay grupos? Hay grupos por la “sencilla” razón de que todos y cada uno de sus miembros creen que pueden llenar una o varias necesidades en colaboración con los demás, que solos no podrían llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que sólo se pertenece a un grupo mientras crea que le ofrecerá ventajas estar dentro que fuera de él.

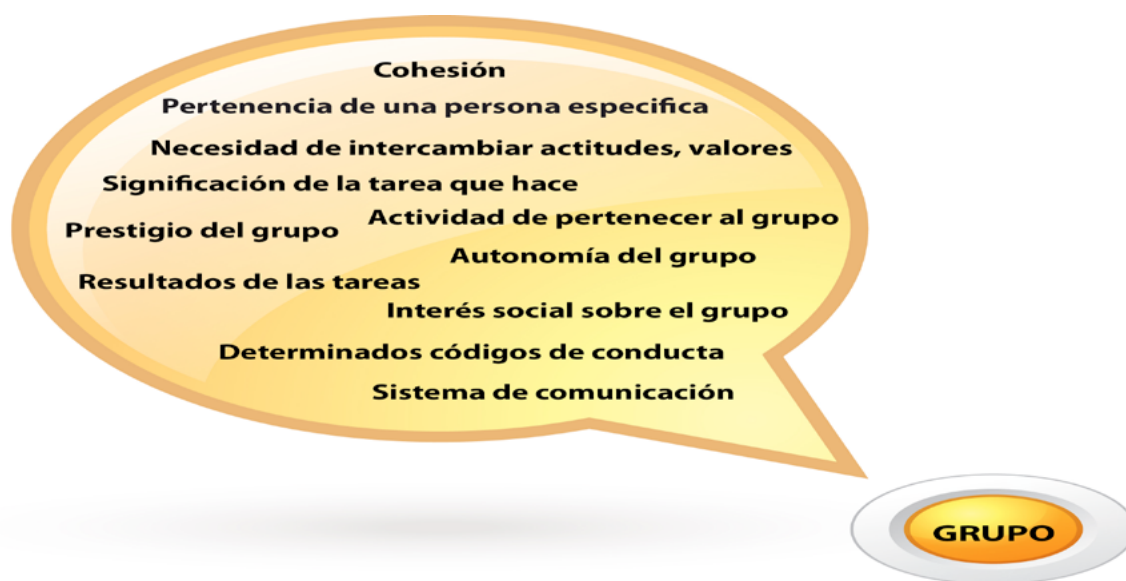


Figura 6. Motivos para pertenecer a un grupo

En la Figura 6. Motivos para pertenecer a un grupo se pueden apreciar algunos de los motivadores o desmotivadores que pueden hacer decidir a una persona a pertenecer a un grupo, analizando: 1) las ventajas, 2) la comparación entre las condiciones que esperaba y lo que encuentra, 3) el proceso que se da dentro del grupo el producto, o fruto del trabajo en interdependencia con los otros miembros del grupo.

Las personas satisfacen en grupo dos grandes necesidades: la primera es aprender de los demás, compartir ideas, sentimientos, a estos grupos cuyo fin es la superación indivi-

dual se les denomina Grupos de aprendizaje, la segunda es actuar con los demás, tomar decisiones, planear el trabajo, a estos grupos cuyo fin es la productividad se les denomina Grupos de acción. De más está decir que como en esta vida no todo es absoluto estos tipos de grupo no existen puros en la sociedad, sino que podemos encontrar a nuestro paso por las organizaciones y empresas y en la misma sociedad híbridos de ellos. En la Figura 7. Grupos de Aprendizaje versus grupos de Acción se puede apreciar una escala que denota cuándo un grupo deja de ser de aprendizaje y cuando entra a ser de acción.



Figura 7. Grupos de Aprendizaje versus grupos de Acción

Hay algunos problemas que limitan a algunas personas a decidirse a integrar un grupo cuando este está ya formado, de ellos podemos destacar dos inhibidores de gran em-

puje en los individuos: 1) el miedo a no ser aceptado como miembro del equipo, y 2) el miedo a “no dar la talla” una vez que pertenezca al grupo.

## 2.1. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Según el tamaño, que puede hacer más efectivo o no el logro de resultados dependiendo del ajuste de su gestión pueden ser: Pequeño, Mediano, Grande Según la función que cumple pueden ser: Unifuncionales, Multifuncionales, Suprafuncionales

Según quién establezca las normas:

- Formales: las normas son dictadas por la organización a la que pertenece el grupo, o sea, son preestablecidas. Las personas acceden al grupo para cumplir un fin instrumental; o sea que el grupo es un medio para alcanzar otro fin, consecuentemente el acceso al grupo es obligatorio.

- Informales: todo grupo informal dicta sus propias normas que, generalmente, están establecidas implícitamente, constituyendo 2 códigos: uno interno, donde están establecidas las normas para el mantenimiento del grupo (ejemplo: reunión los domingos); y otro externo, para manejarse con otros grupos. Además, todo grupo informal establece una “jerga” que solo entienden los miembros del grupo. El fin que une al grupo es el reconocimiento emocional, o sea, afectivo. El acceso es voluntario.

- De hecho: es la familia. Las normas las dictan sus miembros (los padres). El acceso no es ni voluntario ni obligatorio, sino de hecho, natural. Los miembros están unidos afectivamente pero no es este el fin, sino que es ser el primer agente socializador.

En las dinámicas entran en juego los procesos 1) conjuntivos tales la Cooperación - ayuda mutua entre los miembros; Adaptación - aceptación de las pautas de los demás e imposición de las propias; Asimilación - inter-

nalización de las pautas. Y 2) disyuntivos tales como el Conflicto - es impersonal y tiene connotación afectiva; Competencia, - es personal y racional (se busca, no es inconsciente) y la Obstrucción - poner obstáculos deliberadamente, boicotear. Estos procesos se dan más en los grupos informales, dado que no hay normas estrictas que controlen el accionar de los miembros. Depende de cómo colaboren a alcanzar las metas, de lo afectivo, etc. Existen diferentes roles. De acuerdo con la adhesión y aceptación de nuevas alternativas de cambio pueden jugar Roles positivos: quien se adapta o Roles negativos quien se resiste, se opone, crítica constantemente.

## 2.2. EQUIPOS DE TRABAJO

Las organizaciones se han visto en la necesidad de plantear un nivel más exigente y se han constituido los equipos de trabajo, con una cultura de trabajo que elimine las barreras que en muchos casos persisten. El trabajo en equipo en ocasiones sustituye la dirección piramidal por la plana cuando decide donde el proceso comienza y termina, lo que se espera de él y de acuerdo con esto crea una lista de objetivos priorizados y el mismo plantea cómo los va alcanzar y cómo va a medir los resultados que se esperan. (Gibson, 2011)

Cuentan con un estilo participativo en la toma de decisiones, de responsabilidad individual y colectiva, hace que ya los coordinadores no se vean como un juez inalcanzable sino como un coach interactuando con sus empleados para la consecución de un objetivo común: el éxito de la organización. Los empleados no sólo están para cumplir órdenes, ahora se cuenta con ellos para tomar decisiones, se ha instaurado una democracia interna, por esto se requiere de conocimientos no solo prácticos y basado en la experien-



cia, y para su obtención los equipos reciben entrenamientos, cada uno de sus miembros pasa cursos tanto de la actividad que realiza la empresa como de perfeccionamiento del rol que juega dentro del equipo.

El entrenamiento es de vital importancia ya que de la forma en que sean entrenados los equipos dependerá su éxito. Por ejemplo el desarrollo de las fases de constitución del equipo permiten claridad en la acción, por ejemplo: 1) Crear un clima de grupo positivo, 2) Establecer la misión del grupo, 3) Determina el qué hacer y el quién lo va a hacer, 4) Fomentar el sentido de interdependencia de los miembros, 5) Identificar los riesgos. (Gibson, 2011)

El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

### 2.3. CUARTA DISCIPLINA: FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Después de este recorrido de lo que significa un grupo y un equipo como factor de desarrollo de la organización, sorprende que Senge haya elegido el trabajo en equipo como la Cuarta disciplina que se define como una de las habilidades más importantes y más provechosas, que potencia la

capacidad de trabajo para alcanzar metas y aprender colectivamente. Es una actividad que enriquece los conocimientos individuales, pues genera intercambio de ideas y discusiones que permiten adquirir una visión más amplia de los problemas y de los temas que se manejan.

Un equipo de trabajo requiere, por parte de cada uno de sus integrantes, un alto grado de compromiso, principios básicos de interacción y ciertas actitudes y aptitudes para lograrlo. Estas habilidades se construyen poco a poco mediante el ejercicio mismo y la reflexión sobre el cómo se están haciendo las cosas, para mejorar y poder cumplir los objetivos grupales dentro de la organización. El trabajo en equipo requiere conformar equipos multidisciplinarios para llevar a cabo determinadas labores, buscando aprovechar la sinergia.

Senge concluye que el aprendizaje en equipo es simplemente el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad para lograr los resultados que sus miembros realmente desean (Senge, 1990). El aprendizaje en equipo se resume en una frase muy peculiar mencionada por Arie de Geus, ex coordinador de Royal Dutch - Shell: “Los equipos son personas que se necesitan mutuamente para actuar”; partiendo de esto se destacan tres dimensiones que posee el aprendizaje en equipo dentro de las organizaciones: (Gibson, 2011)

- La necesidad de pensar agudamente acerca de problemas complejos, es decir, los equipos deben explotar al máximo el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola.
- La necesidad de una acción innovadora y coordinada, que se refiere a un ímpetu

operativo donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros, y actúa de manera que complementan los actos de los demás.

- El papel de los miembros del equipo en otros equipos, de esta manera, un equipo que aprende alienta de manera continua a otros equipos que se encuentran en el mismo proceso de aprendizaje. Pero nada de esto tendría ningún sentido sin el dominio de prácticas como el diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos e intercambian el conocimiento para que el aprendizaje sea un hecho.

### 3. LIDERAZGO

Nada de lo planeado hasta aquí es posible en la organización que aprende, sin líder que dentro de las organizaciones actúe como facilitador que tome decisiones que dan confianza y a la misma vez empoderan al equipo para fortalecerlo. Parte de este empoderamiento está ligado al desarrollo de personas el cual no está en enseñar a la gente como hacer las cosas, sino en incentivar el aprendizaje y lograr el desarrollo de una visión sistémica, así mismo incentiva el trabajo en equipo no solo entre los mismos integrantes de un grupo, sino que enseña a otros equipos.

El liderazgo para una organización que aprende, no debe centrarse en una persona,

sino que cada miembro puede ser líder en sus competencias y conocimiento. “La excelencia de un líder, se mide por su capacidad para transformar los problemas en oportunidades”. Peter Drucker (1993)

#### 3.1. LA NUEVA FUNCIÓN DEL LÍDER EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Las organizaciones que aprenden exigen una nueva perspectiva de liderazgo donde la visión debe ser compartida en cada una de las tareas de la organización y reflejada en las funciones desempeñadas, desde las más simples hasta las más complejas. En la perspectiva tradicional los líderes se caracterizaban por ser personas especiales que marcaban el rumbo, tomaban las decisiones cruciales y en cuyas manos estaba el futuro de la organización. Esta perspectiva estaba arraigada a una visión del mundo individualista, donde los líderes eran héroes que avanzaban en un primer plano en tiempo de crisis.

#### 3.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Las organizaciones inteligentes se fundamenta en el liderazgo transformacional caracterizado por ser carismático, visionario, transformativo, flexible, comunitario y democrático, favorece las metas comunes y compartidas, promueve el compromiso de todos hacia una mejoramiento continuo, nuevas y

mejores metas que impulsan modos y procedimientos más efectivos de llevar a cabo los procesos. Salazar (2006)

En una organización inteligente los líderes se reconocen en tres facetas: diseñadores, recursos y maestros, de ellos depende que los trabajadores expandan continuamente sus aptitudes para aprender, comprender el cambio y la diversidad, construir juntos una visión y hacer aportes de mejora a los modelos mentales prevalecientes.

**El líder como diseñador:** Encargado de diseñar los procesos de aprendizaje para que la gente pueda resolver situaciones críticas y desarrollar el dominio de las disciplinas de aprendizaje, su satisfacción radica en capacitar a otros y lograr que éstos se interesen de verdad en los resultados obtenidos por la organización.

**El líder como recurso:** El líder cede su propia visión a medida que aprende a escuchar las visiones de otros, comprende que su visión personal forma parte de algo más amplio siendo ahora una visión de todos, no pierde la responsabilidad por la visión propia sino que la ahonda.

**El líder como maestro:** Alienta el aprendizaje en los trabajadores, no enseña que hacer ni cómo hacer que se logre determinada visión, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémi-

ca y por último promueve el desarrollo de un compromiso con la verdad.

Desde una perspectiva complementaria, Daniel Goleman, en su libro *Primal Leadership* (2002), introduce los seis estilos de liderazgo y para entenderlos correctamente se debe recurrir a su concepto de comunicación /interacción humana de la resonancia.

Los buenos líderes son eficaces porque crean resonancia, que viene de la palabra latina resonare. Otra vez, crear el sonido. Los líderes efectivos están sintonizados con las sensaciones de la gente y las mueven en una dirección emocional positiva. Hablan auténticamente sobre sus propios valores, dirección y prioridades y resuenan con las emociones de la gente circundante. Bajo la dirección de un líder eficaz, la gente siente un nivel mutuo de comodidad. La resonancia viene naturalmente a la gente con un alto grado de Inteligencia Emocional (auto conciencia, administración de conciencia y relaciones sociales) pero implica también aspectos intelectuales.

La creación de la resonancia se puede hacer de seis maneras, conduciendo a seis Estilos de Dirección. Típicamente, los líderes más eficaces pueden actuar de acuerdo a la necesidad y pueden talentosamente pasarse entre varios estilos, dependiendo de la situación. Véase la tabla 1: Estilos de liderazgo de Daniel Góleman

	Liderazgo visionario	Estilo de Entrenamiento	Liderazgo Afiliativo	Liderazgo democrático	liderazgo de Marca pasos	Liderazgo de Comandante
<b>Características del líder</b>	Inspira. Cree en su propia visión. Empático. Explica cómo y por qué los esfuerzos de la gente contribuyen al “sueño”.	Escucha. Ayuda a la gente a identificar sus propias fuerzas y debilidades. Consejero. Anima. Delega.	Promueve armonía. Amigable. Empático. Él alza moraleja. Soluciona conflictos.	Oyente magnífico. Trabajador de equipo. Colaborador. Influenciador.	Impulso fuerte de lograr. Altos estándares propios. Iniciativa. Punto bajo en empatía y de colaboración. Impaciencia. Microadministrando. Conducido por números.	Él ordena. “Háganlo porque lo digo yo”. Amenaza. Control apretado. Supervisión metódica. Crea disonancia. Contamina el humor de todos. Hecha a perder el talento.
<b>Cómo el estilo construye resonancia</b>	Él mueve a la gente hacia sueños compartidos.	Conecta lo que desea una persona; con las metas de la organización.	Crea armonía conectando a la gente, el uno con el otro.	Aprecia los aportes de la gente y consigue el compromiso con la participación.	Da cuenta de metas desafiantes y emocionantes.	Él disminuye el miedo dando una dirección clara en una emergencia.
<b>El impacto del estilo en el clima o ambiente organizacional</b>	+++ +=Positivo	++	+	+	A menudo -- cuando es utilizado demasiado exclusivamente o pobremente	A menudo -- - = Negativo
<b>Cuándo el estilo es apropiado</b>	Cuando los cambios requieren una nueva visión. O cuando una clara dirección es necesaria. Cambio radical.	Para ayudar a los empleados competentes y motivados a mejorar su desempeño a través de capacidades constructivas de largo plazo.	Para curar grietas en un equipo. Para motivar durante épocas agotadoras. O para consolidar conexiones.	Para construir el soporte o el consenso. O para conseguir información valiosa de los empleados.	Para conseguir resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente. Ventas.	En una crisis grave. O con empleados problemáticos. Para comenzar una urgente reorganización. Militares tradicionales.

Fuente: [http://www.12manage.com/methods\\_goleman\\_leadership\\_styles\\_](http://www.12manage.com/methods_goleman_leadership_styles_)

Tabla 1: estilos de liderazgo de Daniel Goleman

### 3.3. TODOS COMO LÍDERES: ¿CÓMO LOGRARLO?

No es suficiente que los trabajadores ubicados en mandos altos o medios sean los únicos que en apariencia tienen las ideas claras y sean persuasivos frente a las metas que la organización ha planteado, lo necesario y no lo ideal, es que el compromiso y reconocimiento del mismo sea inherente a todos los miembros de la organización. Uno de los errores más comunes en las organizaciones es el de dar crédito del logro de las metas conseguidas a quienes encabezan o representan determinadas áreas de trabajo desconociendo que ellas son el resultado del aporte que cada uno de los trabajadores realiza, de esta manera no solo recaemos en el error de alimentar la idea del líder “héroe” que ya se había mencionado, sino que negamos la capacidad de hacer y de dar del resto del equipo. (Gibson, 2011)

Pasar por alto el compromiso y la capacidad de cada uno de los miembros del equipo, tiene como resultado una desmotivación generalizada, el cierre ante el aprendizaje continuo, la subestima de aportes que pueden ser demasiado valiosos y la falta de confianza para construir y dar soluciones.

Un liderazgo natural se puede deber a una vida entera de esfuerzos para desarrollar aptitudes conceptuales y de comunicación, aprender a escuchar y apreciar a otros sus ideas, un liderazgo bien ejercido es reflejo del desarrollo de la empresa como organización inteligente, por eso, la afirmación que todos llevamos un líder por dentro solo es cierta si detrás de estos líderes en potencia está el maestro, el diseñador y el mayordomo que caracterizan a una organización que aprende, alcanzar tal nivel implica la existencia de

“Metanoia” que no es más que una nueva perspectiva.

Actualmente las organizaciones promueven el trabajo en equipo con miras a metas comunes, generan una visión compartida, a través de un grupo autodirigido con una visión clara, cuyos integrantes aprenden a aprender en conjunto. Es una nueva visión en la que el líder es el responsable de colaborar en la construcción de organizaciones y espacios de aprendizaje que permitan que la gente se expanda constantemente y desarrolle aptitudes para comprender la complejidad (interrelaciones del sistema).

Una vez la existencia de una visión compartida, se modifican los modelos mentales compartidos, es decir cada miembro del equipo se convierte en gestor de su propio aprendizaje.

Lao – tzu<sup>4</sup> opinaba que “el mal líder es alguien a quien la gente desprecia, el buen líder es aquel a quien la gente alaba. El gran líder es el que logra que el Pueblo o su gente diga: “ lo hicimos nosotros “.Senge. (1992)

La gerencia debe ser ejercida por personas que desarrollen habilidades para pensar y actuar estratégicamente. Las estrategias organizacionales deben basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en un análisis del contexto. Le corresponde a las empresas buscar líderes fuertes, que puedan comunicar su visión de futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo de encontrar nuevas formas para solucionar problemas.

Las cinco disciplinas del aprendizaje Pensamiento sistémico, dominio personal, mode-

4 Uno de los filósofos más relevantes de la civilización china.

los mentales, construcción de visión compartida, aprendizaje en equipo, son importantes para los futuros líderes, ya que brindan un marco para concentran los esfuerzos destinados a desarrollar la capacidad de liderazgo y bien pueden llamarse disciplinas de liderazgo o disciplinas de aprendizaje.

### 3.4. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO

- Articular una visión para la organización
- Comunicarla y lograr aceptación y compromiso de sus colaboradores
- Esforzarse por reconocer y potenciar a los miembros de la organización
- Influir en la cultura de la organización (transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores)
- Orientarse hacia las personas más que hacia la organización.

En conclusión en una organización que aprende los líderes son diseñadores, guías y maestros; Son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial y mejorar los modelos mentales compartidos. Son responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas. (Robbins, 2008)

## 4. A MANERA DE CONCLUSIÓN

En la analogía de las organizaciones con los organismos vivos, la metáfora más fecunda es la que la asemeja a una persona. Con base en este paralelismo, es posible determinar la salud organizacional con los mismos criterios que se usan para determinar la salud mental de un individuo:

- Adaptabilidad. La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- Sentido de identidad. Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.
- Capacidad para ver la realidad. La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente.
- Integración. Interacción sinérgica entre las partes que la conforman, alineando sus esfuerzos hacia la consecución de fines no contrarios.

Sólo la organización inteligente adquiere información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo, y moviliza el talento y experiencia de su gente para inducir las innovaciones.

## COMPONENTE MOTIVACIONAL.

La aceleración del conocimiento ha traspasado un límite: el ciclo de conocimientos fundamentales ha traspasado el ciclo de la vida: los conocimientos cambian en un espacio de tiempo más corto que la vida de una persona; de ahí que tengamos que reciclar y renovar nuestros conocimientos cada poco tiempo. Esto obliga a una intervención decidida en el sistema educativo: Antes se educaba para la vida, ahora no, ahora el proceso de adquisición del conocimiento se alarga toda la vida, no termina nunca y afecta a nuestro trabajo. Hoy toda la información está, o puede estar, digitalizada y accesible. Ello hace que cada vez más se intervenga y se cuestione la educación.

Así, en este módulo introduce al estudiante al gran cambio que debe abordar la educación desde la gestión que implica un ambiente abierto, dispuesto colaborativo, pero siempre encaminado a responder a las exigencias sociales cada día más exigentes.

## RECOMENDACIONES ACADÉMICAS.

LAS ACTIVIDADES A REALIZAR SON:

1. El estudiante deberá hacer una lectura detallada y preguntarse por las implicaciones que organización de aprendizajes tiene para él, tanto de tipo personal como profesional e institucional
2. Aplicar un instrumento de diagnóstico de una institución educativa o por lo menos en una unidad de ella.
3. También debe aplicarse a sí mismo un test de autoanálisis

4. Y hacer una reflexión sobre los datos encontrados

## DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS UNIDADES TEMÁTICAS.

### ANEXO

## EJEMPLOS, EJERCICIOS O CASOS DE APLICACIÓN PRÁCTICA.

1. Realice la siguiente reflexión: “Si usted tuviera un aula que aprende...”

- Imagínesse que usted tiene cuenta con completa libertad y control sobre su aula:
- Qué estarían haciendo sus estudiantes en un día corriente
- Quien toma las decisiones sobre los objetivos de aprendizaje, las expectativas de rendimiento y que proceso sigue para esas decisiones
- Cómo se relacionan los estudiantes entre sí?
- Cuáles son los supuestos que se dan en el aula de clase?

2. Buscar una oportunidad para aplicar el decálogo de Brenson

Gilbert Brenson (s/f) propone EL DECÁLOGO DE SINERGIA GRUPAL

1) Compartir una visión: El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual.

2) Crear expectativas de participación: No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable.

3) Compartir la información: A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información.

4) Aclarar significados: Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes.

5) Enfocar las reuniones: Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son: Asistir puntualmente a la hora acordada. Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas acordados. Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado. Apagar los celulares No permitir las interrupciones

por personas ajenas a la reunión. Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas. Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso · Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

6) Aprovechar la diversidad: Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla.

7) Diseñar procesos de concertación: Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la co-evolución. Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de “ganar-perder”, en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan.

8) Operacionalizar lo decidido: No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis DOFA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para “coronar” los procesos sinérgicos.

9) Establecer procesos de auto-monitoreo: El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada



equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

10) Focalizarse y gustar de la actividad: Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía en la discusión de cosas secundarias que se olvidan saborear el placer de la acción. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.

Los anteriores ejercicios no tienen calificación pero sí retroalimentación. Envíelos a tu tutor en el espacio que él dispondrá para ello y comente las dificultades y /o conclusiones que obtuvo del ejercicio.

3. Aplíquese usted mismo las encuestas de estilo de liderazgo y

4. Aplique la encuesta “ en qué medida mi organización es una organización de aprendizaje” a un grupo de una institución educativa. Procure tener encuestados de todos los niveles de la Institución. Es solamente un ejercicio pedagógico, así que no se espera que sea un grupo grande. Con 2 participantes por nivel será suficiente.

5. Tabule los datos y analícelos. Haga inferencias sobre condiciones positivas o negati-

vas y proponga alternativas.

Este ejercicio será calificado por su tutor. Se valorará la aplicación del marco teórico y su habilidad para formular deducciones y propuestas innovadoras para potenciar la organización hacia el aprendizaje.

### SÍNTESIS DE CIERRE DEL TEMA.

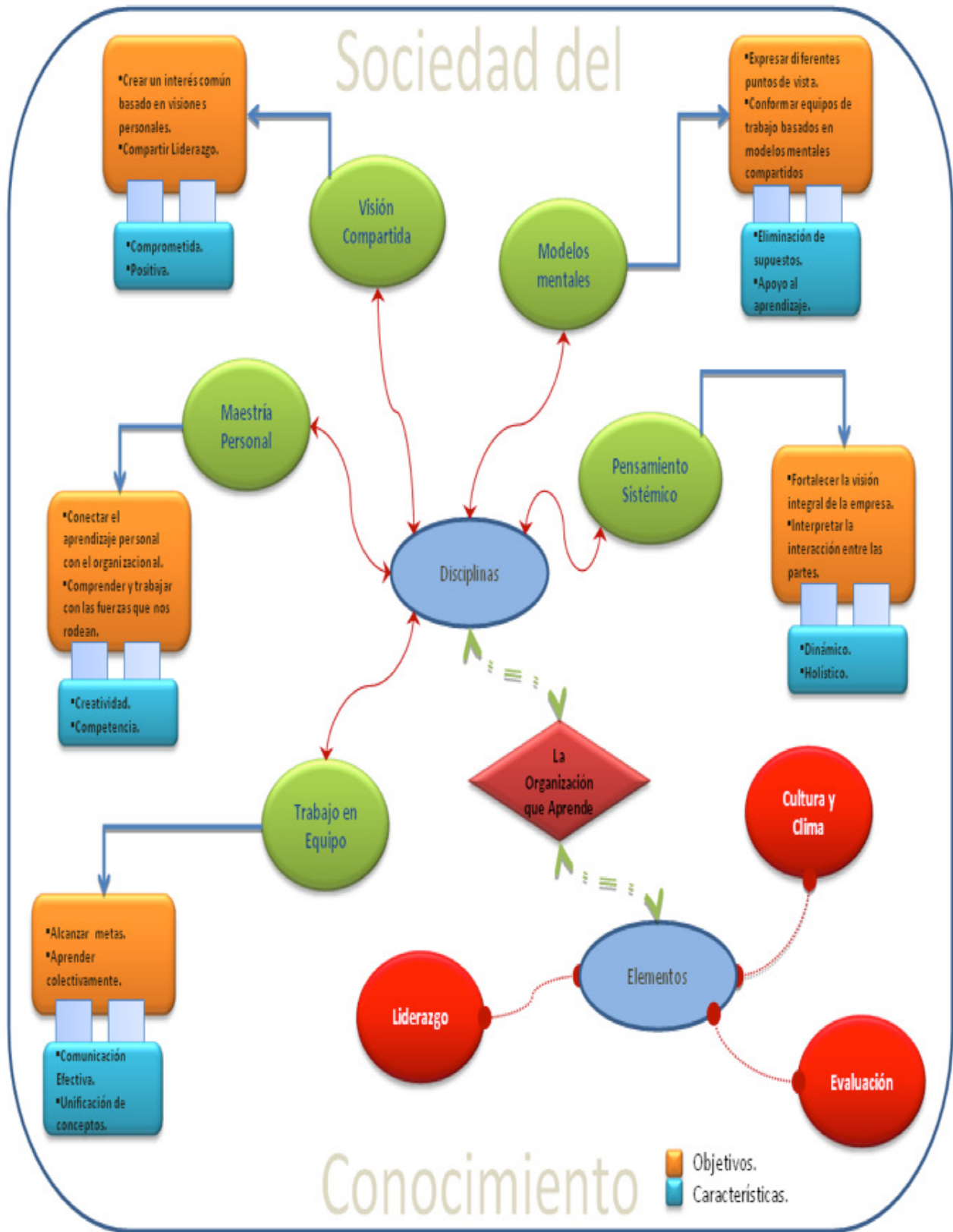
El primer requerimiento para convertir el aprendizaje organizacional en un proceso más que debe ser gestionado dentro de una organización, es reconocer que existe la necesidad de aprender y cambiar permanentemente y comprometerse con ¡a mejora de ¡os procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento a todos ¡os niveles.

*Una organización comprometida con el aprendizaje favorece la orientación del aprendizaje individual y de los equipos hacia los intereses de la organización. Senge*

La idea de aprendizaje es genérica y abstracta, lo que nos lleva a formular la siguiente pregunta:

¿De qué nivel y tipo de aprendizaje estamos hablando?

A continuación encuentra un mapa conceptual que le permite sintetizar la Organización que aprende en la sociedad del conocimiento, desde la perspectiva de Peter Senge, con sus cinco disciplinas.



## ACTIVIDADES AUTO-EVALUATIVAS PROPUESTAS AL ESTUDIANTE.

Con base en la lectura de las definiciones dadas por académicos y Directivos, le proponemos que redacte usted (o en colaboración con su equipo directivo) su propia definición de la Organización Inteligente.

*Las definiciones ajenas son de utilidad limitada. Es fundamental trabajar con su propia definición.*

*Senge*

Para crear su definición, extraiga de las definiciones anteriores las ideas que a su juicio son más importantes y proponga una redacción. Este ejercicio tiene un carácter provisional; se volverá a realizar al inicio de la unidad 7, de forma que la definición definitiva con la que cada Directivo (o equipo de dirección) trabajará para diseñar el plan de actuación, recoja todo lo aprendido a lo largo del curso.

A continuación, trate de identificar los puntos básicos que caracterizarían a su organización ideal (o a la de su equipo).

Compare ahora su empresa ideal y la definición que elaboró de Organización Inteligente. Establezca las similitudes entre ambos.



# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SUS COMPETENCIAS CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EDUCATIVOS



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

## INTRODUCCIÓN

En escenarios, por los cuales transitamos, se pueden ver tres aspectos importantes: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Ante ellos, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables como las diferencias en aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversas.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Las organizaciones están cambiando diariamente y el capital humano es el responsable de responder a estas exigencias siendo de real importancia aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí en sus funciones y proyectos, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

## METODOLOGÍA

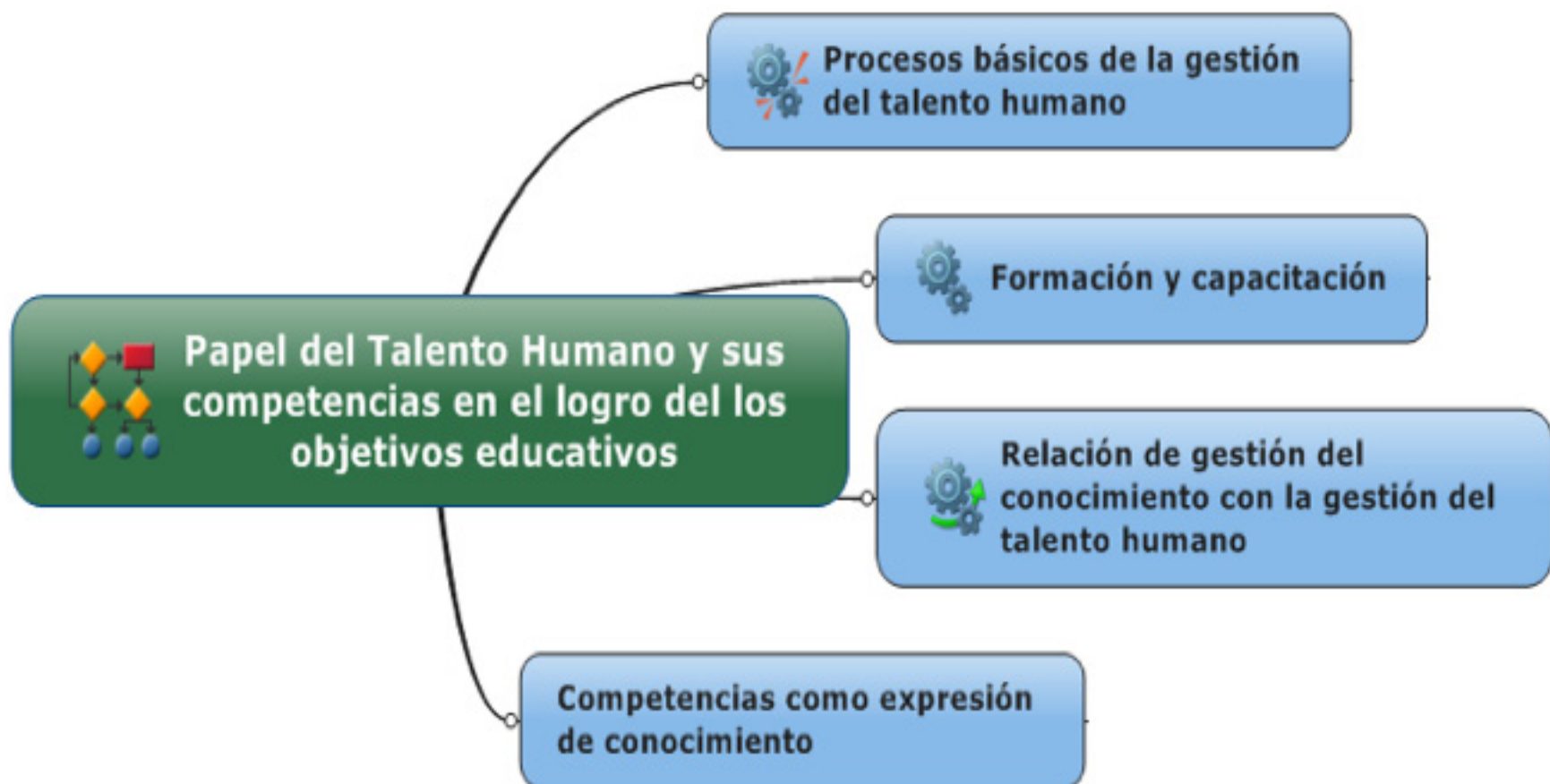
Metodológicamente, el módulo sigue el principio de que el estudiante requiere pasar por varias etapas en su aprendizaje, no necesariamente secuenciales:

- Comprender de manera analítica la información que le suministra la unidad
- Practicar algunas actividades que le permitan afianzar la comprensión del tema y desarrollar una posición crítica frente al tema desarrollado
- Formular inquietudes, dudas para, finalmente, identificar problemas en su entorno real y
- Plantear alternativas al punto anterior.

De tal manera, el estudiante debe hacer una lectura cuidadosa de esta unidad, fundamentalmente para obtener elementos que le permitan identificar el entorno en el que se desenvuelve, en particular lo concerniente a la sociedad del conocimiento, escenario en medio de la globalización que nos reta a una gestión del cambio.

Finalmente, desde esa observación realizada desarrollará un taller para compartir su observación sobre su entorno. Este taller tiene calificación.

## MAPA CONCEPTUAL



## OBJETIVO GENERAL

Preparar al docente para la comprensión de que la gestión del talento humano tiene un papel preponderante para el logro de la calidad y de los resultados académicos.

Objetivos específicos.

- Identificar el papel del Talento Humano en el logro de la calidad educativa.
- Identificar procesos que deben cumplirse en la gestión del Talento Humano.
- Desarrollar propuestas para formular competencias en los cargos del sector educativo.



## COMPONENTE MOTIVACIONAL

Las organizaciones modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las instituciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado. Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de la educación, que está obligadas a buscar alternativas para superarlas y responder a las exigencias de calidad, alcanzando niveles de eficiencia y eficacia estandarizados para la actividad que desempeñan.

Este punto no ha logrado aún convertirse en el motor impulsor de las tendencias teórico – práctica que conocemos con respecto al sector educativo, las cuales buscan trazar modelos que las ayuden a superar esa situación tan desafiante.

## RECOMENDACIONES ACADÉMICAS

LAS ACTIVIDADES A REALIZAR SON:

- El estudiante deberá hacer una lectura detallada y preguntarse por las implicaciones que la gestión del talento humano y sus competencias tiene para él, tanto de tipo personal como profesional e institucional y desarrollar un taller.

Esta actividad le ayudará a identificar el aspecto de la gestión del talento humano que le gustaría profundizar.

## DESARROLLO TEMÁTICO

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

*Si tratas a los demás como te gustaría ser tratado, pocos valores más serían necesarios.*

Hemos mencionado que el momento actual está caracterizado por la globalización el impacto de los medios masivos de comunicación, el importante papel de la información como base en los avances, el aceleramiento en el desarrollo tecnológico, el requisito de mostrar indicadores de eficacia y la transición a un contexto marcado por la alta tecnología que ojala llegue a una sociedad del conocimiento, en el marco de la democratización real del mismo.<sup>1</sup> Hemos visto también que para las instituciones educativas constituye un reto y una necesidad de ajustarse a las demandas de la sociedad.

En un informe de evaluación realizada por la Unesco y presentado al foro de recursos humanos, indica que “la capacidad de competencia en los mercados internacionales depende cada vez más del talento para difundir el progreso técnico e incorporarlo al sistema productivo de bienes y servicios. Esto se refleja en el aumento de los recursos destinados a la educación, la investigación y el desarrollo en los países industrializados y en otros de industrialización tardía que se integran a los mercados internacionales.” (Bozul Y Canto. 2009)

También identifican que muchos administradores desarrollan prácticas de gestión ri-

tualistas, enmarcadas en un paradigma de control burocrático de la gestión. Hay administraciones con inconvenientes técnicos para precisar sus demandas de formación, entre otros motivos, porque los perfiles que se esperan están en proceso de cambio.

En los diagnósticos técnicos de las administraciones académicas, el mismo informe percibe la tendencia a repetir propuestas pedagógicas, sin análisis ni innovación y así mismo leen los problemas e instrumentos con los cuales se pretende solucionarlos, todo esto sostenido solo con criterios de autoridad.

Sobre la incorporación de tecnologías administrativas (calidad, reingeniería, etc.), el informe señala que se realiza sin haber identificado claramente el problema que las justifica y cuáles son las metas. Se suma la falta de conciencia sobre las propias limitaciones profesionales.

Se determina que el objetivo último de un proyecto educativo, en una coyuntura como la actual, es la formación de personas capaces de seleccionar, actualizar y utilizar la información, apropiándola en un contexto específico, que aprendan en diferentes contextos y modalidades y a lo largo de toda la

1 No es algo que exista actualmente, sino una etapa evolutiva hacia la que podría dirigirse la sociedad.

vida y que puedan utilizar de manera útil y productiva el potencial de lo que van aprendiendo y generar más conocimiento aplicable a nuevas situaciones, en un marco ético y de responsabilidad social. Para estos procesos de cambio el talento humano tiene un lugar de privilegio. Por supuesto, sin directivos, docentes y personal de apoyo bien formados no podrá haber éxito en los procesos de transformación institucional y educativa. (UNESCO. 1999)

### 1.1. PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ello implica fortalecer y optimizar los procesos básicos de gestión humana (selección, inducción, formación, desarrollo y evaluación

del talento humano de la organización) y de comportamiento organizacional (propiciar la motivación, fortalecer el trabajo en equipo, mejorar las comunicaciones, incentivar la creatividad) y para ello se debe contar con los perfiles del talento humano que aseguren la docencia de calidad que espera la sociedad.

Como insumo para el diseño de esos perfiles, es necesario determinar y tener presentes: Los objetivos del nivel educativo,<sup>2</sup> el concepto que tiene la institución sobre formación, el concepto de conocimiento, los principios expresados en el Proyecto educativo institucional (PEI), y las intencionalidades formativas del currículo.



Figura 1. Procesos básicos y tradicionales de gestión humana

2 Niveles del nivel educativo artículo de la ley general de educación

Si el talento humano cumple y desarrolla el proyecto educativo, debe reunir las cualidades que le permitan encarnarlo, hacerlo avanzar y llevarlo a una realidad.

Los procesos básicos que deben cumplirse, una vez se identifique la necesidad del talento humano, sea por creación de cargos, o por remplazos son:

- Definir el perfil que debe cumplir el nuevo personal
- Proceder a la selección dentro de un

concurso, ofrecerle la debida inducción que supere la saturación de información

- Fijarle objetivos y metas
- Poner a su disposición la asesoría y acompañamiento, en cuanto sea necesario
- Identificar, a largo plazo, la posible carrera que pueda hacer y la formación necesaria y a corto plazo, la capacitación que requiera para adquirir la mayor destreza y desarrollo de sus capacidades para las tareas encomendadas



Figura 2. Etapas de la gestión humana

La evaluación debe ser permanente, conjunta con el empleado y las personas que usan sus productos o le proveen de insumos. Se debe referir a los objetivos planteados y debe tener una disposición hacia el mejoramiento.

De su rigurosidad, equidad, justicia y sistematización depende un clima laboral de armonía y justicia, elementos que, no debe olvidarse, se constituyen factores de aprendizaje de los alumnos.

## 1.2. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Los proyectos orientados a la formación de recursos humanos deben contemplar metas claras para ofrecer una formación coordinada y articulada, evitando la visión de corto plazo y fragmentada.

Al respecto, las discusiones del foro de la UNESCO sobre recursos humanos, pusieron en relieve que los “requisitos para el desempeño en la gestión educativa reclaman no sólo el dominio de saberes técnicos sino también el desarrollo de competencias tales como el liderazgo, la capacidad de negociación y un fuerte compromiso ético con la solución de problemas. En este sentido, el debate acerca de cuáles son las mejores estrategias para desarrollar estas competencias está abierto”.

Para definir programas de formación de talento humano se requiere modificar las maneras de pensar lo educativo y lo pedagógico excediendo los límites del salón de clase. Una mirada “holística” sobre las experiencias de “aprendizaje” que se producen dentro y fuera de la institución, analizadas y evaluadas ofrecerán alternativas para el programa de formación de los talentos humanos.

Es obvio que formar en una estrategia, métodos, etc., debe ser a través de la práctica de estas estrategias y métodos. Adicionalmente, ante perfiles técnicos cambiantes, surge la necesidad de una sólida formación básica y la reconversión o actualización permanente. Es fundamental que los sujetos sean capaces de aprender a aprender, tanto docentes como estudiantes y los directivos mismos

Respecto a la formación de los gestores, debería ser una formación que pudiese combinar en forma coherente y articulada saberes y competencias de naturaleza diversa. El documento de la UNESCO citado, recomien-

da como criterio, incluir: “saberes técnicos, saberes relacionales, la dimensión ética en la gestión y el compromiso político con los lineamientos trazados democráticamente. Un gestor debería combinar el conocimiento técnico-pedagógico con la capacidad de liderazgo, cierto carisma, capacidad estratégica para la implementación de políticas y capacidad de generar adhesión y crear sentido alrededor de los procesos de cambio”

De todas maneras, la formación del personal no es una cuestión de métodos de formación pedagógica o de definir uno u otro contenido sino que el plan de desarrollo y el diseño de una formación adecuada de gestores y docentes sea, ojala, diseñada en un modelo participativo, en el marco del PEI y del desarrollo curricular.

Aquí cabe la pregunta por el conocimiento y su impacto en la gestión del talento humano y así se avanzaría de procesos básicos a gestión del conocimiento. Entendiendo el conocimiento como un factor fundamental para ofrecer productos y servicios de calidad, creativos e innovadores, debe tenerse en cuenta que en las organizaciones existen procesos, prácticas, “know how”, experiencias, insumos que a veces no son utilizados en todo su potencial y no genera valor, porque no se conocen, porque no se comparten o porque se manejan como estancos privados, de valor únicamente individual.

De otra parte, se entiende la Gestión del Conocimiento como la disciplina que se ocupa de la identificación, captura, recuperación, socialización, uso y evaluación del conocimiento organizacional.

Aquí entran a jugar las creencias, los valores y los hábitos que se acumulan y se comparten entre los miembros de la comunidad, también denominada cultura organizacional.

### 1.3. RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La producción del conocimiento se convierte en requisito del docente. Este proceso puede verse desde dos oportunidades:

1) investigando, para lo cual se cuenta con criterios, reglas y procedimientos bastante claros en el medio educativo y

2) sistematizando experiencias, campo más desconocido y menos usado. La gestión del conocimiento pretende recuperar los conocimientos acumulados por la experiencia y el saber, pero que están “implícitos” en las personas, siendo en oportunidades difíciles de explicar y demostrar. Un ejemplo es la didáctica y los métodos que los docentes van construyendo y que la conocen los estudiantes pero no los colegas. Por ejemplo, un docente realizó el ejercicio de preguntar a los estudiantes de últimos semestres, cuales habían sido sus mejores profesores y porqué. Luego reunió a los docentes señalados por los estudiantes y buscó tipificar sus prácticas pedagógicas. Esta producción de conocimiento se basa, en cualquier caso, en la producción de materiales de cualquier naturaleza que permita plasmar esos saberes recogidos o acumulados, sea por investigación o por sistematización. Afortunadamente los escalafones docentes estimulan esta producción, pero atención a la tendencia a enmarcar las condiciones, limitando su flexibilidad y evitando que el conocimiento se recupere. En este punto el tema de la cultura organizacional juega un papel muy importante, la prevención a compartir o los sentimientos de amenaza, serán limitantes del proceso. Esta condición es uno de los puntos a trabajar por la dirección de talento humano, buscando crear un ambiente seguro que fortalezca la mentalidad de cambio y promover la cultura

para participar, cooperar y compartir.

3) Otra manera alternativa a producir conocimiento es adquirirlo por la contratación de personal formado en los aspectos requeridos. En este caso, nuevamente juega el hecho de que el conocimiento debe explicitarse para que se convierta en un activo de la institución, útil para los procesos siguientes.

Para compartir el conocimiento, se presentan algunas alternativas, complementarias:

**Socialización:** consiste en compartir experiencias a través de la observación la imitación y la práctica. Generalmente se presenta en encuentros como seminarios, congresos, cursos, conferencias, visitas a otras plantas e incluso en las áreas comunes como la cafetería. Una buena estrategia para compartir didácticas, es participando en la clase del colega. Una buena discusión y análisis posterior enriquece a los participantes. Nuevamente la cultura toma partida en la acción

**Captura:** es la conversión de conocimiento tácito a implícito, por ejemplo lo que se observó durante la visita a la clase de otros profesores en otra institución se lleva a un informe detallado

**Diseminación:** la copia y distribución del conocimiento explícito del informe de lo que se aprendió en la observación de las clases de los profesores.

**Internalización:** proceso de experimentar el conocimiento que se obtuvo en la experiencia

Aunque la gestión del conocimiento es más que la breve explicación que se ha presentado, lo que se ha querido ilustrar es el papel que la gestión del conocimiento tiene en la

formación y capacitación de los docentes y que por su naturaleza, es el papel propio de una institución educativa. Que se puede hacer de manera intencionada e invita a reenfocar la gestión del talento humano, aprovechando, además las nuevas tecnologías que ofrecen excelentes recursos ya que facilitan la comunicación y la interacción, en diferentes espacios y tiempos. Esto requiere decisión directiva, planteamiento de objetivos, procesos y asignación real y protegida de tiempo de los docentes. Tiene que estar dentro de su carga docente y no dejarlo en un espacio de voluntariado. En resumen a lo que se invita a pensar es en la creación de comunidades de aprendizaje en la institución educativa como forma de producir y socializar conocimiento. Sería una manera innovadora de gestionar el talento humano

#### 1.4. COMPETENCIAS COMO EXPRESIÓN DE CONOCIMIENTO

Las anteriores consideraciones indican que el papel del talento humano en la institución educativa se ha venido transformado significativamente y la gestión de las competencias laborales lleva a disponer de personal con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. Se propende por la capacidad para resolver los problemas que se le presenten en el ejercicio de sus funciones en forma autónoma y flexible y para colaborar en su entorno profesional.

Entendiendo que hay muchas clasificaciones, se ha seleccionado una tipología que viene bien a la institución educativa. La primera es la competencia técnica, por cuanto lleva a dominar las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y a fortalecer los conocimientos y habilidades para desempeñarlo con eficiencia.

También se incluye la competencia metodológica para aplicar procedimientos adecuados a las tareas que le corresponde desempeñar y a las irregularidades que se presenten. Es lo que le permite encontrar, de manera independiente, vías de solución a los problemas y estar en capacidad de transferir sus experiencias a otras situaciones laborales

De otra parte, la competencia social le lleva a colaborar con otras personas de manera constructiva, con un comportamiento orientado al grupo y al entendimiento interpersonal

Finalmente, la competencia participativa le lleva la disposición y capacidad para intervenir en la organización y en su entorno para organizar, decidir, y aceptar responsabilidades.

Algo más sobre el concepto de competencias: es polisémico e incluye otros conceptos, (Jurado.2003) que determinan visiones políticas sobre la educación:

La competencia se asocia con la educación integral y la formación de sujetos críticos, en donde el saber-hacer que se invoca ha de vincularse con los contextos socio-culturales y el sentido ético-humanístico en las decisiones sobre los usos del conocimiento y la cualificación de las condiciones de vida y de participación democrática de las comunidades.(Jurado. 2003)

Desde la perspectiva de Zabalza (2003) se define como el “conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitan para desarrollar algún tipo de actividad” y desde Yáñez se interpreta como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una ocupación dada y la capacidad de movilizar y aplicar



estos recursos en un entorno determinado, para producir un resultado definido.”(Yanez 1999).

Gory (2008) la define como la “capacidad para enfrentarse con garantías de éxito a una tarea en un contexto determinado” y el proyecto Tunning, que define las competencias para las universidades europeas, agrega “el conjunto de habilidades o destrezas requeridas para desempeñarse adecuadamente en un determinado contexto, la combinación de atributos con respecto al saber, saber hacer, saber estar y saber ser” (Argudín, 2005).

El Artículo 2º del decreto 2935 de 2005 del gobierno colombiano define las competencias laborales como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos

de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”. Esto rige para todos los empleados públicos del país.

Esto nos lleva a otra clasificación, pues el Ministerio de educación las cataloga en competencias básicas, y laborales, que a su vez se dividen en generales y específicas. Las básicas están referidas a la lectoescritura, matemáticas y ciencias, la laborales generales son aquellas que permiten que una persona se desenvuelva dentro de una organización y las laborales específicas las que le permiten al individuo desempeñarse en las artes, oficios y profesiones.



Figura 3. Categorías de competencias del sector educativo

El decreto emitido por el departamento Administrativo de la Función pública colombiano, determina que las competencias laborales se determinan con base en el contenido

funcional de un empleo, e incluyen: Requisitos de estudio y experiencia del empleo, las competencias funcionales del empleo y las competencias comportamentales.



Figura 4. Configuración de competencias del sector oficial

En esta legislación, las competencias funcionales precisan y detallan lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definen una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a: criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, los conocimientos básicos que se correspondan, los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia y las evidencias requeridas que demuestren las competencias

laborales de los empleados.

Complementariamente, la misma legislación identifica que las competencias comportamentales, que se describen teniendo en cuenta: Responsabilidad por personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales, responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones, iniciativa de innovación en la gestión, valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

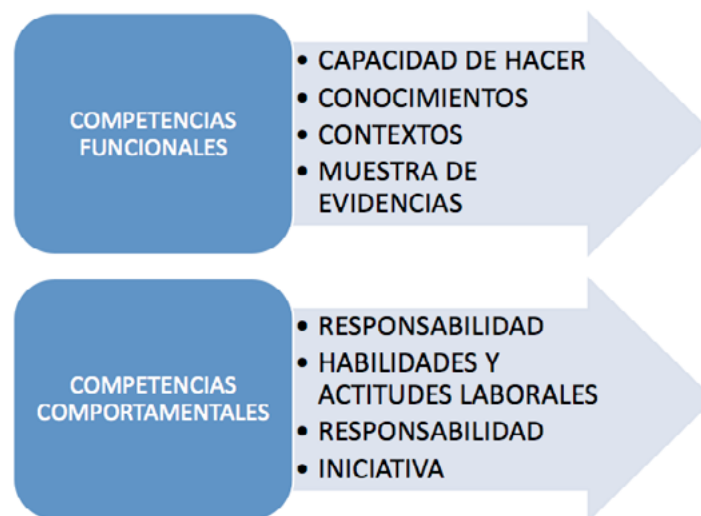


Figura 5. Componentes de la competencias funcionales y comportamentales

Otra clasificación de competencias es la propuesta en el Proyecto Tuning que considera las competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas; mientras que otro sistema de clasificación considera las competencias cognitivas, sensorio-motrices, de equilibrio personal, de inserción social y comunicativa.

Algunos modelos han definido competencias organizacionales, como aquellas que debe tener cualquier miembro de una organización, y laborales, como las propias de los desempeños de las unidades y cargos.

El conjunto de competencias que se definen en relación con una actividad profesional se denominan perfil profesional<sup>3</sup>, que le permiten al gestor educativo preparar planes de selección, inducción, formación, desarrollo de carrera.

En el caso de competencias, específicas de los docentes, Zabalza (2003) considera las siguientes acciones propias:

- Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Seleccionar y preparar los contenidos disciplinares.
- Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa).
- Manejar las nuevas tecnologías.
- Diseñar la metodología y organizar las actividades.
  - ☐ Organización del espacio.
  - ☐ La selección del método.

☐ Selección y desarrollo de las tareas instructivas.

☐ Comunicarse-relacionarse con los alumnos.

☐ Tutorar.

☐ Evaluar.

☐ Reflexionar e investigar sobre la enseñanza.

☐ Identificarse con la institución y trabajar en equipo.

El autor refiere que deben, entonces configurarse competencias específicas: alrededor de los ámbitos de conocimientos, profesional y académico. Y debe responder desde sus Conocimientos disciplinares (saber), Competencias profesionales (saber hacer), Competencias académicas.

De manera transversal debe responder por los ámbitos intelectual/cognitivo (razonamiento, sentido crítico), interpersonal (trabajo en grupo, equipo, liderazgo), de manejo y comunicación de la información, de gestión (competencias personales: planificación, responsabilidad, etc.) y por supuesto, por el ámbito de los valores éticos/profesionales (respeto al medio ambiente, confidencialidad...)

Se encuentran categorías que plantean las competencias Transversales, en tanto son propias de cualquier profesión, como las siguientes, que no agotan todas las opciones:

- **INSTRUMENTALES:** capacidad de análisis y síntesis; capacidad de organización y planificación, comunicación oral y escrita

en la lengua nativa; conocimiento de una lengua extranjera; conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio; capacidad de gestión de la información, resolución de problemas, toma de decisiones.

- **PERSONALES:** trabajo en equipo, trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar, trabajo en un contexto internacional, habilidades en las relaciones interpersonales, reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad, razonamiento crítico, compromiso ético.
- **SISTÉMICAS:** aprendizaje autónomo, adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo, conocimiento de otras culturas y costumbres, iniciativa y espíritu emprendedor, motivación por la calidad, sensibilidad hacia temas medioambientales.

Finalmente, se encuentra otro modelo de competencias laborales, diseñado al interior de las mesas de trabajo del sector educativo y liderado por el SENA.

Se puede decir que el área de Gestión Humana es neurálgica para el éxito integral de la organización, puesto que tiene en sus manos la gestión del capital más importante de la organización: su capital humano. Es su tarea velar por el desarrollo y fortalecimiento de las competencias a través de las comunidades de práctica y de la gestión del conocimiento.

## 1.5. A MANERA DE CONCLUSIÓN.

Las organizaciones disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial: el conocimiento. Reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los

bienes o servicios. Cuenta para ellos con el talento humano interviene en tales procesos y la información manejada en ellos.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento. De manera, que en la medida de que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento. Las condiciones necesarias para la creación de un entorno de conocimiento como una red de orden superior que enlaza los recursos constituidas por La calidad del talento humano, la capacidad de gestionar la información y la habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados.

La principal característica funcional del sistema de gestión del conocimiento es hacer coincidir las necesidades concretas de información de las distintas personas y equipos de trabajo con la disponibilidad efectiva de dicha información.

Una organización es una supra red de recursos de conocimiento compuesta por una red de recursos humanos, la red de recursos de información y la red de recursos informáticos y telemáticos. Una de las ventajas más significativa de este enfoque es que una organización dotada de un sistema de gestión del conocimiento tenderá a maximizar el rendimiento del aprendizaje, de los estudiantes, del personal y de la organización.

La autora se atreve a proponer que un buen diseño de trabajo en RED, garantizaría una mejor capacitación, optimizando inversiones de desarrollo, pasando por desarrollo de competencias de trabajo en equipo y de creatividad e innovación.



## EJEMPLOS, EJERCICIOS O CASOS DE APLICACIÓN PRÁCTICA.

En la próxima sesión virtual de encuentro con su tutor:

### SÍNTESIS DE CIERRE DEL TEMA.

Haciendo referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la calidad educativa. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales.

Se menciona que la educación suele llegar tarde a los procesos de gestión y no es la excepción en el campo de la gestión humana.

# Bibliografía

- **Aguerrondo, I.** (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires. Editorial Troquel S.A.
- **Álvarez, M.** (2006). *Manual de planeación estratégica*. Ed. Panorama. México.
- **Ambrosi, A.** (2005). *Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información*.
- **Argudín, Y.** (2005). *Educación basada en competencias, nociones y Antecedentes*. Trillas. México
- **Blanco, C.** (2007). *Introducción a la gestión del conocimiento*. Universidad Javeriana. Bogotá.
- **Bozul, Z. & Canto, P.** (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. *En Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*.
- **Cantón, I.** (s.f.). *Nueva organización escolar en la sociedad del Conocimiento*.
- **Casassus, J.** (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. (Tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). *Revista pensamiento educativo*. Chile.
- **Castañeda, D.** (2002). *¿Capacitación o aprendizaje organizacional?* Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- **Castells, M.** (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura: la sociedad red*. México, Siglo XXI.
- **Chiavenato, I.** (2007). *Introducción a la teoría general de administración*. McGraw Hill. Bogotá.
- **Del moral, A.** (2007). *Gestión del conocimiento*. Thompson. Madrid.
- **Delors, J.** (2013). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el Siglo XXI. Ediciones Unesco. Recuperado de [http://www.unesco.org/delors/delors\\_s.pdf](http://www.unesco.org/delors/delors_s.pdf)
- **Drucker, P.** (1993). *The Post-Capitalist Society*. New York: USA. Harper Business.
- \_\_\_\_\_ (1998). *La sociedad pos capitalista*. Bogotá: Norma.
- **García, A & otros.** (2007). *La gestión curricular comparada en dos programas universitarios*. Informe de investigación. Universidad Javeriana. Bogotá.
- **Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, Jr. & James, H.** (2011). *Las organizaciones. Comportamiento*. México: McGraw.Hill/Irwin.
- **González, F.** (2011). La educación en el siglo XXI. Retos y recursos para afrontarlos. *En Revista electrónica d'Investigació i Innovació Educativa i Socioeducativa*.
- **González, J.** (2012). Conociendo los límites de la sociedad del conocimiento Universidad de la Castilla, La Mancha. Recuperado el 10 de enero de 2013. [http://www.uned.es/site2012/Ponencias\\_files/Bloque%20I/Addenda%20Gonzalez%20y%20Ramos.pdfgonzalez%20y%20ramos%20%20conociendo%20sociedad%20del%20conocimiento.pdf?sequence=1](http://www.uned.es/site2012/Ponencias_files/Bloque%20I/Addenda%20Gonzalez%20y%20Ramos.pdfgonzalez%20y%20ramos%20%20conociendo%20sociedad%20del%20conocimiento.pdf?sequence=1)

# Bibliografía

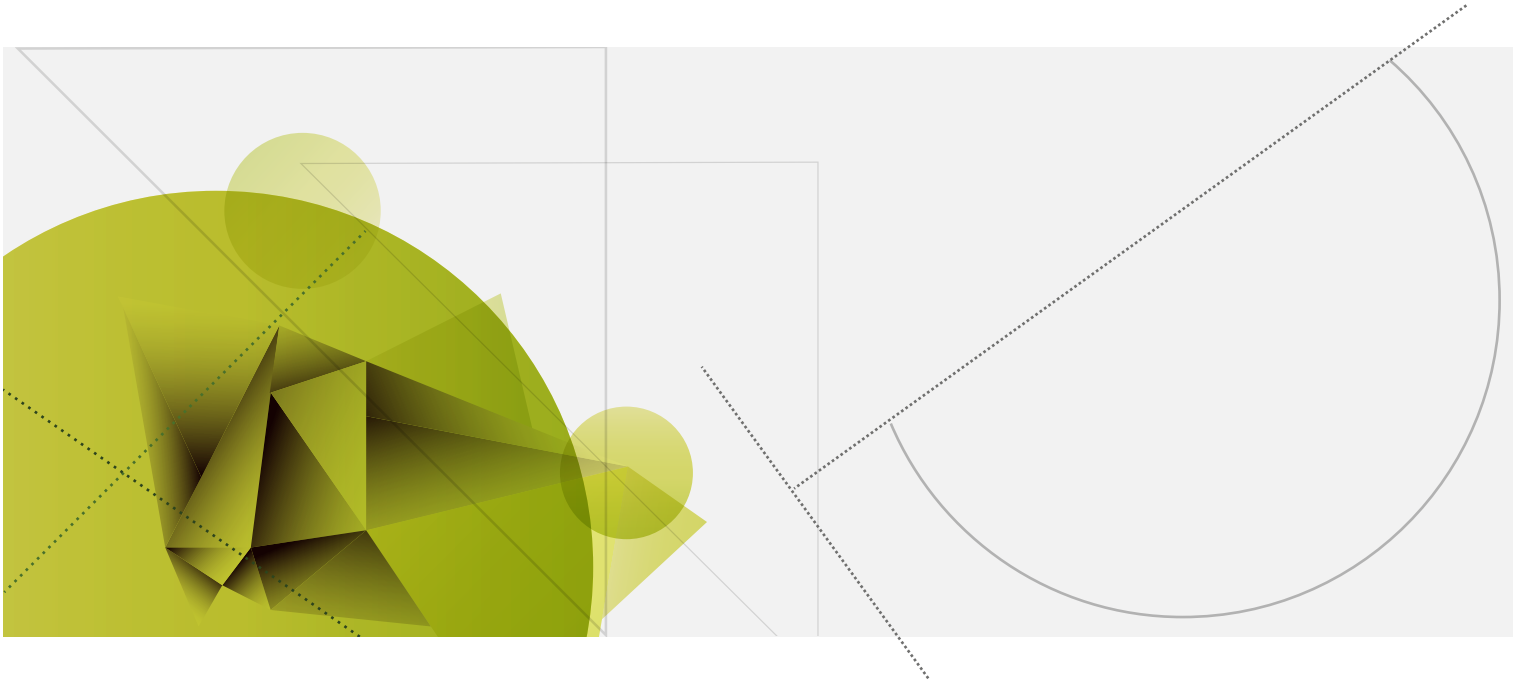
- **Goñi, Z.** (2008). *Talento tecnología y tiempo*. S.A. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- **Ikeda, D.** (2012). *La universidad del siglo XXI, cuna de ciudadanos del mundo*. Recuperado de <http://www.daisakuikeda.org/es/conocimiento-y-sabiduria.html#1>
- **Innetariti, D.** (2011). *La democracia del conocimiento*. Por una sociedad inteligente. Barcelona. Paidós.
- **Jurado, V.** (2003). El doble sentido del concepto competencia. *Revista Magisterio*. Bogotá.
- **Maturana, F. & Varela, F.** (1996). *El árbol del conocimiento. Las bases del conocimiento humano*. Ed. Debate. Pensamiento. Primera edición de la coeccion. Madrid.
- **May, T.** (2009). *Future Skill Sets Understanding Mental Models and Making Mental Cases*.
- **Mejia, M.** (2007). *Educación(es) en la globalización(es)*. Ediciones desde abajo. Bogotá.
- **Miklos, T. & Tello, M.** (2007). *Planeación*. Limusa. México.
- **Negri, A. & Hart, M.** (2000). *Imperio*. Edición de Harvard University. Recuperado el 10 de enero de [http://www.ddooss.org/articulos/textos/Imperio\\_Negri\\_Hardt.pdf](http://www.ddooss.org/articulos/textos/Imperio_Negri_Hardt.pdf)
- **Nonaka, I. & Takeuchi, I.** (1995). *La empresa creadora de conocimiento*. New York, Oxford University Press.
- **Ouchi, W.** (1982). *Cómo las empresas pueden enfrentar el desafío japonés*. Fondo educativo Interamericano. Brasil.
- **Pérez, A.** (2008). Conceptos y posibilidades de la gestión del conocimiento en Universidad. *Revista Gestión Universitaria*.
- **Robbins, S.** (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson education. México.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Comportamiento organizacional*. México Pearson Prentice Hall.
- **Rolhler, B.** (2006). *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.
- **Salazar, M.** (2006). *El liderazgo transformacional ¿Modelo para las organizaciones educativas que aprenden?*
- **Santiago de Compostela Universidad.** (1996). *Servicio de Publicacións e Intercambio Científico, La gestión académica a debate*. Actas de las XIV Jornadas de Gerencia Universitaria.
- **Senge, P.** (1999). *La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Garnica.
- \_\_\_\_\_ (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.
- \_\_\_\_\_ (1990). *La quinta disciplina La escuela que aprende. El manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Editorial Norma. Bogotá.

# Bibliografía

- \_\_\_\_\_. (2004). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta del aprendizaje*. Barcelona. España: Ediciones Garnica, S.A.
- **Tedesco, J.** (2000). *Ponencia: Actuales tendencias en el cambio Educativo*. Presentada en el Taller lineamientos para una política de Desarrollo Profesional de la Docencia. Santiago, Chile. Director IIPE / Buenos Aires.
- **Unesco.** (1999). *La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina*.
- \_\_\_\_\_. *Towards knowledge societies: an interview with Abdul Waheed Khan*. Recuperado de [http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=11958&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=11958&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- **Yáñez, J.** (2008). *Las TIC's y la crisis de la educación. Algunas claves para su comprensión*. Biblioteca virtual Educa. OEI. Material de posgrados. Recuperado de [www.virtualeduca.org/documentos/yanez.pdf](http://www.virtualeduca.org/documentos/yanez.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2008). *Las TIC y la crisis de la educación. Algunas claves para su comprensión*. Biblioteca virtual Educa. OEI. Material de posgrados, de circulación interna.
- **Yuste, A.** (2012). *XXXI seminario interuniversitario de teoría de la educación. Sociedad del conocimiento y Educación*. UNED- Plasencia.
- **Zabala, M.** (2003) *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.



Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**